ISSN 2812-9598 (Print)
ISSN 2812-9725 (Online)
UDK 33

Е

1
2025
Г4

ЕКОНОМИСТ

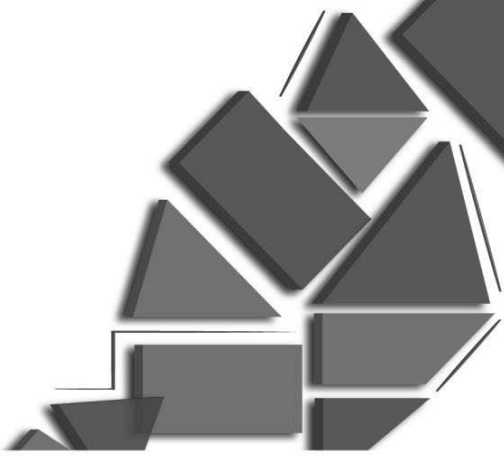
Economist

Нови Сад

ISSN 2812-9598 (Print)
ISSN 2812-9725 (Online)
UDK 33

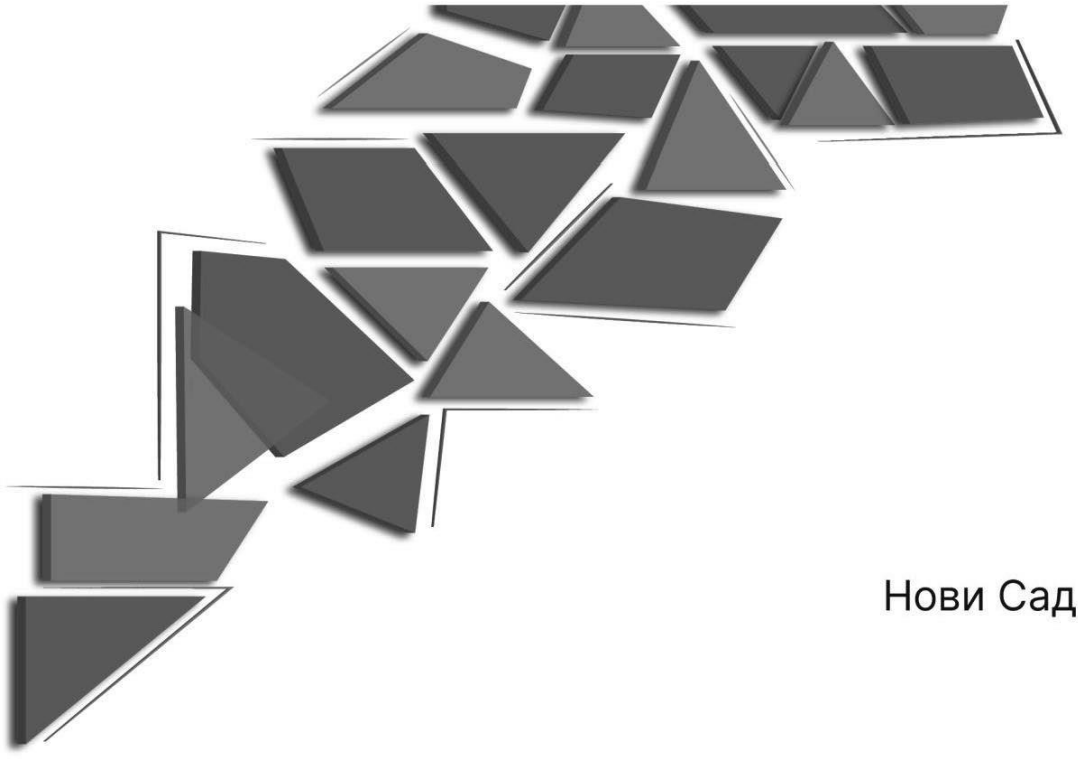
Е

1
2025
Г4



ЕКОНОМИСТ

Economist



Нови Сад

ЕКОНОМИСТ / ECONOMIST

број 1 / no. 1

2025.

(година 4/ IV)

Штампа: НС Мала књига плус, Нови Сад

Print: NS Mala knjiga plus, Novi Sad

Тираж: 50 ком

ЕКОНОМИСТ

ЧАСОПИС ДРУШТВА ЗА ЕКОНОМСКА, ДРУШТВЕНА И КУЛТУРНА НАУЧНА ИСТРАЖИВАЊА – НОВИ САД

Издавач: Друштво за економска, друштвена и културна научна истраживања – Економист

За издавача: Проф. др Недељко Прдић

Адреса: Ђорђа Сервицког 2а, 21000, Нови Сад

Web: http:// www.ekonomist.org.rs

E-mail: ekonomist.redakcija@gmail.com

Тел.: +381216541429

Суиздавач: Висока школа за менаџмент и економију, Крагујевац

ECONOMIST

THE MAGAZINE OF THE SOCIETY FOR ECONOMIC, SOCIAL AND CULTURAL SCIENTIFIC RESEARCH – NOVI SAD

Publisher: Society for Economic, Social and Cultural Scientific Research – Economist

For the publisher: Prof. Dr Nedeljko Prdić

Address: Đorđa Servickog 2a, 21000, Novi Sad

Web: http:// www.ekonomist.org.rs

E-mail: ekonomist.redakcija@gmail.com

Tel.: +381216541429

Co-publisher: Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac

Editor-in-Chief: Prof. Dr Nedeljko Prdić, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac, JKP Tržnica, Novi Sad

Proofreader: Ivana Prdić

Издавачки савет

Publishing Council

РЕЧ УРЕДНИКА

Часопис је превасходно намењен младим истраживачима економске и сродних наука у циљу афирмације примене знања, рачунајући посебно успех у пословању, привредном систему и друштву применом савремених технологија. Савремени пословни системи и окружење довели су до значајних промена које олакшавају рад, али и омогућавају примену искуства из пословне праксе. Ефикасно пословање и привредне активности манифестују се у стратешким и тактичким интеграционим процесима, како економских, техничких и друштвених наука, а све у циљу усмеравања на моделе научних истраживања који се реализују путем теорије, тако и праксе. Један од основних постулата овог часописа је интеграција научних истраживања економске и других сродних наука усмерених на пословање, привредни и друштвени систем кроз реализацију успеха, како друштва тако и појединца.

EDITOR'S WORD

The magazine is primarily intended for young researchers of economic and related sciences with the aim of affirming the application of knowledge, counting especially success in business, the economic system and society through the application of modern technologies. Modern business systems and environment have led to significant changes that facilitate work, but also enable the application of experience from business practice. Effective business and economic activities are manifested in strategic and tactical integration processes, both economic, technical and social sciences, all with the aim of directing scientific research models that are realised through theory and practice. One of the basic postulates of this journal is the integration of scientific research in economics and other related sciences focused on business, economic and social systems through the realisation of success, both for society and for individuals.

Садржај / Content:

СПЕЦИЈАЛИЗОВАНЕ ИЗЛОЖБЕ (EXPO) – ОРГАНИЗОВАНИ ПРИВРЕДНИ И УСЛУЖНИ ДОГАЂАЈИ НА СВЕТСКОМ ТРЖИШТУ 9

SPECIALISED EXHIBITIONS (EXPO) - ORGANISED BUSINESS AND SERVICE EVENTS ON THE WORLD MARKET 29

ULOGA I ZNAČAJ POKAZATELJA PRIVREDNOG RASTA 47

THE ROLE AND IMPORTANCE OF ECONOMIC GROWTH INDICATORS 65

STRATEŠKI MODELI PORESKE OPTIMIZACIJE U GLOBALNIM POSLOVNIM STRUKTURAMA 83

STRATEGIC TAX OPTIMIZATION MODELS IN GLOBAL BUSINESS STRUCTURES 97

FINANSIJSKA KONTROLA I REVIZIJA 111

FINANCIAL CONTROL AND AUDIT 125

MENADŽMENT U MULTINACIONALNIM KOMPANIJAMA: IZAZOVI GLOBALNE REGULATIVE I ODRŽIVOG POSLOVANJA 139

MANAGEMENT IN MULTINATIONAL COMPANIES: CHALLENGES OF GLOBAL REGULATION AND SUSTAINABLE BUSINESS 157

УПУТСТВО АУТОРИМА ЧАСОПИСА „ЕКОНОМИСТ“ 175

INSTRUCTIONS TO THE AUTHORS OF THE „ECONOMIST“ MAGAZINE 177

Рецензенти: 179

Reviewers: 181

СПЕЦИЈАЛИЗОВАНЕ ИЗЛОЖБЕ (EXPO) – ОРГАНИЗОВАНИ ПРИВРЕДНИ И УСЛУЖНИ ДОГАЂАЈИ НА СВЕТСКОМ ТРЖИШТУ

Неделько Прдић[1]

DOI:10.46793/EKONOMIST4.1.1P

Оригинални научни рад
Original scientific paper
UDK:005:347.731.2

Апстракт

Организовање специјализованих изложби један је од најважнијих инструмената у стратешком маркетингу појединих држава. У зависности од теме организовања ових међународних догађаја врши се и концепт промоције државе, регије и града у ком се догађај реализује. Сам процес организовања и одржавања изложбе у савременом добу подразумева примену нових и очекиваних технологија који усмеравају светску економију. У том контексту специјализоване изложбе пружају могућност израде укупне маркетиншке стратегије и бренда земаља организатора као места сусретања људи и примене нових и долазећих технологија. На основу резултата досадашњих специјализованих изложби у светским оквирима јасно је да оне омогућавају диференцирање и изградњу посебне тржишне позиције. Одржавањем EXPO специјализованих изложби ствара се процес валоризације идентитета, те истицање посебних грана привреде, услуга, забавних догађаја културолошких и туристичких потенцијала. Закључак је да специјализоване изложбе, изложбе и сајмови доприносе тренду промоције држава у процесу изградње међународне позиције. Специјализоване изложбе имају и ту предност комбиновања привредних и услужних догађаја са забавним и спортским манифестацијама као савременог тренда привређивања и живљења.

Кључне речи*: специјализоване изложбе EXPO, организовани догађаји, међународно тржиште, нове технологије, маркетиншке стратегије и бренд.*

[1] Др Неделько Прдић, ванредни професор, ЈКП Тржница, 4 Жике Поповића, 21000 Нови Сад, Србија, тел. +381 21 6541 429, E-mail: nedeljko.prdic021@gmail.com, ORCID ID (https://orcid.org/0000-0003-3199-1188)

1. Увод

Светску економију карактерише висок ниво развоја технологије, а све у циљу стварања паметних услова трговине и повезаности. Сврха свих комуникационих активности компанија и појединаца је ангажман на остваривању пословних циљева или рекреативних и забавних. Битно је да постоји процес једноставног усмеравања на интересе и повезивање, а у циљу остваривања додатних вредности. Интернет је одавно променио услове живота и пословања, нарочито када се посматра подручје трговине, организованих догађаја и дигиталних комуникација. Савремени купци и потрошачи спремни су због својих очекивања посетити места на веома великој удаљености од свог места живљења. Поређење конкурентности врши се на основу маркетиншких процеса (Prdić, 2017). На који начин ће остварити своје циљеве зависи од значаја и врсте организованог привредног или услужног догађаја. Другим речима, купци или корисници услуга, више нису спремни на импровизације него желе циљано остварити своје интересе у зависности од места, времена и теме организованог догађаја. Један од најновијих светски познатих организованих догађаја су специјализоване изложбе (*EXPO*). Међународне регистроване изложбе представљају скуп посебних догађаја које тражи савремено друштво као изазов дигиталне ере живљења (Прдић, 2024). Специјализоване изложбе и изложбе се организују као међународно регистроване изложбе под окриљем међународне канцеларије за изложбе са седиштем у Паризу (*Bureau International des Expositions-BIE*).

Било која врста промена, па тако и техничко-технолошка прилагођена је организовању специјализованих сајмова и изложби. Изложбе су због свог нивоа улагања углавном места презентовања нових производа и репрезентативан пример презентовања једне привредне гране (Прдић, 2023). Значај специјализованих изложби (EXPO) може се сагледавати као процес промоције и изградње посебног догађаја једне државе, са циљем подизања конкурентности, диференцијације и диверсификације, и можемо рећи да су оне светски мега-догађај. Овај тип промоције државе усмерен је према тренутним циљевима тржишта који у највећој мери одговарају светским токовима. У зависности од теме специјализованих изложби, фокус је усмерен на домаће и „онлајн“ светско тржиште које у значајној мери одговара потребама привреде, услуга, забаве и спортских догађаја који у савременом животу испуњавају потребе заинтересованих учесника.

На основама будућих догађаја у привреди, услугама, технологијама, комуникационим технологијама, дигиталном маркетингу, забавним и спортским догађајима дефинисани су и циљеви овог рада у контексту значаја специјализованих изложби (EXPO):

- Стварање јединственог идентитета специјализоване изложбе заснованог на теми савременог света.
- Стварање јаког имица односно перцепције улоге изложбе у дигиталном добу.
- Стварање услова за велике привредне и услужне добити учесника и других сегмената који карактеришу тему изложбе.
- Дефинисање стратешких критеријума понашања државе домаћина у складу са циљевима изложбе и основним мерљивим вредностима које омогућавају дугорочну конкурентност.
- Упоређивање мерљивих критеријума за оцену успешности одржаних Специјализованих изложби од 2012. године до данас.
- Емпиријско истраживање ставова посетилаца и излагача на Београдском сајму туризма који је у УФИ-категорији (*UFI*).
- *SWOT* анализа потенцијала Специјализоване изложбе (сајма) који ће бити одржан у Београду, у Србији, у периоду од 15. маја до 15. августа 2027. године са темом „Играј за човечанство – спорт и музика за све“.

Важност специјализованих изложби у контексту глобалних економских процеса и живота у оквиру светске конкурентности и финансија, светског туризма и примене дигиталне технологије уз трансформације у комуникацији и дигиталном маркетингу најбоље илуструје тврдња: „Специјализоване изложбе, званично познате као 'Међународно регистроване изложбе' су глобална окупљања осмишљена да одговоре на акутне изазове са којим се човечанство сада суочава, нудећи путовање унутар универзалне теме кроз занимљиве и свеобухватне активности. Специјализоване изложбе посећују десетине милиона посетилаца, омогућавају земљама да изграде изванредне павиљоне и да трансформишу град домаћин у годинама које долазе.“ (www.bie-paris.org).

2. Методе и претпоставке истраживања

Овим истраживањем, уз коришћење доступне литературе и интернет сајтова, жели се остварити основни постављени циљ: анализа специјализованих изложби EXPO. Да би се остварио циљ рада коришћене су методе маркетинг истраживања, у виду историјског метода и метода сазнања кроз теренско истраживање. Релевантност историјског метода заснована је на доступној литератури из специјализованих тржишних институција, те на теоријским и искуственим сазнањима аутора. Такође је коришћен метод личног интервјуа и компарација путем инерције. Од посебних метода сазнања коришћене су и методе анализе и синтезе и методе логичког расуђивања. Истраживање ставова посетилаца 46 Београдског сајма туризма (UFI) врешено је у периоду од 20-23 фебруара 2025. године на узорку од 100 домаћих и 100 страних посетилаца (N=200). Истраживање ставова излагача на истом сајму вршено је на узорку од 50 домаћих и 50 страних излагача (N=100). Анкетни упитник је реализован у трајању од 10 мин. Резултати из анкете обрађени су методама статистичке обраде података и презентовани путем табела. Анкетирани страни и домаћи посетиоци и излагачи чинили су један јединствен узорак. Подаци из хипотеза истраживања мерени су Ликеровом скалом вредности где је 1 изражавало вредност најмање се слажем а 5 у потпуности се слажем. На основу постављених циљева, проблема и предмета истраживања постављене су и одговарајуће хипотезе:

X1: Постоји значајна позитивна повезаност између страних и домаћих посетилаца сајма туризма и посете истих специјализованој изложби EXPO Београд 2027 и задовољства самом изложбом.

X2: Према ставовима посетилаца сајма туризма организовање специјализоване изложбе EXPO Београд 2027, резултираће израдом маркетиншке стратегије и промоцијом бренда Србије.

X3: Према ставовима излагача сајма туризма организовање специјализоване изложбе EXPO Београд 2027, резултираће већим економским приходима од уложених средстава.

3. Резултати и дискусија

Шта су Специјализоване изложбе (EXPO)? Изложбе су глобални догађаји посвећени проналажењу решења за фундаменталне изазове са којима се човечанство суочава нудећи путовање унутар одабране

теме кроз занимљиве и импресивне активности (www.bie-paris.org). Специфичност специјализованих изложби је време трајања до три месеца и изложбена површина до 25 ha. У зависности од теме и места одржавања изложби на њима је углавном велики број посетилаца јер представљају иновативне моделе пословања и живљења датог тренутка. У смислу истраживања развојног потенцијала и усмерености на светске токове пословања и живота, сви подаци одржаних изложби (EXPO), указују на то да су одабране теме најважније у процесу развоја светске економије, туристичких потенцијала и сусретања људи кроз забаву и препознатљивост одређених држава.

EXPO 2012 Yeosu Korea, одржана је од 12.5.2012 до 12.8.2012. године, земља домаћин је била Јужна Кореја, у категорији међународно признате изложбе, на тему „Океан и обала“ (*The living ocean and coast*), коју је организовао, Организациони комитет међународне изложбе Јужна Кореја 2012. године. На изложби су учествовале 103 земље, на површини од 25 ha, а посетило ју је 8.203.956 хиљада посетилаца (www.bie-paris.org). EXPO 2017 ASTANA, одржан је у Казахстану као земљи домаћину у периоду 10.6.2017. до 10.9.2017. године, у категорији међународно признате изложбе, на тему „Будућност енергије (*Future Energy*), коју је организовала Национална компанија “Astana EXPO-2017”. На изложби су учествовало 137 земаља, на површини од 25 ha, а посетило ју је 3.977.545 посетилаца (www.bie-paris.org).

Тема специјализоване изложбе EXPO 2017 ASTANA „Будућност енергије“, у категорији међународно признате изложбе, одражавала је спремност земље домаћина (Казахстан) као једне од богатијих земаља различитим изворима енергије на светском нивоу да промовише дијалог о тако битној теми енергетске безбедности и коришћењу алтернативних извора енергије. Ове теме су у датом тренутку изражавале бригу за будућност као једног од стубова пословања и безбедног живота. Поред основне теме као носиоца догађаја одређене су и три подтеме које из ње произлазе:

- Истраживање различитих врста енергије,
- Светски допринос различитим и алтернативним изворима енергије,
- Нове динамике и светске дискусије на тему енергије будућности.

Следећа планирана изложба је Специјализовани EXPO 2027 Belgrade Serbia, са темом „ИГРА(J) за човечанство“ (*Play Humanity – Sport and Music for All*). Специјализована изложба ће бити одржана у периоду од 15.5 до 15.8.2027. године, на површини 25 ha, укупна површина изложбеног бруто простора 230.000 m са > 100 земаља учесница (www.expobelgrade2027.org).

Београд ће 2027. године постати епицентар образовања, културе и иновација, привлачећи представнике бројних земаља света у Србију на Специјализовану (EXPO). Поред основне теме „ИГРА(J) за човечанство – спорт и музика за све“, дефинисане су и три подтеме изложбе:

- Моћ игре – Шта је игра као феномен – која је њена функција, типологија, топологија и сврха? Моћ игре у теоријском и практичном смислу испитује њен изузетан утицај и значај у домену биологије, психологије, еволуције и шире.
- Играј за напредак – Играј за иновације. Играј за креативност. Кроз ову целину добијамо бољи увид у утицај разиграности и креативних механизама на развој човечанства. Не испитујемо само резултате игре, већ и визионаре који су имали кључну улогу као пионири игре, иноватори, изумитељи, уметници и креативци чији је допринос оставио трајни траг на човечанство.
- Играјте се заједно – Стварај музику. Играј спорт. На које све начине игра постаје катализатор интеракција, везе појединаца и група. Ову целину обрађујемо кроз музику и спорт који на пресудан начин обогаћују наше животе у физичком, друштвеном и емоционалном смислу и представљају непроцењив део колективног људског искуства (www.expobelgrade2027.org).

Ако знамо да су сајмови, изложбе и специјализоване изложбе (EXPO) најмасовнији вид организованих привредних, услужних, забавних и спортских догађаја, онда свакако њихов будући развој можемо везивати за даљи развој информационих технологија и дигиталне комуникације. То значи да садашње потребе за специјализованим изложбама више нису новост, него су новост нове идеје и теме, те развој новог вида догађаја савременог света. Маркетиншка стратегија и маркетиншки и промоциони микс су увек у функцији догађаја и захтева одређеног сајамског или изложбеног догађаја.

Оквир за конкретан маркетиншки микс зависи од циљева и теме организовања специјализованих изложби. Интернационалност немачких сајмова и изложби ствара услове за долазак великог броја излагача и посетилаца те се њихов пример маркетиншке стратегије и микса може узети и за Специјализоване изложбе (слика 1).

3.1. Приказ модела значаја сајмова и изложби и организованих догађаја у светским оквирима – пример добре праксе

Искуства немачких сајмова показују да Интернет омогућава сајму комуникацију на основу респектабилних и коректних односа са партнерима, визуелну јединственост и индивидуалност, велику шансу за постизање циљева своје компаније (Прдић, 2012).

Слика 1: Партиципација у маретиншком миксу

Извор: www.auma.de

Наиме, без обзира на теме сајмова или специјализованих изложби, маркетиншка стратегија и маркетиншки микс су основа планирања, организовања, реализације и контроле остварених резултата на специјализованој изложби. Економски, комуникациони и туристички ефекти специјализоване изложбе могу бити инструмент мерења ефеката и положаја државе организатора у светском трговинском, туристичком и забавном амбијенту. Свакако су неспоран критеријум

организовања будућих светских догађаја. Мерна платформа је неизбежан корак за креирање, изградњу и примену брендова, одредишта и слика локалног, регионалног и међународног нивоа (Kovačević, Petković, Zečević, Dorey, 2024).

Табела 1: Привредне изложбе и сајмови – Листа најважнијих инструмената маркетинг микса. и B2B комуникације % према немачким компанијама: AUMA тренд 2019. год.

Сопствена веб презентација	90%
Специјализоване изложбе/сајмови	83%
Лична продаја	76%
Директни маркетинг	48%
„Онлајн“ продаја	45%
Друштвене мреже	38%
Огласи у стручним часописима	38%

Извор: www.auma.de

Истраживање обавио EMNID Институт, контролисала AUMA, по мишљењу 500 компанија које учествују на најпосећенијим изложбама и сајмовима, новембар 2018. год.

У Немачкој су сајмови, изложбе и други догађаји у години након корона вируса (2022) надмашили сва очекивања:

- Одржало се 280 од 410 сајмова (забране одржавања су утицале на повећање броја организованих догађаја током сваког првог квартала).
- Регистровано је више од 141.000 излагача и 7,6 милиона посетилаца.

Више од 72.000 страних излагача, 2 милиона страних посетилаца и око 25 нових сајмова и догађаја допринели су привредном расту од

скоро 14 милијарди евра, половину позитивног доприноса у 2019. години (www.auma.de).

У савременом свету постоји много нових тема у бизнису и друштву, те постоји хитна потреба за разменом, интернет платформама за праћење догађаја и размену информација. Сајмови пружају идеалне прилике за сусрете. Они су од суштинског значаја за покретање нових идеја и промена у будућности (www.auma.de).

У Немачкој је планирано више од 330 сајмова и изложбених догађаја за 2024. годину, укључујући 180 водећих националних или међународних сајмова у економским секторима. Висок ниво значаја сајмова потврђује прво (AUMA) истраживање од 400 водећих компанија међу излагачима након пандемије корона вируса. Изгледи 2024/25. године показују да испитаници планирају учешће на исто толико сајмова и у наредне две године, док 43% компанија планира и веће буџете за сајмове, изложбе и друге привредне догађаје (www.auma.de).

Табела 2. Укупни реултат 2023/Overall result from 2023

		Exhibitors	Stand area in m2	Visitors
Total visitors	298	183.000	6.340.000	11.400.000
Int./nati. trade fairs	166	147.000	5.212.000	7.500.000
Regio. trade fairs	132	36.000	1.128.000	3.900.000

Извор: www.auma.de

Немачка сајамска изложбена индустрија период пост-ковид кризе брзо је превазишла (табела 2). Забележен је велики раст у 2023. години, у укупном поређењу са 2022. годином. Одржано је 320 сајамских догађаја, излагало је око 183.000 хиљаде компанија на око 70 сајамских простора. У поређењу са 2022. годином, повећање је око 30 %, догађаји су привукли око 11,4 милиона посетилаца, што је више за 3,8 милиона (+50 %) него 2022. године. Изнајмљени штандовски простор повећан је са 5,7 на 6,34 милиона квадратних метара (+11%).

Имајући у виду претходно изнесене податке, те значај који сајамска и изложбена индустрија имају у Немачкој, иначе водећој земљи у свету када су у питању организовани привредни догађаји, као и важност за привреду и услуге земље, те информационе и

маркетиншке технологије комуникације и промоције догађаја, идеалан су пример и за друге догађаје, а посебно за специјализоване изложбе. Искуства немачке изложбене индустрије могу бити основни правац и смер за организаторе Специјализоване изложбе EXPO 2027 Belgrade Serbia, са темом „ИГРА(Ј) за човечанство“ (*Play Humanity – Sport and Music for All*), у контексту изградње маркетиншке стратегије и бренда, како саме изложбе, тако и града Београда и Србије.

3.2. Емпиријски резултати истраживања посетилаца и излагача Београдског сајма туризма

Сајмови представљају важне платформе за међународну сарадњу и размену између нација. Осим тога, сајмови често представљају прилику за промоцију националне културе, традиције и индустрије, што додатно доприноси разумевању и поштовању међу нацијама (www.sajam.rs).

Захваљујући процесима глобализације постало је могуће комуницирати и учествовати на веома битним светским догађајима. Полазна претпоставка у раду је да сајмови туризма данас могу представљати основу за консензус у науци и пракси, кроз важност праћења туристичких токова као подршка за стратегију и изградњу бренда специјализованих изложби EXPO. Ефекти резултата пословања сајамске индустрије рефлектују се и преливају и на друге индустрије, као што су туристичка индустрија и саобраћај, али и на привреду у целини (Koprivica, 2018).

Наиме, синтеза одређених референтних показатеља и величина могу бити извор за компаративну анализу и избор одговарајућих стандарда и стратегија за организаторе изложбе. Ове информације су определиле и аутора рада да примарне податке за проверу хипотеза прикупи управо на Београдском сајму туризма. Београдски сајам туризма члан је Међународне уније сајмова (UFI).

Трендови у туризму показују помак ка екотуризму и авантуристичким путовањима, а тематске туре и локална аутентичност постају кључни фактори при избору дестинације (www.sajam.rs).

Емпиријско истраживање домаћих и страних посетилаца 46. Сајма туризма у Београду имало је за циљ прикупљање примарних података у сврху провере хипотеза истраживања као основних показатеља који

могу допринети бољој организацији специјализоване изложбе EXPO 2027 Belgrade Serbia. Истраживачке хипотезе истраживања провераване су путем просечне оцене задовољства посетилаца и излагача на сајму туризма у Београду 2025. године, уз граничну сигнификантност 5%.

H1: Постоји значајна позитивна повезаност између страних и домаћих посетилаца сајма туризма и посете истих специјализованој изложби EXPO Београд 2027 и задовољства самом изложбом

Табела 3. Подаци о просечној оцени задовољства посетилаца сајма туризма и задовољства изложбом (тестирана вредност = 4)

One-Sample Statistics

	N	**Mean**	**Stan. deviation**	**Std. Eror Mean**
Задовољство	200	4,2212	,65231	,06577

Извор: Истраживање аутора

Tabela 4: One sample test, просечна оцена задовољства (тестирана вредност = 4). 95% Confidence interval of the Difference

One-Sample Test

	t	**df**	**Sig. (2-tailed)**	**Mean Difference**	**Lower**	**Upper**
Задовољство	1,738	198	,067	,12413	-,0082	,2546

Извор:Истраживање аутора

Према добијеним резултатима емпиријска сигнификантност a*=0,067=6,7%, a*>5%, што указује да се просечна вредност (оцена задовољства) не разликује од тестиране вредности па се може закључити, да се може прихватити хипотеза да је просечна оцена задовољства у укупној популацији 4. Дакле, хипотеза H1 је прихваћена, што значи да у укупној популацији постоји веровање да ће посетити специјализовану изложбу и очекивати задовољство истом.

H2: Према ставовима посетилаца сајма туризма организовање специјализоване изложбе EXPO Београд 2027, резултираће изради маркетиншке стратегије и промоцији бренда Србије

Табела 5. Подаци о просечној оцени задовољства посетилаца могућношћу изградње бренда Србије (тестирана вредност = 4)

One-Sample Statistics

	N	**Mean**	**Stan. deviation**	**Std. Eror Mean**
Задовољство	200	3,8956	,64671	,06350

Извор: Истраживање аутора

Табела 6: One sample test, просечна оцена задовољства (тестирана вредност = 4). 95% Confidence interval of the Difference

One-Sample Test

	t	**df**	**Sig. (2-tailed)**	**Mean Difference**	**Lower**	**Upper**
Задовољство	-,078	198	,928	-,00504	-,1332	,1232

Извор: Истраживање аутора

Према добијеним резултатима емпиријска сигнификантност a*=0=0,928=92,8%, a*>5%, што значи да се просечна оцена веровања посетилаца не разликује од тестиране вредности па се може извести закључак да се може прихватити хипотеза, да је просечна оцена веровања посетилаца да се специјализованом изложбом може изградити бренд Србије у целој популацији 4.

H3: Према ставовима излагача сајма туризма организовање специјализоване изложбе EXPO Београд 2027, резултираће већим економским приходима од уложених средстава

Табела 7. Подаци о просечној оцени могућности остваривања економских прихода (тестирана вредност = 3)

One-Sample Statistics

	N	**Mean**	**Stan. deviation**	**Std. Eror Mean**
Очекивани приход	100	2,5214	,76017	,07546

Извор: *Истраживање* аутора

Табела 8: One sample test, просечна оцена очекиваних прихода (тестирана вредност = 3). 95% Confidence interval of the Difference

One-Sample Test

	t	**df**	**Sig. (2-tailed)**	**Mean Difference**	**Lower**	**Upper**
Очекивани приход	-6, 125	98	,000	-,45975	-,6121	-,3215

Извор: Истраживање аутора

Према добијеним резултатима емпиријске провере, сигнификантност је a*<5%, што значи да се просечна вредност очекивања у виду остваривања уложених прихода на специјализованој изложби, према мишљењу излагача сајма туризма у Београду 2025. године, разликује од тестиране вредности па се може извести закључак да се не може прихватити хипотеза да је просечна оцена у целом скупу 3. Дакле, не може се прихватити хипотеза да је просечна оцена могућности остваривања уложених средстава на специјализованој изложби 3, јер је у узорку једнака 2,52 што иплицира да је мања од 3. Дакле хипотеза H3 није прихваћена.

3.3. Стратегијска анализа позиције Специјализоване изложбе (EXPO) Београд 2027. година

„ИГРА(J) за човечанство – спорт и музика за све“ је централна тема специјализоване EXPO 2027 Belgrade Serbia. Игра је људска супермоћ, темељ отпорности и изградње капацитета за суочавање са новим изазовима у будућности. Континуирана реинтерпретација и поновно оживљавање света око нас кроз призму игре су од виталног значаја за откривање, стварање, аналитичко посматрање и превазилажење граница познатог. Игра је од суштинског значаја за данашње друштво, које врви од промена, изазова и неизвесности (www.expobelgrade2027.org).

Организација EXPO од стране домаћина подразумева више стратегија које воде ка одрживом догађају (Kovačević, Hristov, Zečević, 2024). Међутим, поред развоја специјализованих тржишта, развијају се и нове потребе савременог живљења које су саставни део излагања на Специјализованим изложбама. Управо је спој у интеграцији развоја привреде и животних потреба најважнији сегмент укупног значаја Специјализованих изложби (Прдић, 2024).

3.3.1 Swot анализа тржишних (привредних) и туристичких потенцијала изложбе

Табела 9: SWOT анализа стратегијске позиције специјализоване EXPO Београд 2027

Екстерни фактори	
Шансе	**Претње**
- организатори великог броја међународних сајмова са знаком УФИ (UFI);	- недовољна транспарентност о финансијским улагањима;

- искуства у организовању и учешћу на међународним изложбеним догађајима; - учешће на раније организованим специјализованим изложбама EXPO; - геостратешки и политички амбијент који пружа могућност доласка држава из различитих делова света; - изградња савременог сајамског простора као основа за организовање нових догађаја у будућности; - концентрација великог броја просторâ за пословне, забавне и спортске активности; - улагање у инфраструктуру на основу значаја изложби и могућност организовања нових догађаја; - развој новог стамбено-пословног комплекса; - организовање домаћих изложби и догађаја; - изградња стратегијске позиције и искуство у организованој промоцији града и државе; - стварање услова за регионалог лидера у организовању великих догађаја; - изузетна прилика за позиционирање туристичких потенцијала и изградње бренда Београда и Србије.	- већи ниво задужености без планског модела враћања средстава; - развој конкурентских сајмова у југоисточној Европи; - континуирано повећање конкуренције у организовању туристичких и других догађаја; - неусвајање стратегије одржавања бренда Београда и Србије у организовању догађаја; - неискоришћеност капацитета новоизграђеног националног стадиона и промоције спорта у иностранству; - јасно дефинисана власничка структура и спољно позиционирање сајма и изложбеног простора.
Интерни фактори	
Снаге	**Слабости**
- стимулисање домаће привреде за учествовање на сајмовима; - изградња заједничке позиције домаћих предузећа за наступ на иностраном тржишту, сајмовима и изложбама;	- неискоришћеност изграђених капацитета; - неадекватно и неефикасно управљање сајамским простором;

- примена искустава развијених земаља у организовању изложби; - промоција региона и привредних комора у Србији; - организовање догађаја са банкама и другим финансијским институцијама; - изградња стандарда пословања и дигиталног маркетинга за приступ страним тржиштима.	- неразумевање промена у дигиталном пословном окружењу; - неодржавање инфраструктуре објеката и неадекватно одржавање; - низак ниво промоције сајмова и изложби; - негативан утицај политичких фактора; - погоршање тржишне позиције сајма у односу на активности конкуренције.

Извор: Истраживање аутора

Ако у претходној табели (табела 9) анализирамо неколико најзначајнијих сегмената, SWOT анализа указује на то да изложбена делатност у Србији има потенцијал. На првом месту шанси је изградња новог савременог сајамског простора и концентрација великих могућности организовања догађаја у оквиру јединственог центра. Како не постоји национална стратегија развоја сајамске и изложбене делатности у Републици Србији, потребно је преузети добре примере из праксе. Пример немачких сајмова је одлична основа за усвајање националне стратегије и примену идеја и решења из развијених земаља. Сајмови и изложбе представљају можда чак и централну промотивну активност земаља које су економски развијене, а за њих се стога издвајају огромни буџети, много већи него за друге промотивне облике (Ljubojević, Andrejević, 2002).

На основу чињенице да Србија организује специјализовану изложбу и примера добре праксе развијених земаља потребно је утицати на доносиоце одлука, а ради стварања основа за стратешка улагања и развој сајмова, изложби у других организованих привредних догађаја у Србији. Имајући у виду дефиниције изложби и сајмова, може се рећи да данас не постоји разлика између ова два облика промоције (Mali, 1997). С обзиром на чињеницу да је организовање специјализоване изложбе изузетно скупо, потребно је истраживање свих сегмената посетилаца о њиховим намерама након доласка на изложбу. Ове намере је потребно истражити пре, у току и након саме изложбе како би се отклониле претње у SWOT анализи. Дигитално доба пословања и живљења, као и дигитални маркетинг олалшали су тај приступ комуникацији ради остваривања економских и

комуникационих ефеката. Дигитални маркетинг у савременом добу има улогу да прилагоди купцу интерес посете организованом догађају (Прдић, 2024). На основу SWOT анализе постоје шансе и могућности које могу елиминисати претње и слабости. Инвестирање се мора приказати кроз традиционални модел инвестиционог циклуса (Vukasović, Laković, Martinov, 2023). У будућности је потребно користити пример развијених земаља, комуникације одвијати путем дигиталног маркетинга, организовати праћење конкуренције, а све у сврху исплативости инвестиције и инвестиционог циклуса.

4. Закључак и препорука истраживања

Спроведено истраживање је испунило све предвиђене циљеве који указују на то како изградња стратегије и бренда сајмова и изложби може бити стратешки одговор на нове захтеве и трендове те може представљати нов начин истицања идентитета путем организовања специјализоване изложбе EXPO 2027 Belgrade Serbia, испуњавајући сопствене потенцијале и остваривања одређених користи. На основу чињенице да сајмови и изложбе представљају значајан чинилац у привредама развијених земаља узет је пример Немачке, једне од најразвијенијих земаља, као пример добре праксе. То значи да би Република Србија у смислу спровођења стратегије изградње сајамске конкурентске државе требала усвојити стратегију дефинисану на основама добре праксе, примене дигиталне трансформације у пословању и дигиталне комуникације у организовању сајмова и изложби. У смислу истраживања потенцијала специјализоване изложбе која се одржава у Београду, вршено је емпиријско истраживање на Београдском сајму туризма 2025. године. Испитивани су домаћи и страни посетиоци и излагачи а резултати тестирања хипотеза су следећи. **H1**: Постоји значајна позитивна повезаност између страних и домаћих посетилаца сајма туризма и посете истих специјализованој изложби EXPO Београд 2027 и задовољства самом изложбом. Према добијеним резултатима емпиријска сигнификантност је a*=0,067=6,7%, a*>5%, што указује да се просечна вредност (оцена задовољства) не разликује од тестиране вредности па се може закључити, да се може прихватити хипотеза да је просечна оцена задовољства у укупној популацији 4. **H2**: Према ставовима посетилаца сајма туризма организовање специјализоване изложбе EXPO Београд 2027, резултираће израдом маркетиншке стратегије и промоцијом бренда Србије. Према

добијеним резултатима емпиријска сигнификантност је a*=0=0,928=92,8%, a*>5%, што значи да се просечна оцена веровања посетилаца не разликује од тестиране вредности па се може извести закључак да се може прихватити хипотеза, да је просечна оцена веровања посетилаца да се специјализованом изложбом може изградити бренд Србије у целој популацији 4.

H3: Према ставовима излагача сајма туризма организовање специјализоване изложбе EXPO Београд 2027, резултираће већим економским приходима од уложених средстава. Према добијеним резултатима емпиријске провере, сигнификантност је a*<5%, што значи да се просечна вредност очекивања у виду остваривања уложених прихода на специјализованој изложби према мишљењу излагача сајма туризма у Београду 2025. године, разликује од тестиране вредности па се може извести закључак да се не може прихватити хипотеза да је просечна оцена у целом скупу 3. На основу SWOT анализе специјализоване изложбе EXPO Београд 2027 постоје шансе и могућности које могу отклонити претње и слабости.

Ограничење истраживања представља недостатак довољног броја економских и комуникационих података за изложбу EXPO Београд 2027, на основу којих би било могуће предвидети њене домете и економску исплативост. Наведено упућује на закључак како би требало развити комуникациону и економску стратегију изложбе како би са будућим сајамским простором чинила једну целину и темељ развоја сајамске, изложбене и индустрије различитих мега и других догађаја. И на крају треба констатовати да ово истраживање има и одређена ограничења, а то је недостатак битних података за објективизацију истраживања. То свакако представља недостатак у истраживању, али и констатацију да је поређење са другим светским изложбама допринело објективизацији истраживања. У току израде овог рада поставило се и питање места сакупљања података за емпиријска истраживања. Но, на основу чињенице и значаја туризма за град Београд дефинисани су објективни чиниоци за добијање релевантних података.

Када су у питању будућа истраживања на ову тему треба истаћи да сајамови, изложбе и специјализоване изложбе, као комбинација многобројних и разнородних активности, постају догађај светских размера и диктирају светске пословне, али и забавне трендове. Добијени резултати у овом истраживању могу додатно инспирисати истраживаче и указати на значај ових институција, а тиме и

стратегије и бренда Србије. На основама аутентичности и стварним привредним и амбијенталним карактеристикама Србија може дефинисати своју позицију у новом светском економском поретку.

5. Литература

1. Koprivica, V. (2018). *Efektivni menadžment sajamskih institucija i privrednih izložbi*, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, doktorska disertacija.
2. Kovačević, I., Petković, G., Zečević, B., Dorey A. M. (2024). Critical overview of the mega events legacy and directions for upcoming world exhibitions (EXPO), *Economics of Enterprise*, vol. 72. Iss. 7-8, pp.411-423
3. Kovačević, I., Hristov, S. B., Zečević, B. (2024). World exhibition (EXPO) as a nation branding and soft power platform: The case of Serbia's participation at EXPO 2020 Dubai, *Economics of Enterprise*, vol. 72, iss. 3-4, pp. 245-252
4. Mali, S. (1997). *Trgovinske izložbe kao instrument promotivnog miksa preduzeća,* Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, magistarska teza.
5. Prdić, N. (2023). Trade exhibitions as an instrument of sales and promotion of companies in the digital age, *XVI International scientific conference "Transition in the 21st century"* – Thematic Proceedings, Center for sustainable development, Belgrade, Republic of Serbia, Faculty of economics and Management studies, Kragujevac, Republic of Serbia, University of Business studies, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, Institute of Applied Sciences Belgrade, Republic of Serbia, Palić, 21-22 October, pp. 572-593, ISBN 978-86-81910-09-2
6. Prdić, N. (2024). Specialized exhibitions as an instrument of development and investment, *27 Međunarodna DQM konferencija.*
7. *UPRAVLJANJE KVALITETOM I POUZDANOŠČU ICDQM-2024*, Zbornik radova, Plenary Lectures 27-28 jun, Prijevor, Srbija, str. 86-97, ISBN-978-86-86355-53-9
8. Прдић, Н. (2012). *Сајмови као инструмент интегрисаног комуникацијског микса,* докторска дисертација, Факултет пословне економије, Универзитет Едуконс.
9. Прдић, Н. (2024). Организовани привредни догађаји – пример продаје некретнина, *Економист*, 2 (3), 69-79, https//doi:10.46793/EKONOMIST3.2.5P

10. Prdić, N. (2017). Competition of Fairs on the Basis of the Composition Distribution, *Industrija*, V 45 (3), pp. 2337. DOI: 10.5937/industrija45-13274
11. Vukasović, D., Laković, D., Martinov, D. (2023). Kriza investiranja i kvantitativno popuštanje, *Ekonomist*, 1 (2), 5-14, httos//doi:10.46793/EKONOMIST2.1.2
12. https://forbes.n1info.rs/novac/istrazujemo-expo-je-za-bogate-zemlje-ne-za-srbiju-kako-cemo-meriti-isplativost-izlozbe/ приступљено 24.03.2025 https://bie-paris.org/site/en/expos/specialised-expos/about-specialised-expos приступљено 6.3.2025
13. https://bie-paris.org/site/en/expos/about-expos/what-is-an-expo, приступљено 6.3.2025
14. https://expobelgrade2027.org/index.php?lng=srb&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwzMi_BhACEiwAX4YZUK5fySFVTzm4MFZx4O6w7iFBipL4sOKC8I0SjPc1HjIFC6J6ixysWhoCYZMQAvD_BwE приступљено 7.3.2025
15. https://www.auma.de/fileadmin/publikationen/auma-trends-2023-2024-EN.pdf,
16. https://www.auma.de/en/trade-fair-venue-germany/key-figures/ приступљено 04.03.2025
17. https://bie-paris.org/site/en/2017-astana приступљено 31.1.2025
18. https://bie-paris.org/site/en/2027-belgrade приступљено 23.1.2025
19. https://expobelgrade2027.org/index.php?lng=srb приступљено 2.2.2025
20. https://sajam.rs/wp-content/uploads/analiza_ekonomskog_uticaja_beogradskog_sajma_2019-2023.pdf приступљено 3.3.2025

21.https://beogradskisajamturizma.rs/, 31.03.2025

Примљен/Received: 11.04.2025.
Прихваћен/Accepted:28.04.2025.

SPECIALISED EXHIBITIONS (EXPO) - ORGANISED BUSINESS AND SERVICE EVENTS ON THE WORLD MARKET

Nedeljko Prdić[1]

Abstract

Organising specialised exhibitions is one of the most important instruments in the strategic marketing of individual countries. Depending on the theme of organising these international events, the concept of promoting the country, region and city in which the event is being held is also carried out. The very process of organising and holding the exhibition in the modern age implies the application of new and expected technologies that direct the world economy. In this context, specialised exhibitions provide the opportunity to create an overall marketing strategy and brand of the organising countries as a place for people to meet and apply new and upcoming technologies. Based on the results of previous specialised exhibitions in the world framework, it is clear that they enable differentiation and the construction of a special market position. By holding EXPO specialised exhibitions, a process of valorisation of identity is created, as well as the highlighting of special branches of the economy, services, entertainment events, cultural and touristic potential. The conclusion is that specialised exhibitions, exhibitions and fairs contribute to the trend of promoting countries in the process of building an international position. Specialised exhibitions also have the advantage of combining business and service events with entertainment and sports events as a modern trend in business and living.

Keywords*: specialised exhibitions EXPO, organised events, international market, new technologies, marketing strategies and brand*

1. Introduction

The global economy is characterised by a high level of technological development, all aimed at creating smart conditions for trade and connectivity. At the pinnacle of all communication activities, both for companies and individuals, lies the pursuit of achieving business goals or

[1] Nedeljko Prdić, PhD, Associate professor, JKP Tržnica, 4 Žike Popovića, SRB-21000 Novi Sad, Serbia, Phone:+381 21 6541 429 E-mail: nedeljko.prdic021@gmail.com, ORCID ID (https://orcid.org/0000-0003-3199-1188)

recreational and entertainment objectives. It is essential that there is a process of simply targeting interests and fostering connections in order to create additional value. The Internet has recently changed the conditions of life and business, particularly in the areas of trade, organised events, and digital communications. Modern buyers and consumers are willing to travel great distances from their place of residence to fulfill their expectations. Competitiveness is assessed based on marketing processes (Prdić, 2017). How goals will be achieved depends on the significance and type of the organised business or service event. In other words, buyers or service users are no longer inclined to improvise but are determined to pursue their interests in a targeted manner, depending on the location, timing, and theme of the event. One of the most prominent and globally recognised organised events is specialised exhibitions (EXPO). Internationally registered exhibitions represent a collection of innovative global solutions sought by modern society in the digital era of living (Prdić, 2024). Specialised exhibitions are organised as International Registered Exhibitions under the umbrella of the International Exhibitions Bureau (Bureau International des Expositions, BIE), based in Paris.

Any type of change, including technological adjustments, is aligned with the organisation of specialised fairs and exhibitions. Exhibitions, due to the level of investment involved, are the primary venue for presenting new products and serve as a representative example of a particular industry (Prdić, 2023). The significance of specialised exhibitions (EXPO) can be viewed as a process of promoting and creating a unique event for a country, with the aim of increasing competitiveness, differentiation, and the offering of a world-class mega-event. This type of promotion is carefully aligned with the current market objectives that correspond to global trends. Depending on the theme of the specialised exhibitions, the focus is primarily on the domestic and global "online" market, which significantly meets the needs of the economy, services, entertainment, and sports events, addressing the needs of the modern living experience of participants.

Based on future events in industries, services, technologies, communication technologies, digital marketing, entertainment, and sports, the objectives of this paper are defined within the context of the significance of specialised exhibitions (EXPO):

- Creating a unique identity for the specialised exhibition based on the theme of the contemporary world
- Developing a strong image and perception of the exhibition's role in the digital age

- Creating conditions for significant economic and service benefits for participants and other segments that characterise the exhibition's theme
- Defining strategic criteria for the behaviour of the host country in alignment with the exhibition's goals and the key measurable values that enable long-term competitiveness
- Comparing measurable criteria for assessing the success of specialised exhibitions held from 2012 to the present
- Empirical research on the attitudes of visitors and exhibitors at the Belgrade Tourism Fair, which is classified in the UFI category
- SWOT analysis of the potential of the Specialised Exhibition (Fair) to be held in Belgrade, Serbia, from May 15 to August 15, 2027, under the theme "Play for Humanity – Sports and Music for All"

The importance of specialised exhibitions in the context of global economic processes, life within the framework of world competitiveness and finance, global tourism, and the application of digital technology, along with transformations in communication and digital marketing, is best illustrated by the statement: „World Expos known as *International Registered Exhibitions,* are a global gathering of nations dedicated to finding solutions to pressing challenges of our time by offering a journey inside a universal theme through World Expos, officially engaging and immersive activities. World Expos welcome tens of millions of visitors, allow countries to build extraordinary pavilions and transform the host city for years to come.(www.bie-paris.org).

2. Research methods and assumptions

This research, using available literature and internet sources, aims to achieve the primary goal of analysing specialised EXPO exhibitions. To achieve the goal of the study, marketing research methods were employed, including the historical method and field research method. The relevance of the historical method is based on available literature from specialised market institutions and the theoretical and experiential knowledge of the authors. Additionally, the method of personal interviews and comparison through inference were used. Among the specific methods of inquiry, analysis and synthesis methods, as well as logical reasoning methods, were also applied.

The research on the attitudes of visitors to the 46th Belgrade Tourism Fair (UFI) was conducted from February 20-23, 2025, with a sample of 100

domestic and 100 foreign visitors (N=200). The research on the attitudes of exhibitors at the same fair was conducted with a sample of 50 domestic and 50 foreign exhibitors (N=100). The questionnaire was completed in 10 minutes. The survey results were processed using statistical data analysis methods and presented in tables. The surveyed foreign and domestic visitors and exhibitors formed a single unified sample. Data from the research hypotheses were measured using the Likert scale, where 1 represented "strongly disagree" and 5 represented "strongly agree." Based on the defined goals, problems, and subject of the research, the following hypotheses were formulated:

H1: There is a significant positive correlation between foreign and domestic visitors to the tourism fair and their visit to the specialised EXPO Belgrade 2027 exhibition and their satisfaction with the exhibition itself.

H2: According to the views of the visitors to the tourism fair, organising the specialised EXPO Belgrade 2027 exhibition will result in the development of a marketing strategy and the promotion of the brand of Serbia.

H3: According to the views of the exhibitors at the tourism fair, organising the specialised EXPO Belgrade 2027 exhibition will result in higher economic returns from the invested funds.

3. Results and discussion

What are Specialised Exhibitions (EXPO)? Exhibitions are global events dedicated to finding solutions to fundamental challenges faced by humanity, offering a journey within a chosen theme through engaging and impressive activities (www.bie-paris.org). The specificity of specialised exhibitions is their duration of up to three months and an exhibition area of up to 25 hectares. Depending on the theme and location of the exhibition, they generally attract a large number of visitors, as they represent innovative business and living models of the given moment. In terms of researching the developmental potential and orientation toward global business and life trends, all data from held EXPOs indicate that the selected themes are crucial in the process of global economic development, tourism potential, and the meeting of people through entertainment and the recognisability of specific countries.

EXPO 2012 Yeosu, South Korea was held from May 12, 2012, to August 12, 2012. The host country was South Korea, and the theme was “The Living Ocean and Coast.” The exhibition was organised by the Organising Committee of the International Expo, South Korea 2012. It featured 103

countries, covered an area of 25 hectares, and attracted 8,203,956 visitors (www.bie-paris.org).

EXPO 2017 ASTANA was held in Kazakhstan from June 10, 2017, to September 10, 2017. The host country was Kazakhstan, and the theme was "Future Energy." The exhibition was organised by the National Company "Astana EXPO-2017." It involved 137 countries, covered an area of 25 hectares, and welcomed 3,977,545 visitors (www.bie-paris.org).

The theme of the EXPO 2017 ASTANA "Future Energy" in the category of internationally recognised exhibitions reflected the host country's (Kazakhstan) readiness, as one of the wealthier nations with various energy resources, to promote dialogue on the crucial topic of energy security and the use of alternative energy sources. These themes expressed concerns for the future as pillars of business and secure living. In addition to the main theme, three sub-themes were also defined:

- Exploring various types of energy
- The global contribution of different and alternative energy sources
- New dynamics and global discussions on the future of energy.

The next planned exhibition is the Specialised EXPO 2027 Belgrade Serbia, with the theme "Play Humanity – Sport and Music for All." The specialised exhibition will take place from May 15 to August 15, 2027, on an area of 25 hectares, with a total exhibition gross area of 230,000 m² and participation from over 100 countries (www.expobelgrade2027.org).

In 2027, Belgrade will become the epicenter of education, culture, and innovation, attracting representatives from numerous countries to Serbia for the Specialised EXPO. Besides the main theme "Play Humanity – Sport and Music for All," three sub-themes have been defined:

- The Power of Play – What is play as a phenomenon, what is its function, typology, topology, and purpose? The power of play, both theoretically and practically, examines its exceptional impact and significance in the domains of biology, psychology, evolution, and beyond.
- Play for Progress – Play for Innovation. Play for Creativity. Through this section, we gain a better understanding of the influence of playfulness and creative mechanisms on human development. We don’t just examine the results of play, but also the visionaries who played a key role as pioneers of play,

innovators, inventors, artists, and creative people whose contributions have left a lasting mark on humanity.

- Play Together – Create Music. Play Sport. How play becomes a catalyst for interactions and connections between individuals and groups. This section explores music and sport, which profoundly enrich our lives in physical, social, and emotional senses and represent an invaluable part of collective human experience (www.expobelgrade2027.org).

If we know that fairs, exhibitions, and specialised exhibitions (EXPOs) are the most mass-organised forms of economic, service, entertainment, and sports events, we can certainly connect their future development to the ongoing growth of information technologies and digital communication. This means that the current demand for specialised exhibitions is no longer a novelty, but the novelty lies in the new ideas, themes, and the development of a new type of event for the modern world.

The marketing strategy, along with marketing and promotional efforts, are always in service of the event and require specific exhibition or fair events. The framework for a specific marketing effort depends on the objectives and theme of organising specialised exhibitions. The international nature of German fairs and exhibitions creates the conditions for the arrival of a large number of exhibitors and visitors, and their marketing strategy and efforts can also be used as a model for Specialised Exhibitions (Figure 1).

3.1. Presentation of a model of the importance of fairs and exhibitions and organised events in a global context - an example of good practice

The experiences of German trade fairs show that the Internet enables fair communication based on respectable and correct relationships with partners, visual uniqueness and individuality, and a great chance to achieve the goals of your company (Prdić, 2012).

Figure 1: Participation in the marketing mix

Source: www.auma.de

Namely, regardless of the themes of fairs or specialised exhibitions, the marketing strategy and marketing mix are the foundation for planning, organising, implementing, and controlling the achieved results at the specialised exhibition. The economic, communication, and tourism effects of the specialised exhibition can serve as instruments for measuring the effects and the position of the host country in the global trade, tourism, and entertainment environment. They are undoubtedly a critical criterion for organising future global events. The measurement platform is an inevitable step in creating, building, and applying brands, destinations, and images on a local, regional, and international level (Kovačević, Petković, Zečević, Dorey, 2024).

Table 1: Trade fairs and exhibitions - List of the most important marketing mix instruments and B2B communication % according to German companies: AUMA trend 2019

Own web presentation	90%
Specialised expositions/fairs	83%
Personal sales	76%
Direct marketing	48%

Online sales	45%
Social networks/media	38%
Ads in professional magazines	38%

Source: www.auma.de

The research was conducted by the EMNID Institute and supervised by AUMA, based on the opinions of 500 companies participating in the most visited exhibitions and fairs, November 2018.

In Germany, fairs, exhibitions, and other events in the year following the coronavirus pandemic (2022) exceeded all expectations:

- 280 out of 410 fairs were held (bans on gatherings had previously influenced the organisation of events, especially during the first quarter),
- More than 141,000 exhibitors and 7.6 million visitors were registered.

72,000 foreign exhibitors and 2 million foreign visitors, along with around 25 newly launched fairs and events, contributed to economic growth of nearly 14 billion euros — about half of the positive contribution recorded in 2019 (www.auma.de).

In today's world, there are many new topics in business and society, creating an urgent need for exchange, online platforms for event tracking, and information sharing. Fairs provide ideal opportunities for meetings. They are essential for driving new ideas and future changes (www.auma.de).

In Germany, more than 330 fairs and exhibition events are planned for 2024, including 180 leading national or international fairs across economic sectors. The high importance of fairs is confirmed by the first AUMA survey of 400 leading exhibiting companies after the corona virus pandemic. The 2024/25 outlook shows that respondents plan to participate in as many fairs over the next two years, while 43% of companies are planning increased budgets for fairs, exhibitions, and other economic events (www.auma.de).

Table 2. Overall results from 2023

		Exhibitors	Stand area in m^2	Visitors
Total visitors	298	183,000	6,340,000	11,400,000
Intl./national trade fairs	166	147,000	5,212,000	7,500,000
Regional trade fairs	132	36,000	1,128,000	3,900,000

Source: www.auma.de

The German Exhibition and Trade Fair Industry Quickly Recovered in the Post-COVID Period (Table 2). There was significant growth recorded in 2023, compared to 2022. A total of 320 trade fair events were held, with around 183,000 companies exhibiting across approximately 70 fairgrounds. Compared to 2022, this represents an increase of about 30%.The events attracted around 11.4 million visitors — 3.8 million more than in 2022 (+50%). The rented exhibition space increased from 5.7 to 6.34 million square meters (+11%).

Considering these figures, as well as the importance that the trade fair and exhibition industry holds in Germany — the world's leading country in terms of organised business events — their significance for the economy and service sectors, along with the use of information and marketing communication technologies for event promotion, represents an ideal example for other events, especially Specialised Exhibitions.

The experience of Germany's exhibition industry can serve as a fundamental direction and model for the organisers of the Specialised Expo 2027 Belgrade, Serbia, with the theme "Play Humanity – Sport and Music for All", particularly in building the marketing strategy and branding for the exhibition itself, the city of Belgrade, and Serbia.

3.2. Empirical results of the survey of visitors and exhibitors at the Belgrade Tourism Fair

Fairs represent important platforms for international cooperation and exchange between nations. In addition, fairs often serve as opportunities to promote national culture, tradition, and industry, further contributing to mutual understanding and respect among nations (www.sajam.rs).

Thanks to globalisation processes, it has become possible to communicate and participate in major global events. The underlying assumption of this study is that tourism fairs today can serve as a foundation and a consensus point in science and practice, highlighting the importance of monitoring

tourism flows to support the strategy and brand development of Specialised Expo exhibitions.
The business results of the trade fair industry also reflect and spill over into other industries, such as the tourism industry, transport, and the economy as a whole (Koprivica, 2018).

Specifically, the synthesis of certain reference indicators and metrics can serve as a source for comparative analysis and the selection of appropriate standards and strategies for exhibition organisers. This information guided the author's decision to collect primary data for hypothesis testing specifically at the Belgrade Tourism Fair.
The Belgrade Tourism Fair is a member of the Global Association of the Exhibition Industry (UFI).

Trends in tourism show a shift toward ecotourism and adventure travel, while thematic tours and local authenticity are becoming key factors when choosing a destination (www.sajam.rs).

The empirical research among domestic and foreign visitors of the 46th Belgrade Tourism Fair aimed to collect primary data to test research hypotheses as key indicators that could contribute to better organisation of the Specialised Expo 2027 Belgrade Serbia. The research hypotheses were tested through the average satisfaction ratings of visitors and exhibitors at the 2025 Belgrade Tourism Fair, with a significance threshold of 5%.

H1: There is a significant positive correlation between the foreign and domestic visitors of the Tourism Fair and their attendance and satisfaction with the Specialised Expo Belgrade 2027.

Table 3. Data on the average visitor satisfaction ratings for the Tourism Fair and the Expo (tested value = 4).

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. deviation	Std. Error Mean
Satisfaction	200	4.2212	.65231	.06577

Source: Author's research

Table 4: One sample test, average satisfaction score (tested value = 4). 95% Confidence interval of the Difference

One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Satisfaction	1,738	198	.067	.12413	-.0082	.2546

Source: Author's research

According to the obtained results, the empirical significance level was *a = 0.067 = 6.7%, with *a > 5%, which indicates that the average value (satisfaction rating) does not significantly differ from the tested value. It can therefore be concluded that the hypothesis can be accepted: the average satisfaction rating in the total population is 4.

Thus, Hypothesis H1 is accepted, meaning there is a general belief within the overall population that visitors will attend the Specialised Expo and expect to be satisfied with the event.

H2: According to the opinions of the visitors of the Tourism Fair, the organisation of the Specialised Expo Belgrade 2027 will result in the development of a marketing strategy and the promotion of Serbia's brand.

Table 5. Data on the average visitor satisfaction ratings regarding the potential for building Serbia's brand (tested value = 4).

One-Sample Statistics

	N	Mean	Stan. deviation	Std. Error Mean
Satisfaction	200	3.8956	.64671	.06350

Source: Author's research

Table 6: One sample test, average satisfaction score (tested value = 4). 95% Confidence interval of the Difference

One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Satisfaction	-.078	198	.928	-.00504	-.1332	.1232

Source: Author's research

According to the obtained results, the empirical significance level was *a = 0.928 = 92.8%, with *a > 5%, which means that the average belief rating of the visitors does not significantly differ from the tested value. Thus, it can be concluded that the hypothesis can be accepted: the average belief rating that the Specialised Expo can contribute to building Serbia's brand is 4 across the entire population.

H3: According to the opinions of the exhibitors at the Tourism Fair, the organisation of the Specialised Expo Belgrade 2027 will result in greater economic returns compared to the invested resources.

Table 7. Data on the average rating of the potential for achieving economic returns (tested value = 3).

One-Sample Statistics

	N	Mean	Stan. deviation	Std. Error Mean
Expected revenue	100	2,5214	.76017	.07546

Source: Author's research

Table 8: One sample test, average estimate of expected returns (tested value = 3). 95% Confidence interval of the Difference

One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Expected revenue	-6, 125	98	,000	-,45975	-,6121	-,3215

Source: Author's research

According to the obtained empirical results, the significance level was *a < 5%**, which means that the average expectation value regarding the realisation of invested revenues at the Specialised Expo, according to the exhibitors at the Belgrade Tourism Fair 2025, differs from the tested value. Thus, it can be concluded that the hypothesis that the average rating in the entire population is 3 cannot be accepted. In other words, the hypothesis that the average rating of the possibility of recouping the invested funds at the Specialised Expo is 3 cannot be accepted, because the sample average was 2.52, which is lower than 3.Therefore, Hypothesis H3 is not accepted**.**

3.3. Strategic Analysis of the Position of the Specialised Exhibition (EXPO) Belgrade 2027

"Play for Humanity – Sport and Music for All" is the central theme of the Specialised Expo 2027 Belgrade Serbia. Play is humanity's superpower — the foundation of resilience and capacity building for facing new future challenges.The continuous reinterpretation and revitalisation of the world around us through the lens of play are vital for discovery, creation, analytical observation, and the overcoming of the boundaries of the known. Play is essential for today's society, which is marked by change, challenges, and uncertainty. (www.expobelgrade2027.org)

The organisation of the Expo by the host country implies the implementation of multiple strategies aimed at ensuring a sustainable event (Kovačević, Hristov, Zečević, 2024). However, alongside the development of specialised markets, new needs of contemporary living

are also emerging, which are an integral part of the exhibitions at Specialised Expositions. It is precisely the integration of economic development and life needs that represents the most important segment of the overall significance of Specialised Expositions (Prdić, 2024).

3.3.1 Swot analysis of the exhibition's market (economic) and tourist potential

Table 9: SWOT analysis of the strategic position of the specialised EXPO Belgrade 2027

External factors	
Opportunities	**Threats**
- Organisers of a large number of international fairs with the UFI (Union of International Fairs) label - Experience in organising and participating in international exhibition events - Participation in previously organised Specialised EXPO exhibitions - Geostrategic and political environment enabling the arrival of countries from different parts of the world - Construction of modern fairgrounds as a foundation for organising future events - concentration of a large number of spaces for business, entertainment and sports activities; - Investment in infrastructure based on the significance of exhibitions and the possibility of organising new events - Development of a new residential and business complex - Organisation of domestic exhibitions and events - Building a strategic position and gaining experience in the	- Insufficient transparency regarding financial investments - Higher level of indebtedness without a planned model for fund repayment - Development of competitive fairs in Southeast Europe - Continuous increase in competition for organising tourism and other events - Failure to adopt a strategy for maintaining the brand of Belgrade and Serbia in event organisation - Underutilisation of the capacities of the newly built National Stadium and insufficient promotion of sports abroad - Undefined ownership structure and external positioning of the fair and exhibition space

organised promotion of the city and the country - Creating conditions to become a regional leader in organising major events - Exceptional opportunity for positioning the tourism potentials and building the brand of Belgrade and Serbia	
Internal factors	
Strengths	**Weaknesses**
- Stimulating the domestic economy to participate in fairs - Building a joint position for domestic enterprises to present themselves in foreign markets, fairs, and exhibitions - Applying experiences from developed countries in exhibition organisation - Promoting regions and chambers of commerce in Serbia - Organising events with banks and other financial institutions - Developing business standards and digital marketing strategies to access foreign markets	- Underutilisation of the built capacities - Inadequate and inefficient management of exhibition space - Misunderstanding of changes in the digital business environment - Lack of infrastructure maintenance and inadequate upkeep - Low level of promotion of fairs and exhibitions - Negative impact of political factors - Deterioration of the fair's market position relative to competitors' activities

Source: Author's research

If we analyse several key segments in the previous table (Table 9), the SWOT analysis indicates that the exhibition sector in Serbia has potential. The main opportunity is the construction of a new, modern exhibition space and the concentration of significant opportunities for organising events within a single center. Since there is no national strategy for the development of the exhibition sector in the Republic of Serbia, it is necessary to adopt good practices from elsewhere. The example of German fairs is an excellent basis for adopting a national strategy and applying ideas and solutions from developed countries. Fairs and exhibitions may even represent the central promotional activity of economically developed countries, for which huge budgets are allocated, far greater than for other promotional forms (Ljubojević, Andrejević, 2002).

Based on the fact that Serbia organises specialised exhibitions and examples of good practices from developed countries, it is necessary to influence decision-makers to create the foundation for strategic investments and the development of fairs, exhibitions, and other organised economic events in Serbia. Considering the definitions of exhibitions and fairs, it can be said that today there is no difference between these two forms of promotion (Mali, 1997). Given the fact that organising a specialised exhibition is extremely costly, it is necessary to research all segments of visitors regarding their intentions after attending the exhibition. These intentions should be researched before, during, and after the exhibition itself to eliminate the threats identified in the SWOT analysis. The digital age of business and life, along with digital marketing, has facilitated communication for achieving economic and communicational effects. Digital marketing in modern times plays a role in aligning the customer's interest in visiting an organised event (Prdić, 2024). Based on the SWOT analysis, there are opportunities and possibilities that can eliminate threats and weaknesses. Investment must be demonstrated through the traditional investment cycle model (Vukasović, Laković, Martinov, 2023). In the future, the example of developed countries should be used, communications should be conducted through digital marketing, competition should be monitored, all with the aim of ensuring the profitability of the investment and investment cycle.

4. Conclusion and Research Recommendations

The conducted research has fulfilled all the predefined objectives, indicating how the development of a strategy and brand for fairs and exhibitions can be a strategic response to new demands and trends. It can represent a new way of emphasising identity through the organisation of the specialised exhibition EXPO 2027 Belgrade Serbia, fulfilling its own potential and achieving certain benefits.

Based on the fact that fairs and exhibitions are a significant component in the economies of developed countries, the example of Germany, one of the most developed nations, was taken as a best practice. This means that the Republic of Serbia, in terms of implementing a strategy for building a competitive exhibition state, should adopt a strategy defined on the foundations of best practices, the application of digital transformation in business, and digital communication in organising fairs and exhibitions.

Regarding the research of the potential of the specialised exhibition held in Belgrade, an empirical study was conducted at the Belgrade Tourism

Fair 2025. Both domestic and foreign visitors, as well as exhibitors, were surveyed, and the results of hypothesis testing are as follows:

H1: There is a significant positive correlation between foreign and domestic visitors to the tourism fair and their visit to the specialised exhibition EXPO Belgrade 2027 and satisfaction with the exhibition itself. Based on the obtained results, the empirical significance is a=0.067=6.7%, a>5%, which indicates that the average value (satisfaction rating) does not differ from the tested value. It can be concluded that the hypothesis stating that the average satisfaction rating in the entire population is 4 can be accepted.

H2: According to the opinions of the visitors of the tourism fair, organising the specialised exhibition EXPO Belgrade 2027 will result in the creation of a marketing strategy and promotion of Serbia's brand. Based on the obtained results, the empirical significance is a=0=0.928=92.8%, a>5%, meaning the average visitor belief rating does not differ from the tested value. It can be concluded that the hypothesis, stating that the specialised exhibition can build the brand of Serbia across the entire population, can be accepted.

H3: According to the opinions of exhibitors at the tourism fair, organising the specialised exhibition EXPO Belgrade 2027 will result in higher economic returns from invested funds. Based on the obtained results of empirical verification, the significance is $a < 5\%$, meaning that the average expectation value for achieving invested revenues at the specialised exhibition, according to the opinions of exhibitors at the Belgrade Tourism Fair in 2025, differs from the tested value. Therefore, it can be concluded that the hypothesis stating that the average score for the entire sample is 3 cannot be accepted. Based on the SWOT analysis of the EXPO 2027 Belgrade specialised exhibition, there are opportunities and possibilities that can mitigate the identified threats and weaknesses.

Research limitations include a lack of sufficient economic and communication data for EXPO 2027 Belgrade, on the basis of which it would be possible to predict its scope and economic viability. This points to the conclusion that a communication and economic strategy for the exhibition needs to be developed to ensure that the future exhibition space becomes a cohesive part and the foundation for the development of exhibition, fair, and other mega-event industries.

Finally, it should be noted that this research has certain limitations, such as the lack of critical data for objectifying the research. This is certainly a shortcoming, but also an indication that comparisons with other world

exhibitions have contributed to the objectivity of the research. During the development of this paper, the issue of data collection for empirical research was raised. However, given the significance of tourism for the city of Belgrade, objective factors for obtaining relevant data were defined.

As for future research on this topic, it should be emphasised that such events ac fairs, exhibitions and specialized exhibitions, as a combination of numerous and diverse activities, are becoming a global event and dictating global business and entertainment trends. The results obtained in this research may further inspire researchers and point to the importance of these institutions, and therefore to the strategy and brand of Serbia. Based on authenticity and real economic and environmental characteristics, Serbia can define its position in the new world economic order.

5. Refereneces

1. Koprivica, V. (2018). *Efektivni menadžment sajamskih institucija i privrednih izložbi*, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, doktorska disertacija.
2. Kovačević, I., Petković, G., Zečević, B., Dorey A. M. (2024). Critical overview of the mega events legacy and directions for upcoming world exhibitions (EXPO), *Economics of Enterprise*, vol. 72. Iss. 7-8, pp.411-423
3. Kovačević, I., Hristov, S. B., Zečević, B. (2024). World exhibition (EXPO) as a nation branding and soft power platform: The case of Serbia's participation at EXPO 2020 Dubai, *Economics of Enterprise*, vol. 72, iss. 3-4, pp. 245-252
4. Mali, S. (1997). *Trgovinske izložbe kao instrument promotivnog miksa preduzeća,* Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, magistarska teza.
5. Prdić, N. (2023). Trade exhibitions as an instrument of sales and promotion of companies in the digital age, *XVI International scientific conference "Transition in the 21st century"* – Thematic Proceedings, Center for sustainable development, Belgrade, Republic of Serbia, Faculty of economics and Management studies, Kragujevac, Republic of Serbia, University of Business studies, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, Institute of Applied Sciences Belgrade, Republic of Serbia, Palić, 21-22 October, pp. 572-593, ISBN 978-86-81910-09-2
6. Prdić, N. (2024). Specialized exhibitions as an instrument of development and investment, *27 Međunarodna DQM konferencija UPRAVLJANJE KVALITETOM I POUZDANOŠĆU ICDQM-2024*,

Zbornik radova, Plenary Lectures 27-28 jun, Prijevor, Srbija, str. 86-97, ISBN-978-86-86355-53-9
7. Прдић, Н. (2012). *Сајмови као инструмент интегрисаног комуникацијског микса,* докторска дисертација, Факултет пословне економије, Универзитет Едуконс.
8. Прдић, Н. (2024). Организовани привредни догађаји – пример продаје некретнина, *Економист*, 2 (3), 69-79, https//doi:10.46793/EKONOMIST3.2.5P
9. Prdić, N. (2017). Competition of Fairs on the Basis of the Composition Distribution, *Industrija*, V 45 (3), pp. 2337. DOI: 10.5937/industrija45-13274
10. Vukasović, D., Laković, D., Martinov, D. (2023). Kriza investiranja i kvantitativno popuštanje, *Ekonomist*, 1 (2), 5-14, httos//doi:10.46793/EKONOMIST2.1.2
11. https://forbes.n1info.rs/novac/istrazujemo-expo-je-za-bogate-zemlje-ne-za-srbiju-kako-cemo-meriti-isplativost-izlozbe/ приступљено 24.03.2025 https://bie-paris.org/site/en/expos/specialised-expos/about-specialised-expos приступљено 6.3.2025
12. https://bie-paris.org/site/en/expos/about-expos/what-is-an-expo, приступљено 6.3.2025
13. https://expobelgrade2027.org/index.php?lng=srb&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwzMi_BhACEiwAX4YZUK5fySFVTzm4MFZx4O6w7iFBipL4sOKC8I0SjPc1HjIFC6J6ixysWhoCYZMQAvD_BwE приступљено 7.3.2025
14. https://www.auma.de/fileadmin/publikationen/auma-trends-2023-2024-EN.pdf,
15. https://www.auma.de/en/trade-fair-venue-germany/key-figures/ приступљено 04.03.2025
16. https://bie-paris.org/site/en/2017-astana приступљено 31.1.2025
17. https://bie-paris.org/site/en/2027-belgrade приступљено 23.1.2025
18. https://expobelgrade2027.org/index.php?lng=srb приступљено 2.2.2025
19. https://sajam.rs/wp-content/uploads/analiza_ekonomskog_uticaja_beogradskog_sajma_2019-2023.pdf приступљено 3.3.2025
20. https://beogradskisajamturizma.rs/, 31.03.2025

ULOGA I ZNAČAJ POKAZATELJA PRIVREDNOG RASTA

Aleksandar Savić [1], *Nada Božić* [2], *Rade Tešić*[3]

DOI:10.46793/EKONOMIST4.1.2S

Originalni naučni rad
Original scientific paper
UDK:330.34.01

Apstrakt

U praksi se često dešava da se privredni rast i privredni razvoj koriste kao sinonimi. Međutim, ova dva pojma se značajno razlikuju, jer je privredni razvoj mogo širi pojam od privrednog rasta. Privredni rast podrazumeva stalno povećanje proizvodnje dobara i usluga na nivou jedne zemlje tj. povećanje BDP-a jedne zemlje u odnosu na prethodni period. Privredni rast, dakle, pokazuje kvatitativne promene u materijalnoj proizvodnji u jednoj zemlji iskazane putem stope rasta. Postoji veliki broj pokazatelja koji se mogu koristiti za kvantifikovanje rasta i razvoja određene privrede, ali se u praksi najčešće koriste sledeći pokazatelji: bruto domaći proizvod, BDP po glavi stanovnika, stopa zaposlenosti i nezaposlenosti, investicije, produktivnost, spoljnotrgovinska razmena, inflacija i stopa štednje. Ovaj rad upravo istražuje, sa teorijskog stanovišta, pokazatelje privrednog rasta i njihovu praktičnu primenu u privredi i ekonomskoj politici zemlje.

Ključne reči: *privredni rast, pokazatelji, ekonomska politika*

1. Uvod

Privredni rast, kao jedan od centralnih koncepata ekonomske teorije i prakse, odražava povećanje obima ekonomskih aktivnosti u određenom vremenskom periodu i čini osnovu za razumevanje niza makroekonomskih procesa. Analiza ovih pokazatelja omogućava donosiocima odluka da formulišu i sprovode održive ekonomske politike, kao i da prilagode strategije razvoja konkretnim potrebama i izazovima.

Značaj teme opravdava se činjenicom da privredni rast direktno utiče na životni standard stanovništva, nivo zaposlenosti, investicionu aktivnost,

[1] Aleksandar Savić, docent, Vojna akademija, Univerzitet odbrane, Veljka Lukića Kurjaka 33, Beograd, aleksandar22071993@gmail.com
[2] Nada Božić, Visoka škola strukovnih studija, Niš, Srbija, nada.bozic@vsb.edu.rs
[3] Rade Tešić, Visoka škola strukovnih studija, Niš, Srbija, radetesic@gmail.com

kao i na ukupnu ekonomsku stabilnost jedne zemlje. Pokazatelji poput bruto domaćeg proizvoda, stope zaposlenosti, inflacije i trgovinske ravnoteže služe kao merila uspešnosti ekonomske politike i kao osnova za poređenje među različitim ekonomijama. Njihova analiza pruža sveobuhvatan uvid u stanje ekonomije, ali utiče i na donošenje odluka koje imaju dugoročne implikacije.

Osnovni cilj ovog rada jeste da se identifikuju i analiziraju ključni pokazatelji privrednog rasta, uz osvrt na njihov teorijski značaj i praktičnu primenu. Posebna pažnja usmerena je na ulogu ovih pokazatelja u procesu kreiranja ekonomske politike, kao i na izazove sa kojima se suočavaju savremene ekonomije prilikom njihove interpretacije.

2. Teorijski okvir pokazatelja privrednog rasta

Privredni rast predstavlja jedan od ključnih pojmova u oblasti ekonomije, koji se odnosi na povećanje obima ekonomskih aktivnosti i proizvodnih kapaciteta jedne zemlje tokom vremena. Ovaj koncept zahteva detaljnu analizu, kako bi se razumeli njegovi osnovni elementi, kao što su definicije i karakteristike, makroekonomski pokazatelji koji ga opisuju, kao i njegova razlika u odnosu na privredni razvoj (Ristić et al., 2016). U teorijskom smislu korelaciona veza je u naučnoj i stručnoj literaturi dokazana (Prdić, 2023). U ovom poglavlju biće izloženi teorijski aspekti ovog pojma sa posebnim osvrtom na najvažnije pokazatelje koji omogućavaju praćenje i razumevanje privrednog rasta.

2.1. Definicija i pojam privrednog rasta

Privredni rast je jedan od centralnih pojmova u ekonomiji i predstavlja osnovni indikator napretka i ekonomskog blagostanja jedne zemlje. On podrazumeva povećanje obima proizvodnje dobara i usluga u određenom vremenskom periodu, što se najčešće meri kao rast bruto domaćeg proizvoda (BDP) u realnim terminima, odnosno nakon što se eliminiše uticaj inflacije. Privredni rast je rezultat unapređenja proizvodnih kapaciteta, inovacija, povećanja ulaganja u kapital, kao i optimalnog korišćenja raspoloživih resursa, uključujući radnu snagu, zemljište i tehnologiju. Ovaj koncept podrazumeva kako kvantitativni, tako i kvalitativni napredak u ekonomiji (Njegovan & Đurić, 2017). Kvantitativni aspekt odnosi se na nominalno povećanje ekonomske aktivnosti, dok kvalitativni podrazumeva strukturne promene koje doprinose održivom rastu, poput povećanja produktivnosti, unapređenja obrazovanja radne snage, ili prelaska na tehnološki naprednije i efikasnije metode proizvodnje.

Teorijski posmatrano, privredni rast se često analizira u kontekstu dugoročnog procesa koji obuhvata više generacija, a ekonomisti se u svojim istraživanjima fokusiraju na faktore koji stimulišu ili usporavaju ovaj proces. Rast se može postići povećanjem raspoloživih resursa, njihovim efikasnijim korišćenjem ili uvođenjem tehnoloških inovacija koje omogućavaju veću proizvodnju sa istom količinom ulaganja (Lojanica, 2018).

Iako je privredni rast ključni indikator ekonomske dinamike, važno je istaći da on nije sam po sebi dovoljan pokazatelj opšteg društvenog napretka. Razlike u načinu raspodele dobara, stepenu nejednakosti i uticaju ekonomskih aktivnosti na životnu sredinu ukazuju na potrebu da se privredni rast posmatra u širem kontekstu održivog razvoja. Prema tome, privredni rast je neraskidivo povezan sa dugoročnim strateškim ciljevima i političkim merama koje osiguravaju ravnomerniju i pravedniju raspodelu njegovih koristi među svim članovima društva.

2.2. Osnovni makroekonomski pokazatelji privrednog rasta

Osnovni makroekonomski pokazatelji privrednog rasta predstavljaju ključne indikatore koji omogućavaju analizu ekonomske aktivnosti i praćenje napretka jedne zemlje u određenom vremenskom periodu. Ovi pokazatelji daju jasnu sliku o nivou proizvodnje, zaposlenosti, potrošnje, ulaganja i drugih značajnih aspekata koji određuju zdravlje privrede.

Najvažniji makroekonomski pokazatelji privrednog rasta uključuju (Mitrović et al., 2024):

- **Bruto domaći proizvod (BDP)** – BDP je najzastupljeniji i najpoznatiji pokazatelj privrednog rasta. On predstavlja ukupnu vrednost svih dobara i usluga proizvedenih u jednoj zemlji u određenom vremenskom periodu (Savić et al., 2023). BDP se može izražavati u nominalnim ili realnim terminima, gde realni BDP uzima u obzir uticaj inflacije, što ga čini pouzdanijim merilom rasta.
- **BDP po glavi stanovnika** – Ovaj pokazatelj ukazuje na prosečan nivo ekonomske produktivnosti po osobi u zemlji. On omogućava upoređivanje životnog standarda među zemljama i često se koristi kao pokazatelj ekonomske dobrobiti stanovništva.
- **Stopa zaposlenosti i nezaposlenosti** – Stopa zaposlenosti odražava procenat radno sposobnog stanovništva koje aktivno učestvuje u ekonomskoj aktivnosti, dok stopa nezaposlenosti meri deo radne snage koji je bez posla, ali aktivno traži zaposlenje. Ovi

pokazatelji su direktno povezani sa privrednim rastom, jer visoka zaposlenost obično prati rastuću ekonomiju.

- **Investicije** – Investicije u fizički kapital (poput mašina, infrastrukture i tehnologije) predstavljaju osnovni izvor dugoročnog privrednog rasta. Nivo ulaganja u privredi je važan indikator budućeg ekonomskog rasta i razvoja.
- **Produktivnost** – Produktivnost meri efikasnost s kojom se resursi, poput rada i kapitala, koriste u proizvodnji dobara i usluga. Povećanje produktivnosti znači da se istim ili manjim resursima može proizvesti više, što je ključ za dugoročni rast.
- **Spoljnotrgovinska razmena** – Obim izvoza i uvoza, kao i stanje trgovinskog bilansa, značajni su za procenu privredne aktivnosti. Visok izvoz ukazuje na konkurentnost privrede, dok veliki uvoz može signalizirati zavisnost od stranih dobara i usluga.
- **Inflacija** – Iako inflacija sama po sebi nije direktan pokazatelj rasta, ona utiče na realnu vrednost drugih indikatora. Umerena inflacija je znak zdrave ekonomije, dok ekstremna inflacija ili deflacija mogu značajno uticati na ekonomski rast.
- **Stopa štednje** – Nivo štednje u privredi odražava mogućnost ulaganja u budući razvoj. Zemlje sa višim stopama štednje obično imaju više sredstava za investiranje u produktivne aktivnosti.

Ovi pokazatelji zajedno pružaju sveobuhvatan uvid u dinamiku privrednog rasta, omogućavajući donosiocima odluka, istraživačima i investitorima da bolje razumeju trendove u ekonomiji i identifikuju oblasti koje zahtevaju intervenciju ili podršku.

2.3. Razlika između privrednog rasta i razvoja

Privredni rast i privredni razvoj su dva koncepta koja se često koriste u ekonomskoj analizi, ali se suštinski razlikuju po svom značenju, obuhvatu i ciljevima. Privredni rast odnosi se na kvantitativno povećanje obima proizvodnje dobara i usluga u jednoj ekonomiji tokom vremena. To je uglavnom merljiv proces koji se izražava kroz pokazatelje kao što su bruto domaći proizvod (BDP), nivo zaposlenosti i produktivnost. Rast je usredsređen na povećanje ekonomskih kapaciteta i obično ne uzima u obzir kvalitetne aspekte ekonomskog i društvenog života. S druge strane, privredni razvoj predstavlja širi i složeniji koncept koji uključuje ne samo ekonomske aspekte, već i kvalitativne promene u društvu (Vuković, 2024). Razvoj podrazumeva poboljšanje životnog standarda, smanjenje siromaštva, jednaku raspodelu dohotka, pristup obrazovanju i

zdravstvenoj zaštiti, kao i unapređenje infrastrukture i institucionalnog okvira. Dok je privredni rast često preduslov za razvoj, on sam po sebi nije dovoljan da garantuje ukupno poboljšanje kvaliteta života.

Glavna razlika između ova dva pojma je u njihovoj usmerenosti: privredni rast je fokusiran na povećanje količine ekonomskih aktivnosti, dok privredni razvoj naglašava poboljšanje kvaliteta tih aktivnosti i njihovog uticaja na društvo u celini (Dajić, 2017). Na primer, zemlja može postići visok privredni rast, ali ako taj rast nije praćen jednakim mogućnostima za sve građane ili dovodi do povećanja nejednakosti, uništavanja životne sredine i smanjenja životnog kvaliteta, takav rast se ne može smatrati održivim razvojem.

Privredni razvoj takođe uključuje strukturne promene u ekonomiji, poput prelaska sa primarnog sektora (poljoprivreda i rudarstvo) na sekundarni i tercijarni sektor (industrija i usluge), kao i uvođenje inovacija koje omogućavaju veće mogućnosti za zaposlenje i ekonomski napredak. Dok privredni rast može biti rezultat povećanja obima proizvodnje, razvoj zahteva integrisani pristup koji obuhvata i društvene i ekonomske aspekte, s fokusom na dugoročnu održivost (Penjišević et al., 2024).

Privredni rast predstavlja usko definisan ekonomski proces, dok privredni razvoj podrazumeva sveobuhvatan napredak koji uključuje ekonomske, društvene i ekološke komponente. Oba pojma su međusobno povezana, ali je razvoj krajnji cilj ka kome svaka zemlja teži, jer obezbeđuje bolji i pravedniji život za sve članove društva.

3. Značaj, osnovne karakteristike i opšta obeležja budžeta

Privredni rast predstavlja jedan od ključnih indikatora ekonomskog razvoja jedne zemlje, odražavajući sposobnost ekonomije da povećava svoju produktivnost i ukupnu društvenu dobrobit (Zupur & Janjetović, 2023). Ovaj rast se meri različitim makroekonomskim pokazateljima, kao što su bruto domaći proizvod (BDP), stopa zaposlenosti i nezaposlenosti, inflacija i cenovna stabilnost, stopa investicija i kapitalne akumulacije, kao i trgovinska ravnoteža.

3.1. Bruto domaći proizvod (BDP)

Bruto domaći proizvod (BDP) predstavlja jedan od najvažnijih makroekonomskih pokazatelja koji se koristi za merenje ukupne ekonomske aktivnosti u jednoj zemlji. On obuhvata ukupnu vrednost svih proizvoda i usluga proizvedenih unutar granica neke zemlje tokom određenog vremenskog perioda, obično u toku jedne godine (Ljumović &

Pavlović, 2016). BDP je odraz ekonomske snage i produktivnosti, a njegova dinamika se često koristi za procenu privrednog rasta i razvoja.

Postoje tri osnovna pristupa za obračun BDP-a: proizvodni, dohodovni i rashodni. Proizvodni pristup podrazumeva zbrajanje vrednosti dodate u procesu proizvodnje na svim nivoima ekonomije. Dohodovni pristup se fokusira na ukupne prihode stečene u ekonomiji, uključujući plate, profite i poreze, dok rashodni pristup obuhvata zbir svih potrošačkih, investicionih i državnih rashoda, uz dodavanje neto izvoza (razlike između izvoza i uvoza) (Kostandinović & Petrović-Ranđelović, 2015).

BDP se često izražava u nominalnim i realnim vrednostima. Nominalni BDP prikazuje vrednost proizvodnje po trenutnim cenama, dok realni BDP koriguje ove vrednosti za efekte inflacije, što omogućava tačniju analizu ekonomskih trendova. Pored toga, postoji i BDP po glavi stanovnika, koji se koristi za merenje životnog standarda i ekonomske dobrobiti stanovništva (Savić & Bonić, 2022).

Bruto domaći proizvod igra ključnu ulogu u ekonomskom planiranju i kreiranju politika. Visok nivo i rastući trend BDP-a obično ukazuju na zdravu i produktivnu ekonomiju, dok pad BDP-a može signalizirati ekonomske probleme, kao što su recesija ili stagnacija. Međutim, važno je napomenuti da BDP ima i svoja ograničenja, jer ne obuhvata sve aspekte ekonomskog i društvenog blagostanja, kao što su neformalni rad, nejednakost u prihodima ili ekološke posledice ekonomskih aktivnosti.

3.2. Stopa zaposlenosti i nezaposlenosti

Stopa zaposlenosti i nezaposlenosti predstavljaju dva ključna pokazatelja koja odražavaju stanje tržišta rada u jednoj ekonomiji i imaju značajan uticaj na ekonomski razvoj i društveno blagostanje. Ovi pokazatelji su direktno povezani sa mogućnostima pojedinaca da ostvare prihod, što utiče na potrošačku moć, životni standard i socijalnu stabilnost.

Stopa zaposlenosti meri procenat radno sposobnog stanovništva koje je aktivno zaposleno u određenom vremenskom periodu. Ovaj indikator je važan za praćenje ekonomske aktivnosti, jer visoka stopa zaposlenosti obično ukazuje na snažnu ekonomiju u kojoj postoji velika tražnja za radnom snagom. S druge strane, niska stopa zaposlenosti može biti znak strukturnih problema u ekonomiji, kao što su nedovoljno razvijeni sektori ili nedostatak investicija koji ograničavaju kreiranje novih radnih mesta (Golubović & Janković, 2023).

Stopa nezaposlenosti predstavlja procenat radno sposobnih osoba koje aktivno traže posao, ali ga ne mogu pronaći. Visoka stopa nezaposlenosti obično signalizira ekonomske izazove, kao što su recesija, nedostatak

privrednih aktivnosti ili nedovoljna podudarnost između ponude i potražnje za radnom snagom. Nezaposlenost može biti različitih tipova, uključujući frikcionu, strukturnu i cikličnu. Frikciona nezaposlenost je kratkoročna i javlja se zbog promene poslova ili traženja novog zaposlenja (Ilić & Tasić, 2021). Strukturna nezaposlenost je rezultat neslaganja između veština radne snage i potreba poslodavaca, dok je ciklična nezaposlenost povezana sa ekonomskim ciklusima, poput recesije.

Tržište rada je dinamičan sistem, i stope zaposlenosti i nezaposlenosti su pod uticajem brojnih faktora, uključujući ekonomsku politiku, demografske promene, obrazovni sistem i tehnološke inovacije. Vlade i institucije često koriste razne politike kako bi poboljšale zaposlenost i smanjile nezaposlenost, kao što su stimulisanje ekonomskog rasta, podrška malim i srednjim preduzećima, investicije u obrazovanje i obuke, kao i olakšice za zapošljavanje u manje razvijenim regionima (Savić et al., 2024).

Iako stope zaposlenosti i nezaposlenosti pružaju vredne informacije o stanju tržišta rada, važno je posmatrati ih u širem kontekstu. Na primer, visoka zaposlenost ne garantuje nužno visoke prihode ili kvalitetne radne uslove. Stoga je analiza ovih pokazatelja značajna ne samo za razumevanje ekonomskih kretanja, već i za kreiranje politika koje će obezbediti održivi ekonomski razvoj i bolji životni standard za sve građane.

3.3. Inflacija i cenovna stabilnost

Inflacija i cenovna stabilnost su ključni makroekonomski pokazatelji koji značajno utiču na privredu, životni standard i ekonomske odnose unutar jedne zemlje. Inflacija predstavlja opšti porast nivoa cena roba i usluga tokom vremena, što dovodi do smanjenja kupovne moći novca. Sa druge strane, cenovna stabilnost označava odsustvo značajnih promena u opštem nivou cena, što je osnova za ekonomsku sigurnost i dugoročni razvoj.

Inflacija može biti uzrokovana različitim faktorima. Jedan od njih je rast tražnje koji premašuje ponudu, što se naziva inflacijom potražnje. Drugi je povećanje troškova proizvodnje, uključujući cene sirovina, energije ili radne snage, što dovodi do inflacije troškova. Takođe, monetarna politika centralne banke igra značajnu ulogu – prekomerno štampanje novca ili previsoka ponuda novca na tržištu mogu dovesti do porasta inflacije (Zekić & Brajković, 2022).

Inflacija se često izražava kroz indeks potrošačkih cena (IPC), koji meri promene u cenama osnovnih dobara i usluga koje domaćinstva redovno koriste (Jednak et al., 2016). Dok umerena inflacija može biti znak zdrave

i rastuće ekonomije, preterano visoka inflacija, poznata kao hiperinflacija, može imati ozbiljne negativne posledice, uključujući smanjenje vrednosti novca, pad životnog standarda, eroziju štednje i destabilizaciju privrede.

Suprotan fenomen inflaciji je deflacija, odnosno pad opšteg nivoa cena. Iako može delovati povoljno za potrošače, deflacija često vodi do smanjene ekonomske aktivnosti, pada profita preduzeća i rasta nezaposlenosti, što dugoročno šteti privredi (Ružičić et al., 2017).

Cenovna stabilnost, kao osnovni cilj monetarne politike, predstavlja stanje u kojem cene ostaju relativno stabilne, bez dramatičnih oscilacija. Ona je od suštinskog značaja za održivi ekonomski rast, jer obezbeđuje poverenje u vrednost novca, podstiče investiranje i omogućava predvidivost u planiranju i poslovanju. Centralne banke, kao što je Narodna banka Srbije, igraju ključnu ulogu u održavanju cenovne stabilnosti kroz instrumente monetarne politike, uključujući upravljanje kamatnim stopama, kontrolu monetarne mase i valutne intervencije.

Iako je postizanje potpune stabilnosti cena složen zadatak, njena važnost leži u činjenici da oscilacije u inflaciji ili deflaciji mogu značajno uticati na sve segmente društva. Stabilnost cena ne samo da doprinosi ekonomskom rastu i razvoju, već i jača poverenje građana i investitora u ekonomski sistem, što je osnova za dugoročnu prosperitetnu budućnost.

3.4. Stopa investicija i kapitalne akumulacije

Stopa investicija i kapitalne akumulacije predstavljaju ključne faktore koji određuju ekonomski rast i razvoj jedne zemlje. Investicije podrazumevaju ulaganje resursa, kao što su finansijska sredstva, vreme i ljudski rad, u stvaranje novih dobara, usluga ili infrastrukture, sa ciljem ostvarivanja buduće dobiti. Kapitalna akumulacija, s druge strane, odnosi se na proces nakupljanja i povećanja fizičkog i finansijskog kapitala, koji je neophodan za podršku ekonomskoj produktivnosti.

Stopa investicija izražava se kao odnos ukupnih investicija prema bruto domaćem proizvodu (BDP) u određenom vremenskom periodu. Visoka stopa investicija obično ukazuje na ekonomiju koja aktivno ulaže u svoju infrastrukturu, industriju, tehnologiju i ljudske resurse. Ovo dovodi do rasta proizvodnih kapaciteta, tehnoloških inovacija i konkurentnosti na domaćem i međunarodnom tržištu. Istovremeno, niska stopa investicija može biti znak ekonomske stagnacije, nedovoljnog poverenja investitora ili ograničene dostupnosti finansijskih resursa (Hemed, 2017).

Kapitalna akumulacija je osnova za održivi ekonomski rast, jer omogućava stvaranje novih sredstava proizvodnje, kao što su mašine, fabrike i infrastrukturni projekti. Ovaj proces zavisi od sposobnosti

ekonomije da štedi i ulaže, kao i od efikasnosti finansijskog sistema koji povezuje štediše i investitore. Zemlje sa visokim nivoom kapitalne akumulacije obično imaju bolju infrastrukturu, razvijenu industrijsku bazu i veću produktivnost rada.

Investicije mogu biti domaće i strane. Strane direktne investicije igraju posebno važnu ulogu u zemljama u razvoju, jer donose ne samo finansijski kapital već i tehnološko znanje, veštine i pristup međunarodnim tržištima. Međutim, održavanje visoke stope investicija zahteva stabilno i predvidivo poslovno okruženje, uključujući adekvatnu pravnu regulativu, političku stabilnost i transparentne mehanizme zaštite imovinskih prava (Stevanović et al., 2019).

Efikasnost investicija takođe je od ključne važnosti. Ulaganje u projekte sa visokim ekonomskim i društvenim povraćajem, kao što su obrazovanje, zdravstvo i inovacije, može doneti dugoročne koristi i ubrzati razvoj. S druge strane, neodrživi ili neefikasni investicioni projekti mogu dovesti do gubitka resursa i usporiti privredni rast (Kostić et al., 2022).

U celini gledano, stopa investicija i kapitalna akumulacija predstavljaju temeljne faktore ekonomskog rasta, jer omogućavaju jačanje proizvodnih kapaciteta, stvaranje novih radnih mesta i poboljšanje životnog standarda. Njihovo održavanje na odgovarajućem nivou i usmeravanje ka prioritetnim sektorima je ključno za izgradnju prosperitetne i konkurentne ekonomije.

3.5. Trgovinska ravnoteža

Trgovinska ravnoteža predstavlja odnos između vrednosti izvoza i uvoza dobara i usluga jedne zemlje u određenom vremenskom periodu. Ona je jedan od najznačajnijih pokazatelja ekonomske otvorenosti i konkurentnosti zemlje na međunarodnom tržištu, kao i njene sposobnosti da ostvari održivu ekonomsku razmenu sa svetom. Trgovinska ravnoteža može biti pozitivna, kada izvoz premašuje uvoz (tzv. suficit), ili negativna, kada je uvoz veći od izvoza (tzv. deficit).

Pozitivna trgovinska ravnoteža obično se smatra znakom ekonomske snage, jer ukazuje na to da zemlja uspeva da proizvede i prodaje više proizvoda i usluga nego što uvozi. Ovo doprinosi stvaranju deviznih rezervi, jačanju nacionalne valute i smanjenju zavisnosti od spoljašnjeg zaduživanja. Pored toga, suficit u trgovinskoj ravnoteži često je povezan sa jakom industrijskom bazom, inovativnim tehnologijama i visokim stepenom konkurentnosti domaćih preduzeća (Gavrilović, 2009).

Negativna trgovinska ravnoteža, odnosno trgovinski deficit, može ukazivati na zavisnost od uvoza, slabost domaće proizvodnje ili

nekonkurentnost domaćih proizvoda na globalnom tržištu. Dugotrajni trgovinski deficit može dovesti do povećanja spoljnog duga, devalvacije nacionalne valute i slabljenja ekonomske stabilnosti. Međutim, u određenim slučajevima, deficit može biti rezultat ulaganja u uvoz kapitala i tehnologija koje doprinose dugoročnom ekonomskom rastu.

Trgovinska ravnoteža zavisi od više faktora, uključujući strukturu privrede, troškove proizvodnje, kvalitet i inovativnost proizvoda, kao i globalne ekonomske uslove. Politike koje utiču na trgovinsku ravnotežu obuhvataju promociju izvoza, zaštitu domaće proizvodnje, pregovaranje o povoljnim trgovinskim sporazumima i regulisanje uvoza. Istovremeno, globalizacija i integracija u međunarodne trgovinske tokove mogu značajno uticati na promene u trgovinskoj ravnoteži, kako u pozitivnom tako i u negativnom smislu.

Iako trgovinska ravnoteža često služi kao indikator ekonomske snage, važno je analizirati je u kontekstu šireg ekonomskog sistema. Na primer, zemlja sa značajnim trgovinskim deficitom može imati stabilnu ekonomiju ako je deficit povezan sa visokim ulaganjima i rastućim izvoznim potencijalom. Slično tome, trgovinski suficit može biti odraz smanjene domaće potrošnje i investicija, što može ograničiti unutrašnji ekonomski rast (Mihajlović et al., 2022).

Upravljanje trgovinskom ravnotežom zahteva uravnotežen pristup koji podržava razvoj domaće proizvodnje, unapređuje izvozne kapacitete i istovremeno obezbeđuje dovoljan uvoz potreban za rast privrede. Ovaj aspekt ekonomske politike je od suštinskog značaja za postizanje održivog ekonomskog razvoja i jačanje pozicije zemlje u globalnoj ekonomiji.

4. Uloga i značaj pokazatelja privrednog rasta u ekonomskoj politici

Pokazatelji kao što su bruto domaći proizvod, stopa zaposlenosti, inflacija i drugi indikatori služe ne samo kao mere trenutnog ekonomskog stanja, već i kao alati za predviđanje budućih kretanja i procenu efektivnosti primenjenih politika (Mihajlović & Savić, 2024). U kontekstu ekonomske politike, pravilno tumačenje ovih pokazatelja doprinosi identifikaciji prioriteta, podršci održivom razvoju i suočavanju sa izazovima savremenog ekonomskog okruženja.

4.1. Praćenje ekonomskog stranja i donošenje odluka

Praćenje ekonomskog stanja i donošenje odluka predstavljaju osnovu svake uspešne ekonomske politike. Analiza ekonomskih pokazatelja omogućava kreiranje jasne slike o trenutnom stanju privrede i

identifikovanje ključnih izazova sa kojima se jedna zemlja ili region suočavaju. Pokazatelji kao što su bruto domaći proizvod, stopa zaposlenosti, nivo inflacije i stanje platnog bilansa pružaju neophodne podatke za razumevanje ekonomskih kretanja, te za definisanje adekvatnih mera koje će podstaći rast, stabilnost i razvoj.

Donosilac odluka mora posedovati sveobuhvatne i tačne informacije kako bi mogao da proceni uticaj spoljnih i unutrašnjih faktora na ekonomsko stanje, uključujući globalne ekonomske trendove, promene u cenama energenata, političke okolnosti i druge relevantne faktore. Precizno praćenje ovih podataka omogućava pravovremenu reakciju i donošenje mera koje mogu sprečiti negativne efekte ili iskoristiti povoljne uslove na tržištu (Mihajlović et al., 2024).

Proces donošenja odluka u ovom kontekstu uključuje izradu analiza, konsultacije sa ekspertima i primenu savremenih ekonomskih modela i alata. Time se obezbeđuje da usvojene mere ne samo odgovaraju aktuelnim potrebama, već i podržavaju dugoročne ciljeve, poput održivog ekonomskog rasta i povećanja životnog standarda stanovništva (Vosyilius et al., 2013). Ovaj proces takođe podrazumeva kontinuirano praćenje i evaluaciju efekata primenjenih mera, kako bi se politika mogla prilagoditi i unaprediti u skladu sa novonastalim okolnostima.

4.2. Strateško planiranje i održivi razvoj

Strateško planiranje i održivi razvoj predstavljaju međusobno povezane koncepte koji su od ključnog značaja za dugoročnu stabilnost i prosperitet jedne ekonomije. Strateško planiranje podrazumeva proces identifikovanja dugoročnih ciljeva i izrade sveobuhvatnih planova koji osiguravaju njihovo postizanje, uzimajući u obzir ekonomske, socijalne i ekološke aspekte (Tkachenko et al., 2019). U kontekstu ekonomske politike, ovaj pristup podrazumeva sistematsko korišćenje ekonomskih pokazatelja kako bi se odredile prioritetne oblasti za razvoj, kao što su industrija, infrastruktura, obrazovanje i zaštita životne sredine.

Održivi razvoj, kao sastavni deo strateškog planiranja, naglašava potrebu za uravnoteženim pristupom koji omogućava ekonomski rast bez ugrožavanja resursa za buduće generacije. To znači da se ekonomska politika mora oslanjati na mere koje podstiču inovacije, energetsku efikasnost i ekološku odgovornost, istovremeno poboljšavajući kvalitet života stanovništva. Odluke koje se donose u okviru strateškog planiranja moraju biti zasnovane na dubinskoj analizi pokazatelja, kao što su nivo investicija, produktivnost, energetska potrošnja i indeksi ekološke održivosti (Schleicher et al., 2018).

Uspešno sprovođenje strateškog planiranja zahteva multidisciplinarni pristup i uključivanje svih relevantnih aktera, uključujući vladu, privredne subjekte, akademsku zajednicu i civilno društvo. Planiranje se oslanja na dugoročne projekcije, ali je istovremeno fleksibilno kako bi se prilagodilo promenama u ekonomskim i društvenim okolnostima. Na ovaj način stvaraju se preduslovi za stabilan i održiv rast, koji ne samo da povećava ekonomsku konkurentnost, već i doprinosi socijalnoj koheziji i očuvanju prirodnih resursa (Razminienė & Tvaronavičienė, 2018).

Održivi razvoj i strateško planiranje zajedno predstavljaju viziju budućnosti u kojoj su ekonomski uspeh i zaštita životne sredine kompatibilni, obezbeđujući dugoročnu dobrobit društva u celini.

4.3. Izazovi i ograničenja u korišćenju pokazatelja

Zakonom o budžetskom sistemu uređen je budžetski postupak za sve elemente budžetskog sistema Republike Srbije. Pored budžetskog postupka, koji sadrži: izradu budžeta (planiranje i priprema), donošenje budžeta, izvršenje budžeta i budžetsku kontrolu i reviziju, ovaj zakon reguliše i proceduru zaduživanja, izdavanja garancija i upravljanje javnim dugom, budžetsko računovodstvo i klasifikacije prihoda i rashoda (ekonomska, funkcionalna, organizaciona i dr.) i izveštavanje, funkcije Trezora, fiskalna pravila, uspostavljanje i funkcije i zadatke Fiskalnog saveta, kao i ulogu direktnih i indirektnih korisnika u budžetskom sistemu (Kaźmierczyk & Akulich, 2021).

Korišćenje pokazatelja privrednog rasta u ekonomskoj politici ima značajnu ulogu, ali se u praksi susreće sa brojnim izazovima i ograničenjima. Ovi izazovi mogu uticati na tačnost, primenljivost i efektivnost analize pokazatelja.

Izazovi i ograničenja u korišćenju pokazatelja uključuju (Figueroa & Ribeiro., 2013):

- Nepouzdanost podataka – Pokazatelji često zavise od kvaliteta prikupljenih podataka, koji mogu biti nepotpuni, zastareli ili iz različitih izvora koji nisu usklađeni. Ova nepouzdanost može dovesti do pogrešnih zaključaka i odluka.
- Složenost tumačenja – Ekonomski pokazatelji poput bruto domaćeg proizvoda ili stope inflacije mogu ponuditi opštu sliku, ali je njihovo tumačenje često složeno i zahteva dubinsku analizu konteksta. Problem nastaje kada odluke počivaju na površnom razumevanju ovih indikatora.

- Ograničena fleksibilnost – Pokazatelji su često zasnovani na istorijskim podacima, što može ograničiti njihovu primenljivost u brzo promenljivim ekonomskim uslovima. Brze promene na tržištu ili globalni događaji mogu učiniti neke pokazatelje manje relevantnim.
- Fokus na kvantitativne aspekte – Mnogi pokazatelji privrednog rasta koncentrišu se na kvantitativne aspekte ekonomije, kao što su rast proizvodnje i prihoda, dok zanemaruju kvalitativne faktore poput socijalne pravde, životnog standarda i ekološke održivosti.
- Manipulacija podacima – U određenim slučajevima, ekonomski podaci mogu biti namerno interpretirani ili prilagođeni kako bi podržali određenu političku ili ekonomsku agendu, što narušava objektivnost pokazatelja.
- Nedostatak uniformnosti – Međunarodna uporedivost pokazatelja često je otežana zbog različitih metodologija i standarda prikupljanja i analize podataka u različitim zemljama ili regionima.
- Isključivanje neformalne ekonomije – Zvanični ekonomski pokazatelji često ne uzimaju u obzir aktivnosti neformalne ekonomije, što posebno predstavlja izazov u zemljama u razvoju, gde je značajan deo privrede van formalnih kanala.
- Preterana zavisnost od pokazatelja – Prekomerno oslanjanje na ekonomske indikatore može dovesti do ignorisanja drugih relevantnih faktora, poput političkih, kulturnih i ekoloških aspekata, koji takođe utiču na ekonomsko stanje i razvoj.

Suočavanje sa ovim izazovima zahteva kontinuirano unapređenje metodologija za prikupljanje i analizu podataka, kao i integraciju različitih izvora informacija kako bi se obezbedilo preciznije i sveobuhvatnije razumevanje ekonomskih kretanja. Takođe je važno razvijati pristupe koji uvažavaju kompleksnost i interdisciplinarnost ekonomskih procesa.

5. Zaključak

Može se zaključiti da pokazatelji privrednog rasta predstavljaju ključni instrument za razumevanje ekonomskih procesa i dinamike razvoja jedne zemlje. Njihova primena omogućava sveobuhvatnu procenu ekonomskog stanja, identifikaciju izazova i definisanje prioriteta u okviru ekonomske politike. Privredni rast, kao jedan od najznačajnijih pokazatelja uspešnosti ekonomskih aktivnosti, reflektuje stanje makroekonomske stabilnosti i utiče na šire društvene aspekte, kao što su životni standard i zaposlenost.

Poseban značaj pokazatelja, poput bruto domaćeg proizvoda, stope zaposlenosti, inflacije i trgovinske ravnoteže, ogleda se u njihovoj sposobnosti da oslikaju realnu ekonomsku sliku i pruže osnov za donošenje strateških odluka. Ipak, uočeno je da tumačenje ovih pokazatelja zahteva pažljivu analizu i kontekstualizaciju, jer izolovano posmatranje može dovesti do pogrešnih zaključaka. Iz tog razloga, važno je usmeriti pažnju na njihovu međusobnu povezanost i integralno sagledavanje.

Pokazatelji privrednog rasta su od suštinskog značaja za kreiranje i implementaciju ekonomskih politika. Njihova uloga u procesu strateškog planiranja posebno je izražena u uslovima globalnih ekonomskih promena i neizvesnosti. Primerima iz prakse potvrđeno je da zemlje koje aktivno prate i analiziraju ove pokazatelje uspevaju da bolje odgovore na izazove i ostvare održivi ekonomski razvoj.

Identifikovani su i određeni izazovi u korišćenju ovih pokazatelja, uključujući ograničenja u dostupnosti i pouzdanosti podataka, kao i potrebu za stalnim unapređenjem analitičkih metoda. Shodno tome, preporučuje se nastavak istraživanja usmerenog na poboljšanje pristupa analizi privrednog rasta, sa akcentom na inovativne metode i multidisciplinarni pristup.

6. Literatura

1. Dajić, M. (2017). Uloga i značaj inovacija u razvoju privrede Srbije. Leposavić: Ekonomski signali: Poslovni magazin, 12 (1).
2. Figueroa, M. J. & Ribeiro, S. K. (2013). Energy for road passenger transport and sustainable development: assessing policies and goals interactions. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 5 (2), 152-162. https://doi.org/ 10.1016/j.cosust.2013.04.004
3. Gavrilović, B. (2009). Svetska ekonomska kriza i perspektive održivog rasta. Kragujevac: *Ekonomski horizonti*, 11(2).
4. Golubović, M., Janković, G. (2023). Priliv stranih direktnih investicija u funkciji poboljšanja konkurentnosti privrede Republike Srbije. *Održivi razvoj*, 16 (1), 19-31. https://doi.org/10.5937/OdrRaz2301019G
5. Hemed, R. I. (2022). Normative arrangement of financial innovations in banking. *Finansijski savetnik*, 27(1), 25–64.
6. Ilić, B. & Tasić, S. (2021). Kvantitativna analiza uloge proizvodnje u stvaranju vrednosti. *Održivi razvoj*, 3(1), 17-33. https://doi.org/10.5937/OdrRaz2101017I
7. Jednak, S., Parežanin, M. & Kragulj, D. (2016). Domaći i međunarodni izvori finansiranja ekonomskog razvoja Republike

Srbije. Beograd: *InfoM – Časopis za informacione tehnologije i multimedijalne sisteme*, 59.
8. Kaźmierczyk, J. & Akulich, M. (2018). The socio-economic approach to the study of main economic systems. Socialism and capitalism, Part 1, *Management*, 22 (1), 238-250. https://doi.org/10.2478/ manment-2018-0017
9. Kostadinović, I. & Petrović-Ranđelović, M. (2015). Značaj unapređenja konkurentnosti sektora MSPP za razvoj privrede Republike Srbije. Niš: *Ekonomske teme*, 53(2).
10. Kostić, R., Savić, A. & Mihajlović, M. (2022). Analiza značaja marketing miksa u elektronskoj trgovini, *Megatrend revija: međunarodni časopis za privrednu ekonomiju*, Br.1, str. 293-310. https://doi.org/10.5937/MegRev 2201293K
11. Lojanica, N. (2018). *Modeliranje veza makroekonomskih pokazatelja i ekonomska politika u funkciji dinamiziranja privrednog rasta* (Doktorska disertacija, Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet).
12. Ljumović, I. & Pavlović, D. (2016). Značaj i uloga e-uprave u unapređenju konkurentnosti privrede Srbije. Beograd: *Pravci strukturnih promena u procesu pristupanja Evropskoj uniji*, 325-339.
13. Mihajlović, M. & Savić, A. (2024). Ekonomska politika i energetska bezbednost zemalja Jugoistočne Evrope. *Ekonomski signali*, 19 (1), https://doi.org/10.5937/ekonsig2401047M
14. Mihajlović, M., Damnjanović, R., Savić, A. (2022). Računovodstveno pravni aspekti izvršenja budžeta, *International Journal of Economic Practice and Policy*, 19 (2), 156-170. https://doi.org/10.5937/skolbiz2-41027
15. Mihajlović, M., Savić, A., Marković, S., Dabetić, Đ. & Vujanić, I. (2024). Ekonomski aspekti prirodnih katastrofa u svetu kao direktna posledica permanentnosti promene globalne klime, *Časopis Ecologica* 31 (113), 85-94. https://doi.org/10.18485/ecologica.2024.31.113.11
16. Mitrovic, V., Đurić, D., Đurić, D. & Terzić, I. (2024.) Interna kontrola kao podrška funkciji menadzmenta u svrhu otkrivanja nepravilnosti i upravljanja rizicima. *Oditor*, 10 (2), 148-195. https://doi.org/10.59864/Oditor52402VM
17. Njegovan, Z. & Đurić, K. (2017). *Privredni sistem i ekonomska politika*. Novi Sad: Poljoprivredni fakultet.
18. Penjišević, A., Somborac, B., Anufrijev, A. & Aničić, D. (2024). Achieved results and perspectives for further development of small and medium-sized enterprises: statistical findings and analysis. *Oditor*, 10 (2), 313-329. https://doi.org/10.59864/Oditor102402AP

19. Prdić, N. (2023). Međuzavisnost rentabilnosti i likvidnosti u cilju povećanja efikasnosti preduzeća, *Ekonomist*, 3 (2), 41-48, https://doi:10.46793/ekonomist2.2.5
20. Razminienė, K. & Tvaronavičienė, M. (2018). Detecting the linkages between clusters and circular economy. *Terra Economicus*, 16 (4), 50-65 https://doi.org/ 10.23683/2073-6606-2018-16-4-50-65
21. Ristić, N., Vukajlović, V. & Brazaković, P. (2016). Inovacije kao pokretački faktor razvoja privrede. Novi Sad: *Ekonomija – teorija i praksa*, 1.
22. Ružičić, M., Fabris, N. & Kultača, Đ. (2017). Istraživanje i razvoj u modelima ekonomskog rasta i strukturnih promena. Beograd: *Poslovna ekonomija*, 12(2).
23. Savić, A, Mihajlović, M.,. & Ristić, D. (2024). Menadžerski aspekti egzistiranja preduzeća na savremenom tržištu, *Ekonomski izazovi*, 13 (26), 15-24. https://doi.org/10.5937/EkoIzazov 2426015S
24. Savić, A. & Bonić, Lj. (2022). Analysis of the impact of reporting on environmental performance idicator on the profitability of European companies, *Facta Universitatis – Economics and Organization*, 19 (3), 167-182. https://doi.org/10.22190/FUEO220529013S
25. Savić, A., Mihajlović, M. & Božović, I. (2023). Macroeconomic aspects of comprehensive costs of assets as a prerequisite for equipping the defense system with weapons and military equipment, *Vojnotehnički glasnik*, 71 (3), 797-815. https://doi.org/10.5937/vojtehg71-44145
26. Schleicher, J., Schaafsma, M. & Vira, B. (2018). Will the Sustainable Development Goals address the links between poverty and the natural environment? *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 34, 43-47. https://doi.org/10.1016/j.cosust.2018.09.004
27. Stevanović, T., Antić, Lj. & Savić, A. (2019). Specifity of performance measurement in the ministry of defense and the Serbian armed forces, *Facta universitatis*, Series: Economics and Organization, Vol.16, No 3, pp. 283-297. https://doi.org/10.22190/FUEO1903283S
28. Tkachenko, V., Kwilinski, A., Korystin, O., Svyrydiuk, N. & Tkachenko, I. (2019). Assessment of information technologies influence on financial security of economy. *Journal of Security and Sustainability*, 8 (3), 379-390. https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.3(7)
29. Vosylius, E., Rakutis, V. & Tvaronavičienė, M. (2013). Economic growth, sustainable development and energy security interrelation. *Journal of Security and Sustainability*, 2 (3), 5–14. http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2013.2.3(1)

30. Vuković, Z. (2024). Cause (ground) of obligation of the contract on representation in sport. *Oditor*, 10 (2), 238-251. https://doi.org/10.59864/ Oditor72402ZV
31. Zekić, M. & Brajković, B. (2022). Uloga finansijskog menadžmenta u preduzeću, *Finansijski savetnik*, 27(1), 7-24.
32. Zupur, M., Janjetović, M. (2023). Sustainability of personal selling marketing in the modern market. *Održivi razvoj*, 16 (2), 7-20. https://doi.org/10.5937/ OdrRaz2302007Z

Primljen/Received: 20.03.2025.
Prihvaćen/Accepted:08.04.2025.

THE ROLE AND IMPORTANCE OF ECONOMIC GROWTH INDICATORS

Aleksandar Savić [1]***, Nada Božić*** [2]***, Rade Tešić***[3]

Abstract

In practice, economic growth and economic development are often used as synonyms. However, these two concepts are significantly different, because economic development is a much broader concept than economic growth. Economic growth implies a constant increase in the production of goods and services at the level of a country, i.e. an increase in the GDP of a country compared to the previous period. Economic growth, therefore, shows quantitative changes in material production in a country expressed through the growth rate. There are a large number of indicators that can be used to quantify the growth and development of a particular economy, but in practice the following indicators are most often used: Gross Domestic Product, GDP per capita, Employment and Unemployment Rates, Investments, Productivity, Foreign Trade Exchange, Inflation and Savings Rate. This paper explores from a theoretical point of view economic growth indicators and their practical application in the economy and economic policy of the country.

Keywords*: economic growth, indicators, economic policy*

1. Introduction

Economic growth, as one of the central concepts of economic theory and practice, reflects an increase in the volume of economic activities over a certain period of time and forms the basis for understanding a number of macroeconomic processes. The analysis of these indicators allows decision-makers to formulate and implement sustainable economic policies, as well as to adapt development strategies to specific needs and challenges.

[1] Aleksandar Savić, Assistant Professor, Military Academy, University of Defense, Veljka Lukića Kurjaka 33, Belgrade, aleksandar22071993@gmail.com
[2] Nada Božić, College of Vocational Business Studies, Niš, Srbija, nada.bozic@vsb.edu.rs
[3] Rade Tešić, College of Vocational Business Studies, Niš, Serbia, radetesic@gmail.com,

The importance of the topic is justified by the fact that economic growth directly affects the standard of living of the population, the level of employment, investment activity, as well as the overall economic stability of a country. Indicators such as gross domestic product, employment rate, inflation and trade balance serve as measures of the success of economic policy and as a basis for comparison between different economies. Their analysis provides a comprehensive insight into the state of the economy, but also influences decision-making that has long-term implications.

The main objective of this paper is to identify and analyze key indicators of economic growth, with a focus on their theoretical significance and practical application. Special attention is paid to the role of these indicators in the process of creating economic policy, as well as to the challenges faced by modern economies when interpreting them.

2. Theoretical framework of economic growth indicators

Economic growth is one of the key concepts in economics, referring to the increase in the volume of economic activities and production capacities of a country over time. This concept requires a detailed analysis in order to understand its basic elements, such as definitions and characteristics, macroeconomic indicators that describe it, as well as its difference from economic development (Ristić et al., 2016). In a theoretical sense, the correlation relationship has been proven in scientific and professional literature (Prdić, 2023). This chapter will present the theoretical aspects of this concept with a special focus on the most important indicators that enable monitoring and understanding economic growth.

2.1. Definition and concept of economic growth

Economic growth is one of the central concepts in economics and is a basic indicator of the progress and economic well-being of a country. It implies an increase in the volume of production of goods and services over a certain period of time, which is most often measured as the growth of gross domestic product (GDP) in real terms, i.e. after eliminating the impact of inflation. Economic growth is the result of improving production capacities, innovations, increasing investment in capital, as well as the optimal use of available resources, including labor, land and technology. This concept implies both quantitative and qualitative progress in the economy (Njegovan & Đurić, 2017). The quantitative aspect refers to the nominal increase in economic activity, while the qualitative aspect implies structural changes that contribute to sustainable growth, such as increasing

productivity, improving the education of the workforce, or switching to more technologically advanced and efficient production methods.

Theoretically, economic growth is often analyzed in the context of a long-term process spanning multiple generations, and economists focus their research on factors that stimulate or slow down this process. Growth can be achieved by increasing available resources, using them more efficiently, or introducing technological innovations that enable greater production with the same amount of investment (Lojanica, 2018).

Although economic growth is a key indicator of economic dynamics, it is important to emphasize that it is not a sufficient indicator of overall social progress in itself. Differences in the distribution of goods, the degree of inequality, and the impact of economic activities on the environment indicate the need to view economic growth in the broader context of sustainable development. Therefore, economic growth is inextricably linked to long-term strategic goals and policy measures that ensure a more equitable and fair distribution of its benefits among all members of society.

2.2. Basic macroeconomic indicators of economic growth

Basic macroeconomic indicators of economic growth are key indicators that allow the analysis of economic activity and monitoring of the progress of a country over a certain period of time. These indicators provide a clear picture of the level of production, employment, consumption, investment and other significant aspects that determine the health of the economy.

The most important macroeconomic indicators of economic growth include (Mitrović et al., 2024):

- **Gross Domestic Product (GDP)** – GDP is the most widely used and well-known indicator of economic growth. It represents the total value of all goods and services produced in a country over a given period of time (Savić et al., 2023). GDP can be expressed in nominal or real terms, with real GDP taking into account the impact of inflation, making it a more reliable measure of growth.
- **GDP per capita** – This indicator indicates the average level of economic productivity per person in a country. It allows for comparison of living standards across countries and is often used as an indicator of the economic well-being of the population.
- **Employment and unemployment rates** – The employment rate reflects the percentage of the working-age population that is actively participating in economic activity, while the

unemployment rate measures the portion of the labor force that is unemployed but actively seeking employment. These indicators are directly related to economic growth, as high employment usually accompanies a growing economy.

- **Investment** – Investment in physical capital (such as machinery, infrastructure, and technology) is the primary source of long-term economic growth. The level of investment in an economy is an important indicator of future economic growth and development.
- **Productivity** – Productivity measures the efficiency with which resources, such as labor and capital, are used to produce goods and services. Increasing productivity means that more can be produced with the same or fewer resources, which is key to long-term growth.
- **Foreign trade** – The volume of exports and imports, as well as the state of the trade balance, are important for assessing economic activity. High exports indicate the competitiveness of the economy, while high imports may signal dependence on foreign goods and services.
- **Inflation** – Although inflation itself is not a direct indicator of growth, it affects the real value of other indicators. Moderate inflation is a sign of a healthy economy, while extreme inflation or deflation can significantly affect economic growth.
- **Savings rate** – The level of savings in an economy reflects the ability to invest in future development. Countries with higher savings rates tend to have more funds to invest in productive activities.

Together, these indicators provide a comprehensive insight into the dynamics of economic growth, allowing decision-makers, researchers, and investors to better understand trends in the economy and identify areas that require intervention or support.

2.3. The difference between economic growth and development

Economic growth and economic development are two concepts that are often used in economic analysis, but they differ fundamentally in their meaning, scope and objectives. Economic growth refers to the quantitative increase in the volume of production of goods and services in an economy over time. It is generally a measurable process that is expressed through indicators such as gross domestic product (GDP), employment level and

productivity. Growth focuses on increasing economic capacities and usually does not take into account the qualitative aspects of economic and social life. On the other hand, economic development is a broader and more complex concept that includes not only economic aspects, but also qualitative changes in society (Vuković, 2024). Development implies an improvement in living standards, poverty reduction, equal distribution of income, access to education and healthcare, as well as the improvement of infrastructure and institutional framework. While economic growth is often a prerequisite for development, it is not sufficient in itself to guarantee an overall improvement in the quality of life.

The main difference between the two concepts is their focus: economic growth focuses on increasing the quantity of economic activities, while economic development emphasizes improving the quality of those activities and their impact on society as a whole (Dajić, 2017). For example, a country can achieve high economic growth, but if this growth is not accompanied by equal opportunities for all citizens or leads to increased inequality, environmental degradation, and a decrease in the quality of life, such growth cannot be considered sustainable development.

Economic development also includes structural changes in the economy, such as the shift from the primary sector (agriculture and mining) to the secondary and tertiary sectors (industry and services), as well as the introduction of innovations that enable greater employment opportunities and economic progress. While economic growth can be the result of an increase in the volume of production, development requires an integrated approach that encompasses both social and economic aspects, with a focus on long-term sustainability (Penjišević et al., 2024).

Economic growth is a narrowly defined economic process, while economic development implies comprehensive progress that includes economic, social and environmental components. Both concepts are interconnected, but development is the ultimate goal that every country strives for, as it ensures a better and more equitable life for all members of society.

3. Importance, basic characteristics and general features of the budget

Economic growth is one of the key indicators of a country's economic development, reflecting the ability of an economy to increase its productivity and overall social welfare (Zupur & Janjetović, 2023). This growth is measured by various macroeconomic indicators, such as gross domestic product (GDP), employment and unemployment rates, inflation

and price stability, investment and capital accumulation rates, and trade balance.

3.1. Gross Domestic Product (GDP)

Gross domestic product (GDP) is one of the most important macroeconomic indicators used to measure the total economic activity in a country. It includes the total value of all goods and services produced within a country's borders during a specific period of time, usually one year (Ljumović & Pavlović, 2016). GDP is a reflection of economic strength and productivity, and its dynamics are often used to assess economic growth and development.

There are three main approaches to calculating GDP: production, income, and expenditure. The production approach involves adding up the value added in the production process at all levels of the economy. The income approach focuses on total income earned in the economy, including wages, profits, and taxes, while the expenditure approach includes the sum of all consumption, investment, and government expenditures, plus net exports (the difference between exports and imports) (Kostandinović & Petrović-Ranđelović, 2015).

GDP is often expressed in nominal and real values. Nominal GDP shows the value of production at current prices, while real GDP adjusts these values for the effects of inflation, which allows for a more accurate analysis of economic trends. In addition, there is GDP per capita, which is used to measure the standard of living and economic well-being of the population (Savić & Bonić, 2022).

Gross domestic product plays a key role in economic planning and policymaking. A high level and an increasing trend in GDP usually indicate a healthy and productive economy, while a decline in GDP can signal economic problems, such as recession or stagnation. However, it is important to note that GDP also has its limitations, as it does not capture all aspects of economic and social well-being, such as informal work, income inequality, or the environmental consequences of economic activities.

3.2. Employment and unemployment rate

The employment rate and unemployment rate are two key indicators that reflect the state of the labor market in an economy and have a significant impact on economic development and social well-being. These indicators

are directly related to individuals' ability to earn income, which affects spending power, living standards, and social stability.

The employment rate measures the percentage of the working-age population that is actively employed in a given period of time. This indicator is important for monitoring economic activity, as a high employment rate usually indicates a strong economy with high demand for labor. On the other hand, a low employment rate can be a sign of structural problems in the economy, such as underdeveloped sectors or a lack of investment that limits the creation of new jobs (Golubović & Janković, 2023).

The unemployment rate is the percentage of working-age people who are actively looking for work but cannot find it. A high unemployment rate usually signals economic challenges, such as a recession, a lack of economic activity, or a mismatch between labor supply and demand. Unemployment can be of different types, including frictional, structural, and cyclical. Frictional unemployment is short-term and occurs due to changing jobs or searching for new employment (Ilić & Tasić, 2021). Structural unemployment is the result of a mismatch between the skills of the workforce and the needs of employers, while cyclical unemployment is associated with economic cycles, such as recessions.

The labor market is a dynamic system, and employment and unemployment rates are influenced by a number of factors, including economic policy, demographic changes, the education system, and technological innovations. Governments and institutions often use various policies to improve employment and reduce unemployment, such as stimulating economic growth, supporting small and medium-sized enterprises, investing in education and training, and facilitating employment in less developed regions (Savić et al., 2024).

Although employment and unemployment rates provide valuable information about the state of the labor market, it is important to view them in a broader context. For example, high employment does not necessarily guarantee high incomes or quality working conditions. Therefore, the analysis of these indicators is important not only for understanding economic trends, but also for creating policies that will ensure sustainable economic development and a better standard of living for all citizens.

3.3. Inflation and price stability

Inflation and price stability are key macroeconomic indicators that significantly affect the economy, living standards, and economic relations within a country. Inflation is a general increase in the price level of goods and services over time, which leads to a decrease in the purchasing power of money. On the other hand, price stability means the absence of significant changes in the general price level, which is the basis for economic security and long-term development.

Inflation can be caused by various factors. One of them is the growth of demand that exceeds supply, which is called demand-pull inflation. Another is an increase in production costs, including the prices of raw materials, energy, or labor, which leads to cost-push inflation. The monetary policy of the central bank also plays a significant role - excessive printing of money or an excessively high supply of money in the market can lead to an increase in inflation (Zekić & Brajković, 2022).

Inflation is often expressed through the Consumer Price Index (CPI), which measures changes in the prices of basic goods and services that households regularly use (Jednak et al., 2016). While moderate inflation can be a sign of a healthy and growing economy, excessively high inflation, known as hyperinflation, can have serious negative consequences, including a decrease in the value of money, a decline in living standards, the erosion of savings, and economic destabilization.

The opposite phenomenon of inflation is deflation, i.e. a decrease in the general price level. Although it can be beneficial for consumers, deflation often leads to reduced economic activity, falling corporate profits, and rising unemployment, which is harmful to the economy in the long run (Ružičić et al., 2017).

Price stability, as the primary objective of monetary policy, is a state in which prices remain relatively stable, without dramatic fluctuations. It is essential for sustainable economic growth, as it ensures confidence in the value of money, encourages investment and enables predictability in planning and operations. Central banks, such as the National Bank of Serbia, play a key role in maintaining price stability through monetary policy instruments, including interest rate management, money supply control and foreign exchange interventions.

Although achieving complete price stability is a complex task, its importance lies in the fact that fluctuations in inflation or deflation can significantly affect all segments of society. Price stability not only contributes to economic growth and development, but also strengthens the

confidence of citizens and investors in the economic system, which is the basis for a long-term prosperous future.

3.4. Investment rate and capital accumulation

The investment rate and capital accumulation are key factors that determine a country's economic growth and development. Investment involves the investment of resources, such as financial assets, time, and human labor, in the creation of new goods, services, or infrastructure, with the aim of generating future profits. Capital accumulation, on the other hand, refers to the process of accumulating and increasing physical and financial capital, which is necessary to support economic productivity.

The investment rate is expressed as the ratio of total investment to gross domestic product (GDP) over a given period of time. A high investment rate usually indicates an economy that is actively investing in its infrastructure, industry, technology, and human resources. This leads to increased production capacity, technological innovation, and competitiveness in domestic and international markets. At the same time, a low investment rate can be a sign of economic stagnation, lack of investor confidence, or limited availability of financial resources (Hemed, 2017).

Capital accumulation is the basis for sustainable economic growth, as it enables the creation of new means of production, such as machinery, factories, and infrastructure projects. This process depends on the economy’s ability to save and invest, as well as on the efficiency of the financial system that connects savers and investors. Countries with high levels of capital accumulation tend to have better infrastructure, a developed industrial base, and higher labor productivity.

Investment can be domestic or foreign. Foreign direct investment plays a particularly important role in developing countries, as it brings not only financial capital but also technological knowledge, skills, and access to international markets. However, maintaining a high investment rate requires a stable and predictable business environment, including adequate legal regulation, political stability, and transparent mechanisms for protecting property rights (Stevanović et al., 2019).

Investment efficiency is also crucial. Investing in projects with high economic and social returns, such as education, health, and innovation, can bring long-term benefits and accelerate development. On the other hand, unsustainable or inefficient investment projects can lead to a waste of resources and slow economic growth (Kostić et al., 2022).

Overall, the investment rate and capital accumulation are fundamental factors of economic growth, as they enable the strengthening of productive capacities, the creation of new jobs, and the improvement of living standards. Maintaining them at an appropriate level and directing them towards priority sectors is key to building a prosperous and competitive economy.

3.5. Trade balance

The trade balance is the ratio between the value of exports and imports of goods and services of a country in a certain period of time. It is one of the most important indicators of a country's economic openness and competitiveness in the international market, as well as its ability to achieve sustainable economic exchange with the world. The trade balance can be positive, when exports exceed imports (so-called surplus), or negative, when imports exceed exports (so-called deficit).

A positive trade balance is usually considered a sign of economic strength, as it indicates that a country manages to produce and sell more goods and services than it imports. This contributes to the creation of foreign exchange reserves, strengthening the national currency and reducing dependence on external borrowing. In addition, a surplus in the trade balance is often associated with a strong industrial base, innovative technologies and a high level of competitiveness of domestic enterprises (Gavrilović, 2009).

A negative trade balance, or trade deficit, may indicate import dependence, weak domestic production, or the uncompetitiveness of domestic products in the global market. A long-term trade deficit may lead to an increase in external debt, devaluation of the national currency, and weakening of economic stability. However, in certain cases, the deficit may be the result of investment in imported capital and technologies that contribute to long-term economic growth.

The trade balance depends on several factors, including the structure of the economy, production costs, product quality and innovation, and global economic conditions. Policies that affect the trade balance include export promotion, protection of domestic production, negotiation of favorable trade agreements, and import regulation. At the same time, globalization and integration into international trade flows can significantly affect changes in the trade balance, both positively and negatively.

Although the trade balance often serves as an indicator of economic strength, it is important to analyze it in the context of the broader economic

system. For example, a country with a significant trade deficit may have a stable economy if the deficit is associated with high investment and growing export potential. Similarly, a trade surplus may reflect reduced domestic consumption and investment, which can limit domestic economic growth (Mihajlović et al., 2022). Managing the trade balance requires a balanced approach that supports the development of domestic production, improves export capacity, and at the same time ensures sufficient imports needed for economic growth. This aspect of economic policy is essential for achieving sustainable economic development and strengthening the country's position in the global economy.

4. The role and importance of economic growth indicators in economic policy

Indicators such as gross domestic product, employment rate, inflation and other indicators serve not only as measures of the current economic situation, but also as tools for predicting future trends and assessing the effectiveness of implemented policies (Mihajlović & Savić, 2024). In the context of economic policy, the correct interpretation of these indicators contributes to the identification of priorities, support for sustainable development and addressing the challenges of the modern economic environment.

4.1. Monitoring the economic situation and making decisions

Monitoring the economic situation and making decisions are the basis of any successful economic policy. The analysis of economic indicators allows creating a clear picture of the current state of the economy and identifying the key challenges facing a country or region. Indicators such as gross domestic product, employment rate, inflation rate and balance of payments provide the necessary data for understanding economic trends and for defining adequate measures that will stimulate growth, stability and development.

A decision-maker must have comprehensive and accurate information in order to assess the impact of external and internal factors on the economic situation, including global economic trends, changes in energy prices, political circumstances and other relevant factors. Accurate monitoring of this data allows for timely reaction and adoption of measures that can prevent negative effects or take advantage of favorable market conditions (Mihajlović et al., 2024).

The decision-making process in this context involves the preparation of analyses, consultations with experts and the application of modern

economic models and tools. This ensures that the adopted measures not only respond to current needs, but also support long-term goals, such as sustainable economic growth and an increase in the standard of living of the population (Vosyilius et al., 2013). This process also involves continuous monitoring and evaluation of the effects of the implemented measures, so that the policy can be adapted and improved in accordance with new circumstances.

4.2. Strategic planning and sustainable development

Strategic planning and sustainable development are interrelated concepts that are crucial for the long-term stability and prosperity of an economy. Strategic planning involves the process of identifying long-term goals and developing comprehensive plans that ensure their achievement, taking into account economic, social and environmental aspects (Tkachenko et al., 2019). In the context of economic policy, this approach involves the systematic use of economic indicators to determine priority areas for development, such as industry, infrastructure, education and environmental protection.

Sustainable development, as an integral part of strategic planning, emphasizes the need for a balanced approach that enables economic growth without compromising resources for future generations. This means that economic policy must rely on measures that encourage innovation, energy efficiency and environmental responsibility, while improving the quality of life of the population. Decisions made within the framework of strategic planning must be based on an in-depth analysis of indicators, such as the level of investment, productivity, energy consumption and environmental sustainability indices (Schleicher et al., 2018).

Successful implementation of strategic planning requires a multidisciplinary approach and the involvement of all relevant stakeholders, including government, business entities, academia and civil society. Planning relies on long-term projections, but at the same time is flexible in order to adapt to changes in economic and social circumstances. In this way, the prerequisites for stable and sustainable growth are created, which not only increases economic competitiveness, but also contributes to social cohesion and the preservation of natural resources (Razminienė & Tvaronavičienė, 2018).

Sustainable development and strategic planning together represent a vision of a future in which economic success and environmental protection are compatible, ensuring the long-term well-being of society as a whole.

4.3. Challenges and limitations in the use of indicators

The Law on the Budget System regulates the budget procedure for all elements of the budget system of the Republic of Serbia. In addition to the budget procedure, which includes: budget preparation (planning and preparation), budget adoption, budget execution and budget control and audit, this law also regulates the procedure for borrowing, issuing guarantees and public debt management, budget accounting and classification of revenues and expenditures (economic, functional, organizational, etc.) and reporting, the functions of the Treasury, fiscal rules, the establishment and functions and tasks of the Fiscal Council, as well as the role of direct and indirect beneficiaries in the budget system (Kaźmierczyk & Akulich, 2021).

The use of economic growth indicators in economic policy plays a significant role, but in practice it encounters numerous challenges and limitations. These challenges can affect the accuracy, applicability and effectiveness of indicator analysis.

Challenges and limitations in the use of indicators include (Figueroa & Ribeiro., 2013):

- Data unreliability – Indicators often depend on the quality of the data collected, which may be incomplete, outdated, or from different sources that are not coordinated. This unreliability can lead to erroneous conclusions and decisions.
- Interpretation complexity – Economic indicators such as gross domestic product or inflation rates can offer a general picture, but their interpretation is often complex and requires in-depth analysis of the context. The problem arises when decisions are based on a superficial understanding of these indicators.
- Limited flexibility – Indicators are often based on historical data, which can limit their applicability in rapidly changing economic conditions. Rapid market changes or global events can make some indicators less relevant.
- Focus on quantitative aspects – Many economic growth indicators concentrate on quantitative aspects of the economy, such as output and income growth, while neglecting qualitative factors such as social justice, living standards, and environmental sustainability.
- Data manipulation – In certain cases, economic data may be deliberately interpreted or adjusted to support a particular political

or economic agenda, which undermines the objectivity of the indicators.

- Lack of uniformity – International comparability of indicators is often hampered by different methodologies and standards for data collection and analysis in different countries or regions.
- Exclusion of the informal economy – Official economic indicators often do not take into account the activities of the informal economy, which is particularly challenging in developing countries, where a significant part of the economy is outside formal channels.
- Over-reliance on indicators – Over-reliance on economic indicators can lead to ignoring other relevant factors, such as political, cultural and environmental aspects, which also affect economic conditions and development.

Addressing these challenges requires continuous improvement of methodologies for data collection and analysis, as well as the integration of different sources of information to provide a more accurate and comprehensive understanding of economic developments. It is also important to develop approaches that take into account the complexity and interdisciplinarity of economic processes.

5. Conclusion

It can be concluded that economic growth indicators are a key tool for understanding economic processes and the dynamics of a country's development. Their application allows for a comprehensive assessment of the economic situation, identification of challenges and definition of priorities within the framework of economic policy. Economic growth, as one of the most important indicators of the success of economic activities, reflects the state of macroeconomic stability and affects broader social aspects, such as living standards and employment.

The special importance of indicators, such as gross domestic product, employment rate, inflation and trade balance, is reflected in their ability to depict the real economic picture and provide a basis for making strategic decisions. However, it has been noted that the interpretation of these indicators requires careful analysis and contextualization, since isolated observation can lead to erroneous conclusions. For this reason, it is important to focus on their interconnectedness and integral view.

Economic growth indicators are essential for the creation and implementation of economic policies. Their role in the strategic planning process is particularly pronounced in conditions of global economic change and uncertainty. Practical examples have confirmed that countries that actively monitor and analyze these indicators manage to better respond to challenges and achieve sustainable economic development.

Certain challenges in the use of these indicators have also been identified, including limitations in the availability and reliability of data, as well as the need for continuous improvement of analytical methods. Accordingly, it is recommended to continue research aimed at improving the approach to the analysis of economic growth, with an emphasis on innovative methods and a multidisciplinary approach.

6. References

1. Dajić, M. (2017). Uloga i značaj inovacija u razvoju privrede Srbije. Leposavić: Ekonomski signali: Poslovni magazin, 12 (1).
2. Figueroa, M. J. & Ribeiro, S. K. (2013). Energy for road passenger transport and sustainable development: assessing policies and goals interactions. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 5 (2), 152-162. https://doi.org/ 10.1016/j.cosust.2013.04.004
3. Gavrilović, B. (2009). Svetska ekonomska kriza i perspektive održivog rasta. Kragujevac: *Ekonomski horizonti*, 11(2).
4. Golubović, M., Janković, G. (2023). Priliv stranih direktnih investicija u funkciji poboljšanja konkurentnosti privrede Republike Srbije. *Održivi razvoj*, 16 (1), 19-31. https://doi.org/10.5937/OdrRaz2301019G
5. Hemed, R. I. (2022). Normative arrangement of financial innovations in banking. *Finansijski savetnik*, 27(1), 25–64.
6. Ilić, B. & Tasić, S. (2021). Kvantitativna analiza uloge proizvodnje u stvaranju vrednosti. *Održivi razvoj*, 3(1), 17-33. https://doi.org/10.5937/OdrRaz2101017I
7. Jednak, S., Parežanin, M. & Kragulj, D. (2016). Domaći i međunarodni izvori finansiranja ekonomskog razvoja Republike Srbije. Beograd: *InfoM – Časopis za informacione tehnologije i multimedijalne sisteme*, 59.
8. Kaźmierczyk, J. & Akulich, M. (2018). The socio-economic approach to the study of main economic systems. Socialism and capitalism, Part 1, *Management*, 22 (1), 238-250. https://doi.org/10.2478/ manment-2018-0017

9. Kostadinović, I. & Petrović-Ranđelović, M. (2015). Značaj unapređenja konkurentnosti sektora MSPP za razvoj privrede Republike Srbije. Niš: *Ekonomske teme*, 53(2).
10. Kostić, R., Savić, A. & Mihajlović, M. (2022). Analiza značaja marketing miksa u elektronskoj trgovini, *Megatrend revija: međunarodni časopis za privrednu ekonomiju*, Br.1, str. 293-310. https://doi.org/10.5937/MegRev 2201293K
11. Lojanica, N. (2018). *Modeliranje veza makroekonomskih pokazatelja i ekonomska politika u funkciji dinamiziranja privrednog rasta* (Doktorska disertacija, Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet).
12. Ljumović, I. & Pavlović, D. (2016). Značaj i uloga e-uprave u unapređenju konkurentnosti privrede Srbije. Beograd: *Pravci strukturnih promena u procesu pristupanja Evropskoj uniji*, 325-339.
13. Mihajlović, M. & Savić, A. (2024). Ekonomska politika i energetska bezbednost zemalja Jugoistočne Evrope. *Ekonomski signali*, 19 (1), https://doi.org/10.5937/ekonsig2401047M
14. Mihajlović, M., Damnjanović, R., Savić, A. (2022). Računovodstveno pravni aspekti izvršenja budžeta, *International Journal of Economic Practice and Policy*, 19 (2), 156-170. https://doi.org/10.5937/skolbiz2-41027
15. Mihajlović, M., Savić, A., Marković, S., Dabetić, Đ. & Vujanić, I. (2024). Ekonomski aspekti prirodnih katastrofa u svetu kao direktna posledica permanentnosti promene globalne klime, *Časopis Ecologica* 31 (113), 85-94. https://doi.org/10.18485/ecologica.2024.31.113.11
16. Mitrovic, V., Đurić, D., Đurić, D. & Terzić, I. (2024.) Interna kontrola kao podrška funkciji menadzmenta u svrhu otkrivanja nepravilnosti i upravljanja rizicima. *Oditor*, 10 (2), 148-195. https://doi.org/10.59864/Oditor52402VM
17. Njegovan, Z. & Đurić, K. (2017). *Privredni sistem i ekonomska politika*. Novi Sad: Poljoprivredni fakultet.
18. Penjišević, A., Somborac, B., Anufrijev, A. & Aničić, D. (2024). Achieved results and perspectives for further development of small and medium-sized enterprises: statistical findings and analysis. *Oditor*, 10 (2), 313-329. https://doi.org/10.59864/Oditor102402AP
19. Prdić, N. (2023). Međuzavisnost rentabilnosti i likvidnosti u cilju povećanja efikasnosti preduzeća, *Ekonomist*, 3 (2), 41-48, https://doi:10.46793/ekonomist2.2.5
20. Razminienė, K. & Tvaronavičienė, M. (2018). Detecting the linkages between clusters and circular economy. *Terra Economicus*, 16 (4), 50-65 https://doi.org/ 10.23683/2073-6606-2018-16-4-50-65

21. Ristić, N., Vukajlović, V. & Brazaković, P. (2016). Inovacije kao pokretački faktor razvoja privrede. Novi Sad: *Ekonomija – teorija i praksa*, 1.
22. Ružičić, M., Fabris, N. & Kultača, Đ. (2017). Istraživanje i razvoj u modelima ekonomskog rasta i strukturnih promena. Beograd: *Poslovna ekonomija*, 12(2).
23. Savić, A, Mihajlović, M.,. & Ristić, D. (2024). Menadžerski aspekti egzistiranja preduzeća na savremenom tržištu, *Ekonomski izazovi*, 13 (26), 15-24. https://doi.org/10.5937/EkoIzazov 2426015S
24. Savić, A. & Bonić, Lj. (2022). Analysis of the impact of reporting on environmental performance idicator on the profitability of European companies, *Facta Universitatis – Economics and Organization*, 19 (3), 167-182. https://doi.org/10.22190/FUEO220529013S
25. Savić, A., Mihajlović, M. & Božović, I. (2023). Macroeconomic aspects of comprehensive costs of assets as a prerequisite for equipping the defense system with weapons and military equipment, *Vojnotehnički glasnik*, 71 (3), 797-815. https://doi.org/10.5937/vojtehg71-44145
26. Schleicher, J., Schaafsma, M. & Vira, B. (2018). Will the Sustainable Development Goals address the links between poverty and the natural environment? *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 34, 43-47. https://doi.org/10.1016/j.cosust.2018.09.004
27. Stevanović, T., Antić, Lj. & Savić, A. (2019). Specifity of performance measurement in the ministry of defense and the Serbian armed forces, *Facta universitatis*, Series: Economics and Organization, Vol.16, No 3, pp. 283-297. https://doi.org/10.22190/FUEO1903283S
28. Tkachenko, V., Kwilinski, A., Korystin, O., Svyrydiuk, N. & Tkachenko, I. (2019). Assessment of information technologies influence on financial security of economy. *Journal of Security and Sustainability*, 8 (3), 379-390. https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.3(7)
29. Vosylius, E., Rakutis, V. & Tvaronavičienė, M. (2013). Economic growth, sustainable development and energy security interrelation. *Journal of Security and Sustainability*, 2 (3), 5–14. http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2013.2.3(1)
30. Vuković, Z. (2024). Cause (ground) of obligation of the contract on representation in sport. *Oditor*, 10 (2), 238-251. https://doi.org/10.59864/ Oditor72402ZV
31. Zekić, M. & Brajković, B. (2022). Uloga finansijskog menadžmenta u preduzeću, *Finansijski savetnik*, 27(1), 7-24.

32. Zupur, M., Janjetović, M. (2023). Sustainability of personal selling marketing in the modern market. *Održivi razvoj*, 16 (2), 7-20. https://doi.org/10.5937/ OdrRaz2302007Z

STRATEŠKI MODELI PORESKE OPTIMIZACIJE U GLOBALNIM POSLOVNIM STRUKTURAMA

Miroslav Čavlin[1], Denis Bugar[2], Milan S. Đurović[3]

DOI:10.46793/EKONOMIST4.1.3C

Originalni naučni rad
Original scientific paper
UDK: 336.226.141

Apstrakt

Istraživanjem su analizirani dominantni modeli strategijskog poreskog planiranja koje koriste multinacionalne kompanije u globalnim poslovnim strukturama. Posebna pažnja posvećena je prepoznavanju njihove otpornosti na regulatorne reforme i identifikaciji izazova u savremenom poreskom okruženju. Korišćen je teorijsko-analitički pristup, sa sistematizacijom modela kao što su alokacija dobiti, upotreba specijalizovanih poreskih režima, transferne cene i finansijsko strukturiranje. Istraživanje je pokazalo da ovi modeli, iako formalno usklađeni sa važećim standardima, i dalje omogućavaju efektivno smanjenje poreskog opterećenja. Utvrđeno je da se ključni strateški izazovi ne odnose više isključivo na regulatornu usklađenost, već sve više na reputacione rizike i zahteve za poreskom održivošću. Poresko planiranje postaje deo šireg korporativnog odgovora na zahteve društva, investitora i međunarodnih tela. Naučni doprinos ogleda se u strukturiranoj klasifikaciji savremenih modela poreske optimizacije i identifikaciji faktora njihove adaptivnosti. Istraživanje ukazuje na potrebu za daljim proučavanjem međuzavisnosti između poreskih strategija i korporativne odgovornosti u dinamičnom međunarodnom kontekstu.

Ključne reči: *strategijsko poresko planiranje, multinacionalne kompanije, poreska optimizacija*

JEL: M20

[1] Redovni profesor, Univerzitet Privredna akademija Novi Sad, FIMEK Novi Sad, e-mail: cmiros@gmail.com
[2] Doktorant, Univerzitet Privredna akademija Novi Sad, FIMEK Novi Sad, e-mail: denis.vps@gmail.com
[3] Docent, Univerzitet Privredna akademija Novi Sad, FIMEK Novi Sad, e-mail: djurovic.milan@fimek.edu.rs

1. Uvod

Uprkos decenijskim naporima međunarodnih organizacija da obuzdaju agresivne poreske strategije, multinacionalne kompanije (u daljem tekstu: MNK) i dalje uspešno koriste sofisticirane mehanizme za alokaciju dobiti u niskoporeske jurisdikcije. Pitanje *koliko* su ovi modeli uistinu oslabljeni reformama poput OECD BEPS inicijative i *da li* su zamenjeni regulatorno otpornijim strukturama ostaje otvoreno. U praksi, uočeno je da se modeli poreske optimizacije evolutivno prilagođavaju, pri čemu se granica između zakonite poreske efikasnosti i štetne poreske arbitracije sve više zamagljuje (Grondona, 2021).

Paralelno s tim, sistemske slabosti u državama koje se bore sa ograničenim resursima, lošim upravljanjem i slabim institucijama dodatno pogoršavaju efekte poreske evazije. Istraživanja su pokazala da su visoka stopa korupcije, niske plate u javnom sektoru i nepravilnosti u naplati javnih prihoda često direktno povezane sa pojavom poreske evazije i strategijama izbegavanja obaveza prema državi (Ignjatijević & Čavlin, 2017). Time se otvara pitanje ne samo o legitimnosti poreskog planiranja, već i o njegovoj ulozi u destabilizaciji javnih finansija i podrivanju poverenja u institucije.

Iako većina regulatornih intervencija insistira na principu da se dobit oporezuje tamo gde se stvara vrednost, ostaje sporno da li novi standardi uspevaju da efikasno detektuju i sankcionišu stvarne tokove vrednosti u složenim globalnim poslovnim strukturama. Raste zabrinutost da regulatorni okvir kaska za brzinom inovacija u poreskom inženjeringu, posebno u domenu digitalne ekonomije i nematerijalne imovine. Postoje i duboke kontroverze oko primene kriterijuma „ekonomske supstance“, koji je u teoriji jasan, ali u praksi često nedovoljno preciziran i selektivno primenjivan (OECD, 2022).

Dalja složenost proizlazi iz sve intenzivnijeg preplitanja poreske politike sa pitanjima korporativne odgovornosti i ESG standarda. Nije jasno u kojoj meri strategijsko poresko planiranje može ostati održivo ukoliko reputacioni rizik postane jednako važan kao regulatorni. Takođe, razlike među jurisdikcijama u brzini i obimu implementacije globalnih poreskih pravila stvaraju nove vrste strukturalnih praznina, koje pojedine kompanije nastoje da iskoriste, često bez formalnog kršenja zakona. **Cilj ovog istraživanja bio je da se identifikuju dominantni modeli strategijskog poreskog planiranja koje koriste multinacionalne kompanije, kao i da se mapiraju ključni strateški izazovi koji prate njihovu primenu u savremenom globalnom i regulatornom**

okruženju. Hipoteza rada glasi: i pored normativnih ograničenja i porasta regulatornog nadzora, multinacionalne kompanije i dalje koriste sofisticirane modele poreske optimizacije, dok se strateški izazovi sve više koncentrišu oko reputacionih rizika, regulatorne usklađenosti i zahteva za održivim poreskim praksama.

2. Uloga poreskog planiranja i globalni regulatorni kontekst

2.1. Teorijski pristupi poreskom planiranju

Poreska optimizacija predstavlja skup aktivnosti i strategija koje kompanije primenjuju s ciljem minimizacije poreskih obaveza u okviru zakonskih okvira. Naime, planiranje u organizacionim sistemima je vrlo značajno za uspešnost poslovanja funkcionisanja i razvoja sistema, a njegove slabosti se brzo uočavaju i dugoročno utiču na sistem (Čavlin, Žugić & Prebračević, 2017). U kontekstu MNK, poresko planiranje obuhvata sofisticirane modele alokacije dobiti, strukturiranje internih finansijskih tokova, upravljanje transfernim cenama i korišćenje poreskih režima u raznolikim regulatornim okvirima i zahtevima. Ključni indikator uspešnosti poreskog planiranja jeste efektivna poreska stopa (engl. *Effective Tax Rate* – ETR), koja meri stvarni nivo poreskog opterećenja u odnosu na oporezivu dobit, a pokazuje koliko dobro kompanija koristi poreske olakšice i optimizaciju. Poresko planiranje se u praksi deli na tri osnovna oblika:

- poreska usklađenost (engl. *compliance*) što podrazumeva tačno i blagovremeno ispunjenje poreskih obaveza;
- zakonita poreska optimizacija koja koristi zakonske mogućnosti za smanjenje poreskog opterećenja;
- agresivno poresko planiranje koje balansira na ivici zakonitosti, neretko uključujući manipulativne prakse koje mogu dovesti do sukoba sa poreskim vlastima.

OECD (2015) jasno diferencira agresivno poresko planiranje od zakonite optimizacije, naglašavajući da čak i formalna usklađenost može biti problematična ako je suštinski cilj izbegavanje oporezivanja bez stvarnog ekonomskog sadržaja.

Teorijska pristup poreskog ponašanja kompanija najčešće se oslanja na nekoliko ključnih ekonomskih i organizacionih teorija:

- teorija agencije (engl. *Agency Theory*) ukazuje na razliku između interesa menadžmenta i vlasnika, pri čemu menadžeri mogu

koristiti poresko planiranje za povećanje dobiti, ali i za ličnu korist ako ne postoji odgovarajuća kontrola (Desai & Dharmapala, 2006).

- teorija minimizacije troškova (engl. *Cost Minimization Approach*) objašnjava poresku optimizaciju kao racionalnu odluku kompanija da minimizuju sve vrste troškova, uključujući poreze, pri čemu se poreski izdaci tretiraju kao "kontrolabilni trošak".
- teorija legitimnosti (engl. *Legitimacy Theory*) fokusira se na reputaciju i društvenu percepciju, ukazujući da kompanije balansiraju između poreske efikasnosti i potrebe da zadrže legitimitet pred javnošću i regulatorima (Sikka, 2012).

Poresko planiranje, iz ugla savremenih teorijskih pristupa, ne predstavlja izolovani računovodstveni zadatak, već multidimenzionalnu aktivnost koja zahteva sinhronizaciju poreskih, finansijskih i strateških ciljeva preduzeća.

Sve veća pažnja javnosti i regulatornih tela usmerena je na etičke aspekte poreskog ponašanja. Iako je poreska optimizacija legalna, pitanje njene legitimnosti i društvene odgovornosti postaje sve važnije, naročito u svetlu poreskih afera kao što su “LuxLeaks”, “Panama Papers” i “Paradise Papers”. Etička dimenzija poreskog planiranja danas podrazumeva ne samo usklađenost sa zakonom, već i procenu šireg uticaja na društvo, javne prihode i održivi razvoj (Christensen & Murphy, 2004).

2.2. Poreske inicijative i izazovi globalizacije

Savremeni tokovi globalizacije i liberalizacije tržišta kapitala omogućili su MNK da svoje poslovanje organizuju preko različitih jurisdikcija, često u skladu s poreskim pogodnostima koje te jurisdikcije nude. Pojava digitalne ekonomije, mobilnost intelektualne svojine i lak pristup poreskim rajevima doprineli su povećanom jazu između lokacije stvaranja vrednosti i lokacije prijavljene dobiti (Zucman, 2015). Ova asimetrija je generisala značajne fiskalne gubitke za države, čime se pitanje međunarodnog poreskog uređenja postavilo kao ključni izazov za 21. vek. Pored toga, nacionalni poreski sistem se bori sa fenomenom poreskih cena od uvođenja poreza na dodatu vrednost preduzeća, a dodatno izražen problem transfernih cena utiča na raspodelu oporezivog prihoda poreskog obveznika – MNK, između različitih poreskih jurisdikcija (Ljutić, 2014). Upravo u tom kontekstu strateško poresko planiranje prelazi iz sfere nacionalne poreske politike u domenu međunarodnog javnog interesa. MNK koristeći razlike među poreskim sistemima, kreiraju tzv. "poreske

praznine" (*tax gaps*), što dodatno komplikuje napore država da uspostave pravičan i održiv poreski sistem.

OECD BEPS inicijativa je najznačajnija globalna reforma u oblasti poreske optimizacije potekla je iz OECD-ovog projekta protiv erozije poreske osnovice i premeštanja dobiti (engl. *Base Erosion and Profit Shifting* – BEPS). Projekat je pokrenut 2013. godine kao odgovor na sve izraženije oblike agresivnog poreskog planiranja. BEPS sadrži 15 akcija, među kojima se posebno ističu:

- Akcija 5: Borba protiv štetnih poreskih režima,
- Akcija 8–10: Usklađivanje transfernih cena sa ekonomskom stvarnošću,
- Akcija 13: Uvođenje obaveze izveštavanja po zemljama (engl. *Country-by-Country Reporting*),
- Akcija 15: Multilateralna konvencija za izmene poreskih ugovora.
- Implementacijom BEPS standarda zemlje članice G20 i OECD, ali i mnoge druge države, obavezale su se da će primeniti principe koji ograničavaju mogućnost „poreskog arbitriranja“. Time se značajno sužava prostor za upotrebu tradicionalnih modela poreske optimizacije koji se oslanjaju na razlike među nacionalnim zakonodavstvima (OECD, 2015).

EU direktive kojima je Evropska unija je dodatno proširila standarde OECD-a kroz niz direktiva koje uvode konkretne obaveze za kompanije koje posluju unutar zajedničkog tržišta. Među najvažnijima su:

- ATAD direktiva (engl. *Anti-Tax Avoidance Directive*) koja uvodi pravila o ograničenju kamata, kontrolisanim stranim društvima (engl. *CFC*) i anti-hibridnim merama.
- DAC6 (engl. *Directive on Administrative Cooperation*) koja zahteva prijavu transakcija koje imaju obeležja agresivnog poreskog planiranja.
- Public CbCR koja zahteva objavljivanje informacija o dobiti, prihodima i porezima po zemljama za najveće MNC-e.

Navedene mere naglašavaju novi pravac poreske politike EU – transparentnost, automatska razmena informacija i sankcionisanje neprihvatljivih poreskih strategija. Uz sve to, EU komisija promoviše princip “oporezivanja tamo gde se stvara vrednost”, čime se pokušava ograničiti praksa veštačke alokacije dobiti.

Digitalizacija poslovanja dodatno komplikuje mogućnosti pravilnog oporezivanja MNK, s obzirom na odsustvo fizičkog prisustva u jurisdikcijama gde se generiše prihod. Kao odgovor, OECD je razvio tzv. dva stuba poreske reforme:

- Stub 1: Redefinisanje prava na oporezivanje digitalnih kompanija (npr. tehnoloških giganata), bez obzira na fizičko prisustvo.
- Stub 2: Uvođenje globalne minimalne efektivne poreske stope od 15% za velike MNK-e (tzv. *GloBE pravila*).

Predmerna reforma predstavlja prelazak sa tradicionalnog modela rezidentnosti ka konceptu tržišnog prisustva i omogućava da se deo dobiti redistribuira državama u kojima se ostvaruje ekonomska aktivnost (OECD, 2022). To direktno utiče na strateške modele poreske optimizacije i zahteva njihovo prilagođavanje.

3. Strateški modeli poreske optimizacije

MNK koriste kompleksne poreske modele kao deo svoje šire korporativne strategije, a u cilju ne samo smanjenja nominalne poreske obaveze, već i postizanje likvidnosne fleksibilnosti, efikasnije raspodele resursa i dugoročne održivosti poreske pozicije. Kompleksni modeli funkcionišu na preseku pravne, poreske i poslovne arhitekture i najčešće se projektuju u saradnji sa međunarodnim poreskim savetnicima i advokatskim kancelarijama (Kleinbard, 2011).

Najčešće korišćeni strateški modeli mogu se svrstati u četiri osnovne kategorije:

- modeli alokacije dobiti,
- modeli korišćenja poreskih režima,
- modeli transfernih cena i
- modeli finansijskog strukturiranja.

3.1. Modeli alokacije dobiti i operativnih funkcija

“Principal company” model se zasniva na centralizaciji svih ključnih funkcija (npr. istraživanje i razvoj, marketing, strategija nabavke i prodaje) u jednoj pravnoj osobi – tzv. *principal company*, koja je obično locirana u jurisdikciji sa povoljnim poreskim režimom, kao što su Švajcarska, Singapur, Irska ili Holandija.

Ostali entiteti u okviru grupe, raspoređeni po različitim državama, definišu se kao operativne jedinice sa ograničenim funkcijama i rizicima – tzv. *limited risk entities*. One pružaju usluge ili distribuciju, ali nemaju kontrolu nad kapitalom, tržišnim rizicima ili intelektualnom svojinom. Shodno tome, ostvaruju minimalan profit, koji se često računa na osnovu unapred definisanih marži (npr. 3–5% od troškova).

U praksi, *principal* kompanija zadržava pravo na odlučivanje, poseduje ekonomsku supstancu i nosilac je intelektualne svojine. Na taj način, većina dobiti grupe se alocira upravo u tom entitetu, a veoma efikasan u kombinaciji sa IP Box režimima i ugovorima o izbegavanju dvostrukog oporezivanja.

Na primer: Velike farmaceutske kompanije kao što su GlaxoSmithKline i Novartis koristile su ovaj model za centralizaciju istraživačko-razvojnih funkcija u Švajcarskoj, što im je omogućilo znatno smanjenje efektivne poreske stope (OECD, 2015).

3.2. Upotreba specijalizovanih poreskih režima i jurisdikcija

"IP Box / Patent Box" režimi su posebni poreski režimi koje pojedine zemlje uvode za prihode od intelektualne svojine – tzv. *Intellectual Property (IP) Box* režime, a omogućavaju da se prihodi od licenci, patenata, softverskih rešenja, autorskih prava i know-how-a oporezuju po značajno nižim stopama od standardne korporativne stope – često ispod 10%, a u nekim slučajevima čak i ispod 5% (npr. Mađarska, Kipar). U kombinaciji sa centralizacijom vlasništva nad IP-jem u entitetima u tim državama, MNK mogu da usmere globalne prihode ka entitetu koji „formalno" poseduje prava, iako se istraživačko-razvojne aktivnosti odvijaju u drugim zemljama. OECD je kroz BEPS Akciju 5 uveo kriterijum *"nexus pristupa",* koji zahteva da poreske olakšice budu proporcionalne stvarnim troškovima istraživanja i razvoja nastalim u istoj jurisdikciji. Na primer Apple i Google su dugi niz godina koristili tzv. "Double Irish with a Dutch Sandwich" strukturu – IP prava su se prenela na irski entitet, koji je licencirao proizvodne i prodajne funkcije ostalim entitetima, dok se dobit preusmeravala preko Holandije u poreski raj (Zucman, 2015).

Holding struktura MNK ima ključni značaj u poreskom tretmanu dividendi i kapitalnih dobitaka. Zemlje poput Holandije, Luksemburga i Belgije nude režime koji omogućavaju oslobađanje dividendi od poreza kada dolaze od povezanih društava. Na taj način se omogućava repatrijacija profita bez značajnih poreskih gubitaka. Takođe, mnoge države omogućavaju tretman kapitalnih dobitaka od prodaje akcija pod određenim uslovima kao neoporezivih, što predstavlja dodatni stimulans za privlačenje holding struktura u takve jurisdikcije.

Poreski rajevi su kao tradicionalna opcija pod pojačanim nadzorom, ali entiteti u jurisdikcijama poput Kajmanskih ostrva, Džersija ili Bermuda i dalje igraju ulogu kao *pass-through* strukture za vlasništvo nad imovinom ili IP-jem.

Hibridne strukture odnosno korišćenje **hibridnih instrumenata i entiteta** kojim MNK mogu da ostvare dvostruke poreske olakšice – npr. da određeni instrument tretiraju kao dug u jednoj zemlji (gde su kamate poreski priznate), a kao kapital u drugoj (gde prihodi nisu oporezivi).

3.3. Transferne cene i *intercompany* transakcije

Transferne cene su u centru pažnje svake strategije poreske optimizacije, jer omogućavaju raspodelu dobiti unutar grupe kroz određivanje cena u transakcijama između povezanih lica. OECD-ov princip „na dužinu ruke" (engl. *arm's length*) nalaže da te cene moraju odražavati tržišne uslove koji bi važili među nepovezanim licima.

U praksi, određivanje transfernih cena može biti veoma fleksibilno kada se radi o:

- nematerijalnim sredstvima (npr. licence, softver, brendovi),
- upravljačkim i savetodavnim uslugama unutar grupe, i
- distribuciji profita kroz interne licence, naknade i provizije.

Iako su poreske uprave širom sveta pojačale nadzor nad transfernim cenama, u mnogim slučajevima je teško osporiti ekonomski osnov takvih transakcija, naročito ako je formalna dokumentacija ispunjena. MNK često koriste tzv. *Advance Pricing Agreements* – APA kako bi unapred dogovorile prihvatljive marže sa poreskim vlastima, čime dodatno smanjuju poreski rizik.

3.4. Finansijsko strukturiranje i optimizacija kapitala

Interna zaduživanja, odnosno finansijske transakcije među entitetima unutar MNK predstavljaju još jedan ključni alat za premeštanje dobiti. Kroz interne zajmove sa odgovarajućim kamatnim stopama, dobit se može premestiti iz visokoporeske u niskoporesku jurisdikciju, dok se istovremeno stvaraju poreski priznati rashodi (kamate) u zemlji gde zajmoprimac posluje.

Tanko kapitalizovanje (engl. *Thin cap model*) je zasnovan na minimalnom udelu sopstvenog kapitala u odnosu na dug, što omogućava prekomerno generisanje kamatnih rashoda. Regulatorne mere uvedene kroz BEPS Akciju 4 i EU ATAD direktivu ograničavaju ovaj pristup, uvodeći pravila koja ograničavaju poreski priznate kamate do 30% EBITDA.

Hibridnim instrumentima kao što su obveznice bez fiksne kamate, konvertibilni zajmovi ili preferencijalne akcije, moguće je ostvariti poreske pogodnosti u dve ili više jurisdikcija. Ovi instrumenti su u fokusu OECD pravila protiv hibridnih neusklađenosti (BEPS Akcija 2), ali se i dalje koriste, naročito u strukturama međunarodnih investicionih fondova i fondovima rizičnog kapitala.

4. Strateški izazovi i budući pravci razvoja

Iako strateški modeli poreske optimizacije pružaju MNK značajne koristi u smislu smanjenja efektivne poreske stope i upravljanja likvidnošću, njihova primena sve češće nailazi na regulatorne, etičke i reputacione izazove. U svetlu povećane globalne transparentnosti i reformi međunarodnog poreskog okvira, MNK se suočavaju sa potrebom redefinisanja svojih strategija u pravcu dugoročne održivosti i društveno odgovornog poslovanja. Kao ključni strateški izazovi se izdvajaju sledeći:

a) balansiranje između poreske efikasnosti i regulatorne usklađenosti

Savremeni regulatorni trendovi nameću sve strože uslove u pogledu ekonomske supstance, dokumentacije transfernih cena i izbegavanja hibridnih aranžmana. Uvođenjem standarda kao što su OECD BEPS akcije, ATAD direktive i CbCR izveštavanje, poreski autoriteti širom sveta dobijaju sve više alata za praćenje internih transakcija unutar MNK.

U tom kontekstu, ključni izazov za kompanije jeste kako ostvariti poresku efikasnost a da pri tome ne pređu granicu zakonitosti i ne upadnu u sferu tzv. agresivnog poreskog planiranja. Granica između „dozvoljenog“ i „nepoželjnog“ postaje sve nejasnija, jer regulatori sve češće koriste principe kao što su engl. ”*substance over form”* i engl. „*purpose test*“ kako bi osporili formalno legalne strukture koje nemaju ekonomsku realnost.

b) reputacioni rizici i društvena očekivanja

U eri digitalne komunikacije i globalne javne svesti, kompanije koje koriste agresivne poreske strategije rizikuju ozbiljne reputacione posledice. Afere poput *Panama Papers*, *LuxLeaks* i *Paradise Papers* otkrile su široku upotrebu poreskih rajeva i kompleksnih struktura za izbegavanje poreza, što je rezultiralo ne samo regulatornim istragama, već i javnim pritiskom, bojkotima i padom vrednosti akcija.

Rast pokreta za društveno odgovorno poslovanje (CSR) i ESG standarde dodatno pojačava očekivanja od kompanija da doprinesu zajednicama u kojima posluju, uključujući i pravedan doprinos javnim prihodima. Neke korporacije, poput Unilever-a i Danone-a, javno su se obavezale da će

praktikovati "pravedno oporezivanje" kao deo svoje ESG strategije (Christensen & Murphy, 2019). U tom smislu, poreska strategija više nije samo interni finansijski alat, već i deo šire reputacione i strateške slike preduzeća.

c) harmonizacija i standardizacija poreskih pravila

Jedan od ključnih budućih pravaca u oblasti međunarodnog oporezivanja jeste globalna harmonizacija poreskih pravila, sa ciljem smanjenja mogućnosti za tzv. *poresko arbitriranje* – praksu iskorišćavanja razlika u nacionalnim zakonodavstvima. Inicijative poput OECD-ovih Stub 1 i Stub 2 reformi, koje uključuju:

- realokaciju prava na oporezivanje digitalnih i visokoprofitnih kompanija (Stub 1) i
- uvođenje globalne minimalne efektivne poreske stope od 15% (Stub 2),

predstavljaju prelazak ka novom modelu globalnog poreza na dobit, koji će ograničiti mogućnosti za preusmeravanje dobiti u niskoporeske jurisdikcije.

Ove reforme značajno menjaju strateški pejzaž: kompanije više neće moći da se oslanjaju isključivo na lokaciju pravnog sedišta, već će biti oporezivane i na osnovu tržišnog prisustva, potrošačke baze i mesta stvaranja vrednosti.

d) digitalizacija poreske administracije i nadzora

Drugi važan trend odnosi se na digitalizaciju poreske administracije, što omogućava regulatorima da u realnom vremenu prate tokove dobiti, transferne cene i *intercompany* transakcije. Zemlje poput Italije, Australije i Meksika već koriste veštačku inteligenciju i *Big Data* analitiku za detekciju nepravilnosti u poreskim strukturama.

Ova digitalna transformacija stvara dodatni pritisak na kompanije da usklađuju svoje interne sisteme i dokumentaciju sa zahtevima regulatora, čime se smanjuje prostor za kreativno poresko inženjerstvo.

e) održivost poreskih strategija: ka odgovornom poreskom planiranju

U budućnosti, uspešna poreska strategija neće biti ona koja isključivo maksimizira poreske uštede, već ona koja obezbeđuje dugoročno održivu poziciju, minimizira regulatorni rizik, štiti reputaciju kompanije i doprinosi stabilnosti poslovnog okruženja.

Sve veći broj akademskih autora i poslovnih lidera zagovara koncept odgovornog poreskog planiranja (engl. *Responsible Tax Planning*), koje

balansira između legitimne optimizacije i doprinos društvenim ciljevima, uključujući i ciljeve održivog razvoja.

5. Zaključak

U savremenoj ekonomiji koja postaje sve više digitalna, nelinearna i transnacionalna, strategijsko poresko planiranje više nije periferni proces rezervisan za finansijska odeljenja, već integralni deo korporativne arhitekture i donošenja strateških odluka. Istraživanje sprovedeno u ovom radu pokazalo je da multinacionalne kompanije, suočene sa kompleksnim regulatornim pritiscima i reputacionim rizicima, ne odustaju od poreske optimizacije, već redefinišu njene oblike u skladu sa važećim normama i promenjenim očekivanjima javnosti i investitora.

Identifikovani modeli – od centralizacije funkcija u *principal* entitetima, preko korišćenja specijalizovanih poreskih režima i transfernih cena, do sofisticiranih finansijskih struktura – potvrđuju da poresko planiranje ostaje izuzetno razuđeno i tehnički precizno u svojoj primeni. Istovremeno, analiza strateških izazova ukazala je na promenu fokusa: sa isključivo fiskalne efikasnosti na širu sliku korporativne održivosti. Kompanije više ne procenjuju uspešnost poreske strategije samo kroz efektivnu poresku stopu, već i kroz njenu usklađenost sa ESG principima, međunarodnim očekivanjima i lokalnim ekonomskim realnostima.

Odgovori na postavljena istraživačka pitanja ukazuju na dvosmislenost savremenog poreskog pejzaža: s jedne strane, globalna regulativa je formalno ojačana kroz OECD BEPS akcije, EU direktive i digitalne nadzorne alate; s druge strane, u praksi ostaju brojne „sive zone“ koje omogućavaju nastavak optimizacije u novim, regulatorno adaptiranim formama. Drugim rečima, hipoteza da multinacionalne kompanije nastavljaju da koriste poreske modele usklađene sa važećim pravilima, ali i dalje funkcionalno usmerene ka minimizaciji poreskog opterećenja, potvrđena je.

Predmetno istraživanje doprinosi postojećim teorijskim stavovima time što ne posmatra poresko planiranje izolovano, već u njegovoj višedimenzionalnoj povezanosti sa strategijom, reputacijom i regulatornim rizikom. Takođe, rad jasno sistematizuje najvažnije modele koje MNK koriste, uz identifikaciju ključnih faktora njihove otpornosti na pravne i političke promene.

Među ograničenjima istraživanja ističe se izostanak empirijskog dela koji bi kvantitativno pratio učestalost i efekte pojedinih modela poreske optimizacije u konkretnim industrijama ili jurisdikcijama. Buduća istraživanja mogla bi se usmeriti na komparativne studije poreske efikasnosti MNC-a pre i nakon

implementacije konkretnih BEPS mera, kao i na analizu uticaja ESG rejtinga na korporativne poreske strategije.

U širem smislu, tema poreske optimizacije iznova postavlja pitanje ravnoteže između zakonite poslovne efikasnosti i društvene pravičnosti. U vremenu kada države tragaju za stabilnim javnim prihodima, a javnost zahteva veći stepen korporativne odgovornosti, pitanje nije više da li će strategijsko poresko planiranje opstati, već kako će izgledati njegovi legitimni oblici u svetu koji očekuje i fiskalnu i etičku transparentnost.

6. Literatura

1. Avi-Yonah, R. S., & Benshalom, Y. (2011). Formulary apportionment – Myths and prospects. *World Tax Journal, 3*(3), 371–398.
2. Christensen, J., & Murphy, R. (2004). The social irresponsibility of corporate tax avoidance: Taking CSR to the bottom line. *Development, 62*(1–4), 49–57. https://doi.org/10.1057/s41301-019-00216-3
3. Čavlin, M., Žugić, R., Prebiračević, V. (2017) Karakter planiranja kao funkcije menadžmenta. *Oditor - časopis za Menadžment, finansije i pravo*, vol. 3, br. 1, str. 102-113
4. Desai, M. A., & Dharmapala, D. (2006). Corporate tax avoidance and high-powered incentives. *Journal of Financial Economics, 79*(1), 145–179. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.02.002
5. Devereux, M. P., & Vella, J. (2014). Are we heading towards a corporate tax system fit for the 21st century? *Fiscal Studies, 39*(4), 587–624.
6. Grondona, V. (2024). The Theories of the State and the Internationalisation of the State as a Framework for the Discussions on International Taxation. *Financing for Development*, *1*(5), 1-17.
7. Hanlon, M., & Heitzman, S. (2010). A review of tax research. *Journal of Accounting and Economics, 50*(2–3), 127–178. https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.09.002
8. Hines, J. R. (2010). Treasure islands. *Journal of Economic Perspectives, 24*(4), 103–125. https://doi.org/10.1257/jep.24.4.103
9. Ignjatijević, S., Čavlin, M. (2017) Analiza uzroka i posledica korupcije u društvu. *Oditor - časopis za Menadžment, finansije i pravo*, vol. 3, br. 3, str. 35-50

10. Kleinbard, E. D. (2011). Stateless income. *Florida Tax Review, 11*(9), 699–774.
11. Ljutic, I. B. (2014). Tax Regulation on Cost Sharing Agreements of between the Multinational Corporations and Its Affiliated Companies-Comparative Law Review. *Strani Pravni Zivot*, 263.
12. OECD. (2015). *Explanatory statement, OECD/G20 base erosion and profit shifting project*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/tax/beps-explanatory-statement-2015.pdf
13. OECD. (2015). *Measuring and monitoring BEPS, Action 11 – 2015 final report*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264241343-en
14. OECD. (2015). *Neutralising the effects of hybrid mismatch arrangements, Action 2 – 2015 final report*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264241138-en
15. OECD. (2015). *Aligning transfer pricing outcomes with value creation, Actions 8–10 – 2015 final reports*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264241244-en
16. OECD. (2021). *Tax challenges arising from the digitalisation of the economy – Economic impact assessment*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/0e3cc2d4-en
17. OECD. (2022). *Tax challenges arising from the digitalisation of the economy – Global anti-base erosion model rules (Pillar Two)*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/0e3cc2d4-en
18. Sikka, P. (2012). Smoke and mirrors: Corporate social responsibility and tax avoidance. In *Corporate social responsibility* (pp. 53-84). Routledge.
19. Zucman, G. (2015). *The hidden wealth of nations: The scourge of tax havens*. University of Chicago Press.

Primljen/Received: 05.04.2025.
Prihvaćen/Accepted:30.04.2025

.

STRATEGIC TAX OPTIMIZATION MODELS IN GLOBAL BUSINESS STRUCTURES

Miroslav Čavlin[1], Denis Bugar[2], Milan S. Đurović[3]

Abstract

This study analyzes the dominant models of strategic tax planning employed by multinational corporations (MNCs) within global business structures. Special attention is devoted to assessing their resilience to regulatory reforms and identifying the challenges arising in the contemporary tax environment. The research applies a theoretical-analytical approach, systematically presenting models such as profit allocation, the use of preferential tax regimes, transfer pricing, and financial structuring. The findings indicate that, despite formal compliance with existing standards, these models continue to effectively reduce tax burdens. Key strategic challenges are increasingly shifting from regulatory compliance toward reputational risks and demands for tax sustainability. Tax planning is becoming part of a broader corporate response to expectations from society, investors, and international institutions. The scientific contribution of this paper lies in the structured classification of contemporary tax optimization models and the identification of factors that influence their adaptability. The research also highlights the need for further studies into the interdependence of tax strategies and corporate responsibility in a dynamic international context.

Keywords: *strategic tax planning, multinational corporations, tax optimization, transfer pricing, tax regimes, regulatory challenges, effective tax rate*

JEL: M20

[1] Full professor, University Business Academy in Novi Sad, FIMEK Novi Sad, e-mail:cmiros@gmail.com

[2] PhD student, University Business Academy in Novi Sad, FIMEK Novi Sad, e-mail:denis.vps@gmail.com

[3] Assistant professor, University Business Academy in Novi Sad, FIMEK Novi Sad, e-mail: djurovic.milan@fimek.edu.rs

1. Introduction

Despite decades of international efforts aimed at curbing aggressive tax strategies, multinational corporations (MNCs) continue to employ sophisticated mechanisms for profit allocation into low-tax jurisdictions. The extent to which these models have been weakened by reforms such as the OECD BEPS initiative, and whether they have been replaced by more regulation-resistant structures, remains an open question. In practice, tax optimization models have shown a capacity for evolutionary adaptation, blurring the line between legitimate tax efficiency and harmful tax arbitrage (Grondona, 2021).

At the same time, systemic weaknesses in countries plagued by limited resources, poor governance, and institutional fragility exacerbate the effects of tax evasion. Research has shown that high corruption levels, low public sector salaries, and irregularities in tax collection are closely linked to tax evasion and strategies aimed at circumventing state obligations (Ignjatijević & Čavlin, 2017). This raises questions not only about the legitimacy of tax planning but also about its role in destabilizing public finances and eroding trust in institutions.

Although most regulatory interventions insist on the principle that profits should be taxed where value is created, doubts persist about whether new standards are effective in detecting and sanctioning actual value flows in complex global business structures. There is growing concern that the regulatory framework lags behind the pace of innovation in tax engineering, particularly within the domains of the digital economy and intangible assets. Deep controversies remain regarding the application of the "economic substance" criterion, which appears clear in theory but is often imprecisely and selectively enforced in practice (OECD, 2022).

Further complexity stems from the increasing intersection of tax policy with corporate responsibility and ESG standards. The sustainability of strategic tax planning becomes uncertain when reputational risk carries as much weight as regulatory exposure. Additionally, inconsistencies in the speed and scope of tax rule implementation across jurisdictions create new types of structural gaps, which some companies seek to exploit—often without formally violating the law.

The objective of this study was to identify the dominant strategic tax planning models used by multinational corporations and to map the key strategic challenges associated with their implementation in today's global and regulatory environment. The research hypothesis posited that, despite normative constraints and enhanced regulatory scrutiny, multinational

corporations continue to utilize sophisticated tax optimization models, while strategic challenges are increasingly centered around reputational risk, regulatory compliance, and the demand for sustainable tax practices.

2. The Role of Tax Planning and the Global Regulatory Context

2.1. Theoretical approaches to tax planning

Tax optimization is a set of activities and strategies that companies implement with the aim of minimizing tax liabilities within the legal framework. Namely, planning in organizational systems is very important for the success of business operations and system development, and its weaknesses are quickly noticed and affect the system in the long term (Čavlin, Žugić & Prebračević, 2017). In the context of MNCs, tax planning includes sophisticated profit allocation models, structuring internal financial flows, transfer pricing management and the use of tax regimes in various regulatory frameworks and requirements. The key indicator of the success of tax planning is the effective tax rate (ETR), which measures the actual level of tax burden in relation to taxable profit, and shows how well the company uses tax incentives and optimization. Tax planning is divided into three basic forms in practice:

- tax compliance, which implies accurate and timely fulfillment of tax liabilities;
- legal tax optimization that uses legal opportunities to reduce the tax burden;
- aggressive tax planning that balances on the edge of legality, often including manipulative practices that can lead to conflicts with tax authorities.

OECD (2015) clearly differentiates aggressive tax planning from legal optimization, emphasizing that even formal compliance can be problematic if the essential goal is tax avoidance without real economic content.

The theoretical approach to tax behavior of companies most often relies on several key economic and organizational theories:

- Agency Theory indicates the difference between the interests of management and owners, whereby managers can use tax planning to increase profits, but also for personal gain if there is no appropriate control (Desai & Dharmapala, 2006).
- Cost Minimization Approach explains tax optimization as a rational decision of companies to minimize all types of costs,

including taxes, with tax expenditures treated as a "controllable cost".

- Legitimacy Theory focuses on reputation and social perception, suggesting that companies balance tax efficiency with the need to maintain legitimacy in the eyes of the public and regulators (Sikka, 2012).

Tax planning, from the perspective of modern theoretical approaches, is not an isolated accounting task, but a multidimensional activity that requires the synchronization of tax, financial and strategic goals of the company. Increasing attention from the public and regulatory bodies is focused on the ethical aspects of tax behavior. Although tax optimization is legal, the issue of its legitimacy and social responsibility is becoming increasingly important, especially in the light of tax scandals such as "LuxLeaks", "Panama Papers" and "Paradise Papers". The ethical dimension of tax planning today involves not only compliance with the law, but also an assessment of the broader impact on society, public revenues and sustainable development (Christensen & Murphy, 2004).

2.2. Tax Initiatives and the Challenges of Globalization

Modern trends in globalization and capital market liberalization have enabled MNCs to organize their business across different jurisdictions, often in accordance with the tax benefits offered by those jurisdictions. The emergence of the digital economy, the mobility of intellectual property, and easy access to tax havens have contributed to the widening gap between the location of value creation and the location of reported profits (Zucman, 2015). This asymmetry has generated significant fiscal losses for countries, making the issue of international tax regulation a key challenge for the 21st century. In addition, the national tax system has been struggling with the phenomenon of tax pricing since the introduction of corporate value-added tax, and the additional pronounced problem of transfer pricing affects the distribution of taxable income of the taxpayer – MNC, between different tax jurisdictions (Ljutić, 2014). It is in this context that strategic tax planning moves from the sphere of national tax policy to the domain of international public interest. MNCs, using differences between tax systems, create so-called "tax gaps", which further complicates the efforts of countries to establish a fair and sustainable tax system.

The OECD BEPS initiative is the most significant global reform in the field of tax optimization and originated from the OECD project against base erosion and profit shifting (BEPS). The project was launched in 2013

as a response to increasingly pronounced forms of aggressive tax planning. BEPS contains 15 actions, among which the following stand out:

- Action 5: Combating harmful tax regimes,
- Action 8–10: Aligning transfer pricing with economic reality,
- Action 13: Introducing the obligation of reporting by country (country-by-country reporting),
- Action 15: Multilateral convention for amending tax treaties.

By implementing the BEPS standards, G20 and OECD member countries, as well as many other countries, have committed to applying principles that limit the possibility of "tax arbitrage". This significantly narrows the scope for the use of traditional tax optimization models that rely on differences between national legislations (OECD, 2015).

EU directives by which the European Union has further expanded OECD standards through a series of directives that introduce specific obligations for companies operating within the common market. Among the most important are:

- ATAD directive (Anti-Tax Avoidance Directive) which introduces rules on interest limitation, controlled foreign companies (CFC) and anti-hybrid measures.
- DAC6 (Directive on Administrative Cooperation) which requires the reporting of transactions that have characteristics of aggressive tax planning.
- Public CbCR which requires the publication of information on profits, income and taxes by country for the largest MNCs.

The above measures emphasize the new direction of EU tax policy – transparency, automatic exchange of information and sanctioning of unacceptable tax strategies. In addition, the EU Commission promotes the principle of “taxation where value is created”, which attempts to limit the practice of artificial allocation of profits.

The digitalization of business further complicates the possibilities of proper taxation of MNCs, given the absence of a physical presence in the jurisdictions where income is generated. In response, the OECD has developed the so-called two pillars of tax reform:

- Pillar 1: Redefining the right to tax digital companies (e.g. technology giants), regardless of physical presence.

- Pillar 2: Introducing a global minimum effective tax rate of 15% for large MNCs (the so-called GloBE rules).

The over-arching reform represents a shift from the traditional residency model to the concept of market presence and allows part of the profits to be redistributed to the countries where economic activity is carried out (OECD, 2022). This directly affects strategic models of tax optimization and requires their adjustment.

3. Strategic Tax Optimization Models

MNCs use complex tax models as part of their broader corporate strategy, not only to reduce nominal tax liability, but also to achieve liquidity flexibility, more efficient resource allocation and long-term sustainability of the tax position. Complex models operate at the intersection of legal, tax and business architecture and are most often designed in cooperation with international tax advisors and law firms (Kleinbard, 2011).

The most commonly used strategic models can be classified into four main categories:

- profit allocation models,
- tax regime utilization models,
- transfer pricing models and
- financial structuring models.

3.1. Profit allocation and operating function models

The "principal company" model is based on the centralization of all key functions (e.g. research and development, marketing, procurement and sales strategy) in a single legal entity – the so-called principal company, which is usually located in a jurisdiction with a favorable tax regime, such as Switzerland, Singapore, Ireland or the Netherlands.

Other entities within the group, distributed across different countries, are defined as operating units with limited functions and risks – so-called limited risk entities. They provide services or distribution, but do not have control over capital, market risks or intellectual property. Accordingly, they make a minimal profit, which is often calculated on the basis of predefined margins (e.g. 3–5% of costs).

In practice, the principal company retains the right to make decisions, has economic substance and is the holder of intellectual property. In this way, most of the group's profits are allocated to that entity, and it is very

effective in combination with IP Box regimes and double taxation agreements.

For example: Large pharmaceutical companies such as GlaxoSmithKline and Novartis have used this model to centralize research and development functions in Switzerland, which has enabled them to significantly reduce their effective tax rate (OECD, 2015).

3.2. Use of specialized tax regimes and jurisdictions

"IP Box / Patent Box" regimes are special tax regimes that some countries introduce for income from intellectual property – the so-called Intellectual Property (IP) Box regimes, and allow income from licenses, patents, software solutions, copyrights and know-how to be taxed at significantly lower rates than the standard corporate rate – often below 10%, and in some cases even below 5% (e.g. Hungary, Cyprus). Combined with the centralization of IP ownership in entities in these countries, MNCs can direct global revenues to the entity that "formally" owns the rights, even though research and development activities take place in other countries. The OECD introduced the "nexus approach" criterion through BEPS Action 5, which requires that tax benefits be proportional to the actual research and development costs incurred in the same jurisdiction. For example, Apple and Google have used the so-called "Double Irish with a Dutch Sandwich" structure – IP rights were transferred to an Irish entity, which licensed production and sales functions to other entities, while profits were rerouted through the Netherlands to a tax haven (Zucman, 2015).

The holding structure of an MNC is of key importance in the tax treatment of dividends and capital gains. Countries such as the Netherlands, Luxembourg and Belgium offer regimes that allow dividends to be exempt from tax when they come from affiliated companies. This allows for the repatriation of profits without significant tax losses. Also, many countries allow the treatment of capital gains from the sale of shares under certain conditions as non-taxable, which is an additional incentive to attract holding structures to such jurisdictions.

Tax havens are, as a traditional option, under increased scrutiny, but entities in jurisdictions such as the Cayman Islands, Jersey or Bermuda still play a role as "pass-through" structures for ownership of assets or IP.

Hybrid structures, or the use of hybrid instruments and entities, allow MNCs to achieve double tax benefits – for example, treating a certain

instrument as debt in one country (where interest is tax deductible) and as capital in another (where income is not taxable).

3.3. Transfer Pricing and Intercompany Transactions

Transfer pricing is at the heart of any tax optimization strategy, as it enables the allocation of profits within a group through pricing transactions between related parties. The OECD arm's length principle requires that these prices should reflect market conditions that would apply between unrelated parties.

In practice, transfer pricing can be very flexible when it comes to:

- intangible assets (e.g. licenses, software, brands),
- management and advisory services within the group, and
- profit distribution through internal licenses, fees and commissions.

Although tax authorities around the world have increased their scrutiny of transfer pricing, in many cases it is difficult to challenge the economic basis of such transactions, especially if formal documentation is completed. MNCs often use so-called Advance Pricing Agreements - APAs to agree acceptable margins with tax authorities in advance, thereby further reducing tax risk.

3.4. Financial Structuring and Capital Optimization

Internal borrowing, or financial transactions between entities within an MNC, is another key tool for profit shifting. Through internal loans with appropriate interest rates, profits can be shifted from a high-tax jurisdiction to a low-tax jurisdiction, while at the same time generating tax-deductible expenses (interest) in the country where the borrower operates.

Thin capitalization (thin cap model) is based on a minimum ratio of equity to debt, which allows for excessive interest expense generation. Regulatory measures introduced through BEPS Action 4 and the EU ATAD Directive limit this approach, introducing rules that limit tax-deductible interest to 30% of EBITDA.

Hybrid instruments such as fixed-rate bonds, convertible loans or preferred shares can provide tax benefits in two or more jurisdictions. These instruments are the focus of the OECD rules against hybrid mismatches (BEPS Action 2), but they continue to be used, particularly in international investment fund structures and venture capital funds.

4. Strategic Challenges and Future Directions

Although strategic tax optimization models provide MNCs with significant benefits in terms of reducing the effective tax rate and managing liquidity, their implementation is increasingly facing regulatory, ethical and reputational challenges. In light of increased global transparency and reforms of the international tax framework, MNCs are faced with the need to redefine their strategies towards long-term sustainability and corporate social responsibility. The key strategic challenges are as follows:

a) balancing tax efficiency and regulatory compliance

Modern regulatory trends impose increasingly stringent requirements in terms of economic substance, transfer pricing documentation and avoidance of hybrid arrangements. With the introduction of standards such as the OECD BEPS actions, the ATAD directives and CbCR reporting, tax authorities around the world are gaining more and more tools to monitor internal transactions within MNCs.

In this context, the key challenge for companies is how to achieve tax efficiency without crossing the line of legality and falling into the sphere of so-called. aggressive tax planning. The line between "permissible" and "undesirable" is becoming increasingly blurred, as regulators increasingly use principles such as the "substance over form" and "purpose test" to challenge formally legal structures that lack economic reality.

b) Reputational risks and social expectations

In the era of digital communication and global public awareness, companies that use aggressive tax strategies risk serious reputational consequences. Scandals such as the Panama Papers, LuxLeaks and Paradise Papers have revealed the widespread use of tax havens and complex tax avoidance structures, resulting not only in regulatory investigations, but also in public pressure, boycotts and a decline in share prices.

The growth of the corporate social responsibility (CSR) movement and ESG standards further reinforces the expectations that companies should contribute to the communities in which they operate, including by making a fair contribution to public revenues. Some corporations, such as Unilever and Danone, have publicly committed to practicing "fair taxation" as part of their ESG strategy (Christensen & Murphy, 2019). In this sense, tax strategy is no longer just an internal financial tool, but also part of a company's broader reputation and strategic picture.

c) harmonization and standardization of tax rules

One of the key future directions in the field of international taxation is the global harmonization of tax rules, with the aim of reducing the possibilities for so-called tax arbitrage - the practice of exploiting differences in national legislation. Initiatives such as the OECD's Pillar 1 and Pillar 2 reforms, which include:

- reallocation of tax rights to digital and high-profit companies (Pillar 1) and
- introduction of a global minimum effective tax rate of 15% (Pillar 2),

represent a shift towards a new model of global corporate taxation, which will limit the possibilities for redirecting profits to low-tax jurisdictions.

These reforms significantly change the strategic landscape: companies will no longer be able to rely solely on the location of their legal headquarters, but will also be taxed based on their market presence, consumer base and place of value creation.

d) digitalization of tax administration and supervision

Another important trend is the digitalization of tax administration, which allows regulators to monitor profit flows, transfer prices and intercompany transactions in real time. Countries such as Italy, Australia and Mexico are already using artificial intelligence and Big Data analytics to detect irregularities in tax structures.

This digital transformation creates additional pressure on companies to align their internal systems and documentation with regulatory requirements, which reduces the space for creative tax engineering.

e) sustainability of tax strategies: towards responsible tax planning

In the future, a successful tax strategy will not be one that exclusively maximizes tax savings, but one that ensures a long-term sustainable position, minimizes regulatory risk, protects the company's reputation and contributes to the stability of the business environment.

A growing number of academic authors and business leaders are advocating the concept of Responsible Tax Planning, which balances legitimate optimization and contribution to social goals, including sustainable development goals.

5. Conclusion

In a modern economy that is becoming increasingly digital, nonlinear and transnational, strategic tax planning is no longer a peripheral process reserved for finance departments, but an integral part of corporate architecture and strategic decision-making. The research conducted in this paper has shown that multinational companies, faced with complex regulatory pressures and reputational risks, do not give up on tax optimization, but rather redefine its forms in accordance with applicable norms and changed expectations of the public and investors.

The identified models – from the centralization of functions in "principal" entities, through the use of specialized tax regimes and transfer prices, to sophisticated financial structures – confirm that tax planning remains extremely fragmented and technically precise in its application. At the same time, the analysis of strategic challenges has indicated a change in focus: from exclusively fiscal efficiency to the broader picture of corporate sustainability. Companies no longer assess the success of a tax strategy only through the effective tax rate, but also through its compliance with ESG principles, international expectations and local economic realities.

The answers to the research questions raised point to the ambiguity of the contemporary tax landscape: on the one hand, global regulation has been formally strengthened through OECD BEPS actions, EU directives and digital surveillance tools; on the other hand, numerous "gray zones" remain in practice that allow for continued optimization in new, regulatory-adapted forms. In other words, the hypothesis that multinational companies continue to use tax models that are compliant with current rules, but still functionally focused on minimizing the tax burden, has been confirmed.

The research contributes to existing theoretical positions by not observing tax planning in isolation, but in its multidimensional connection with strategy, reputation and regulatory risk. The paper also clearly systematizes the most important models used by MNCs, while identifying key factors of their resilience to legal and political changes.

Among the limitations of the research, the absence of an empirical part that would quantitatively monitor the frequency and effects of individual tax optimization models in specific industries or jurisdictions stands out. Future research could focus on comparative studies of MNC tax efficiency before and after the implementation of specific BEPS measures, as well as on the analysis of the impact of ESG ratings on corporate tax strategies.

More broadly, the topic of tax optimization raises anew the question of the balance between legitimate business efficiency and social equity. At a time when states are seeking stable public revenues and the public demands a greater degree of corporate accountability, the question is no longer whether strategic tax planning will survive, but what its legitimate forms will look like in a world that expects both fiscal and ethical transparency.

6. References

1. Avi-Yonah, R. S., & Benshalom, Y. (2011). Formulary apportionment – Myths and prospects. *World Tax Journal, 3*(3), 371–398.
2. Christensen, J., & Murphy, R. (2004). The social irresponsibility of corporate tax avoidance: Taking CSR to the bottom line. *Development, 62*(1–4), 49–57. https://doi.org/10.1057/s41301-019-00216-3
3. Čavlin, M., Žugić, R., Prebiračević, V. (2017) Karakter planiranja kao funkcije menadžmenta. *Oditor - časopis za Menadžment, finansije i pravo*, vol. 3, br. 1, str. 102-113
4. Desai, M. A., & Dharmapala, D. (2006). Corporate tax avoidance and high-powered incentives. *Journal of Financial Economics, 79*(1), 145–179. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.02.002
5. Devereux, M. P., & Vella, J. (2014). Are we heading towards a corporate tax system fit for the 21st century? *Fiscal Studies, 39*(4), 587–624.
6. Grondona, V. (2024). The Theories of the State and the Internationalisation of the State as a Framework for the Discussions on International Taxation. *Financing for Development*, *1*(5), 1-17.
7. Hanlon, M., & Heitzman, S. (2010). A review of tax research. *Journal of Accounting and Economics, 50*(2–3), 127–178. https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.09.002
8. Hines, J. R. (2010). Treasure islands. *Journal of Economic Perspectives, 24*(4), 103–125. https://doi.org/10.1257/jep.24.4.103
9. Ignjatijević, S., Čavlin, M. (2017) Analiza uzroka i posledica korupcije u društvu. *Oditor - časopis za Menadžment, finansije i pravo*, vol. 3, br. 3, str. 35-50
10. Kleinbard, E. D. (2011). Stateless income. *Florida Tax Review, 11*(9), 699–774.

11. Ljutic, I. B. (2014). Tax Regulation on Cost Sharing Agreements of between the Multinational Corporations and Its Affiliated Companies-Comparative Law Review. *Strani Pravni Zivot*, 263.
12. OECD. (2015). *Explanatory statement, OECD/G20 base erosion and profit shifting project*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/tax/beps-explanatory-statement-2015.pdf
13. OECD. (2015). *Measuring and monitoring BEPS, Action 11 – 2015 final report*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264241343-en
14. OECD. (2015). *Neutralising the effects of hybrid mismatch arrangements, Action 2 – 2015 final report*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264241138-en
15. OECD. (2015). *Aligning transfer pricing outcomes with value creation, Actions 8–10 – 2015 final reports*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264241244-en
16. OECD. (2021). *Tax challenges arising from the digitalisation of the economy – Economic impact assessment*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/0e3cc2d4-en
17. OECD. (2022). *Tax challenges arising from the digitalisation of the economy – Global anti-base erosion model rules (Pillar Two)*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/0e3cc2d4-en
18. Sikka, P. (2012). Smoke and mirrors: Corporate social responsibility and tax avoidance. In *Corporate social responsibility* (pp. 53-84). Routledge.
19. Zucman, G. (2015). *The hidden wealth of nations: The scourge of tax havens*. University of Chicago Press.

FINANSIJSKA KONTROLA I REVIZIJA

Biljana Ivanova,[1] ***Snežana Lazić***[2]***, Obrić Bojan***[3]

DOI:10.46793/EKONOMIST4.1.4I

Originalni naučni rad
Original scientific paper
UDK: 3.073.526 336.14:354

Apstrakt

Menadžment savremenog privrednog društva suočen je sa potrebom donošenja poslovnih odluka u vezi sa ostvarenjem poslovnih ciljeva. Sistem finansijske kontrole i revizije koji uključuje sve mere pažnje usmeren je prvenstveno na otkrivanje grešaka prekomerne potrošnje i prevare, dok s druge strane proverava i obezbeđuje pouzdanost informacija. Ključni zadatak finansijske kontrole i revizije jeste da kontroliše sve delove preduzeća da li dosledno redukuju poslovnu politiku usvojenu na početku poslovnog perioda kao i da o tome podnose informaciju menadžmentu privrednog društva. Za pojačano interesovanje za uspostavljanje finansijske kontrole i revizije razlog više su i prisustvo nelojalne konkurencije, povećane konkurencije i erozije poslovnog morala. Ovaj rad istražuje sa teorijskog stanovištva upravo izazove i preporuke za unapređenje postojećeg sistema finansijske kontrole i revizije.

Ključne reči*: kontrola, revizija, budžet, javni sektor*

1. Uvod

Finansijska kontrola i revizija predstavljaju ključne instrumente obezbeđivanja efikasnosti, transparentnosti i odgovornosti u upravljanju javnim sredstvima. U savremenim ekonomskim sistemima, poseban značaj se pridaje unapređenju sistema finansijskog izveštavanja i nadzora nad budžetskim korisnicima, sa ciljem očuvanja javnog interesa i optimizacije trošenja ograničenih resursa. Ove aktivnosti igraju suštinsku

[1] Doc. dr Biljana Ivanova, Vojna akademija, Minstarstvo odbrane, Veljka Lukića Kurjaka 33, Belgrade, lolabgdyu@gmail.com
[2] Snežana Lazić, Visoka škola strukovnih studija, Niš, Srbija, corbg.edu.rs@gmail.com
[3] Bojan Obrić, Visoka škola strukovnih studija, Niš, Srbija, bojan.obric@gmail.com

ulogu u jačanju poverenja javnosti u institucije i podršci procesu donošenja odluka zasnovanih na verodostojnim informacijama.

U kontekstu javnog sektora, finansijska kontrola podrazumeva niz procedura i mehanizama usmerenih na proveru ispravnosti finansijskog poslovanja, dok se revizija definiše kao nezavisan i objektivan pregled finansijskih izveštaja i poslovnih aktivnosti radi utvrđivanja njihove usklađenosti sa važećim zakonskim i normativnim okvirom. Unapređenje ovih procesa zahteva kontinuirani rad na razvoju internih kontrola, jačanje revizorskih kapaciteta i prilagođavanje domaćeg sistema najboljim međunarodnim praksama.

U ovom radu se razmatraju osnove finansijske kontrole i revizije, sa posebnim osvrtom na njihovu primenu u javnom sektoru. Analiziraju se postojeći normativni okviri, metode i tehnike koje se koriste u praksi, kao i izazovi sa kojima se suočavaju budžetski korisnici u implementaciji ovih mehanizama. Poseban akcenat stavljen je na ulogu državnih revizorskih institucija i značaj njihove nezavisnosti u obezbeđivanju objektivnosti i transparentnosti.

2. Finansijska kontrola budžetskih korisnika

Finansijska kontrola budžetskih korisnika predstavlja ključni mehanizam za osiguranje transparentnog i odgovornog upravljanja javnim sredstvima. Ona obuhvata sistematsko praćenje, evaluaciju i usmeravanje finansijskih tokova u skladu sa propisanim normativnim okvirom, čime se doprinosi efikasnosti, ekonomičnosti i zakonitosti rada u javnom sektoru (Milojević, 2011). Danas su javni rashodi usmereni na ostvarivanje različitih ciljeva (Mihajlović & Savić). U ovom poglavlju biće razmatrani osnovni aspekti finansijske kontrole, uključujući njenu definiciju i značaj, ulogu unutrašnje kontrole kao upravljačkog mehanizma, kao i normativni okvir koji reguliše ovu oblast.

2.1. Definicija i značaj finansijske kontrole

Finansijska kontrola predstavlja proces sistematskog praćenja, analize i usmeravanja finansijskih aktivnosti sa ciljem obezbeđivanja transparentnosti, zakonitosti i efikasnosti u upravljanju finansijskim sredstvima. U kontekstu budžetskih korisnika, ona je od suštinskog značaja za očuvanje javnih resursa i osiguranje njihovog pravilnog korišćenja u skladu sa utvrđenim prioritetima i strateškim ciljevima (Miljković, 2006). Ova vrsta kontrole uključuje različite aktivnosti koje imaju za cilj sprečavanje, otkrivanje i korekciju nepravilnosti, što doprinosi smanjenju rizika od zloupotrebe sredstava, korupcije i drugih oblika nepravilnog poslovanja. Kroz adekvatno sprovođenje finansijske

kontrole, obezbeđuje se poštovanje zakonskih i podzakonskih akata, što je neophodno za održavanje poverenja javnosti u rad institucija.

Značaj finansijske kontrole ogleda se i u njenoj ulozi u unapređenju odgovornosti rukovodilaca i zaposlenih u javnom sektoru. Kroz redovne preglede i izveštavanje, finansijska kontrola omogućava bolje razumevanje finansijskih procesa i podstiče donošenje odluka zasnovanih na činjenicama (Jeppesen, 2019). Pored toga, ona služi kao sredstvo za podršku strateškom planiranju, jer obezbeđuje da se raspoloživa sredstva koriste na najefikasniji način, uz minimiziranje nepotrebnih troškova.

Finansijska kontrola je nezaobilazan deo savremenog sistema upravljanja javnim finansijama, jer obezbeđuje funkcionalnost, stabilnost i kredibilitet budžetskih korisnika u skladu sa principima dobrog upravljanja. Njena primena stoga nije samo zakonska obaveza, već i profesionalna odgovornost svih koji su uključeni u upravljanje javnim sredstvima.

2.2. Unutrašnja kontrola kao mehanizam upravljanja

Unutrašnja kontrola predstavlja organizovani sistem procedura, politika i aktivnosti koje ustanova primenjuje radi postizanja svojih ciljeva, obezbeđivanja pravilnog i efikasnog upravljanja resursima, kao i zaštite od finansijskih i operativnih rizika (Ferry & Ahrens, 2022). U kontekstu budžetskih korisnika, unutrašnja kontrola igra ključnu ulogu u unapređenju transparentnosti, odgovornosti i usmeravanja rada u skladu sa zakonskim i strateškim okvirima (Savić et al., 2023). Kao mehanizam upravljanja, unutrašnja kontrola služi da obezbedi da se aktivnosti unutar organizacije izvode u skladu sa unapred definisanim procedurama, a njen domet uključuje kontrolu finansijskih procesa, praćenje usaglašenosti sa propisima i internim pravilima, kao i procenu operativnih rezultata. Unutrašnja kontrola funkcioniše kao integralni deo svih upravljačkih nivoa i oslanja se na saradnju svih zaposlenih, čime se stvara atmosfera odgovornosti i kontinuiranog unapređenja.

Jedan od osnovnih ciljeva unutrašnje kontrole je sprečavanje i otkrivanje grešaka i zloupotreba, čime se smanjuje rizik od korupcije i nepravilnosti. Pored toga, ovaj mehanizam omogućava pravovremeno prepoznavanje i ublažavanje potencijalnih problema koji bi mogli ugroziti efikasnost ili zakonitost rada. Kroz unutrašnju kontrolu, rukovodioci dobijaju pouzdane i blagovremene informacije koje im omogućavaju donošenje boljih odluka, kao i praćenje uspešnosti sprovođenja politika i projekata. Takođe, unutrašnja kontrola značajno doprinosi izgradnji kulture etičkog poslovanja, u kojoj su zaposleni svesni svoje odgovornosti za pravilno i efikasno upravljanje resursima. Ona uključuje elemente kao što su procena rizika, nadzor i revizija, koji zajedno stvaraju dinamičan i fleksibilan

sistem sposoban da odgovori na izazove unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja (Mitrović et al., 2024).

Uz adekvatnu primenu, unutrašnja kontrola postaje ne samo alat za poštovanje zakonskih obaveza, već i strateški resurs koji pomaže organizaciji da postigne dugoročnu održivost, efikasnost i poverenje javnosti. Kao takav, ovaj mehanizam upravljanja predstavlja temeljni stub savremenog upravljanja u javnom sektoru.

2.3. Normativni okvir za finansijsku kontrolu u javnom sektoru

Normativni okvir za finansijsku kontrolu u javnom sektoru predstavlja skup zakona, propisa, standarda i smernica koje regulišu način na koji se javna sredstva upravljaju, kontrolišu i troše. Ovaj okvir je ključan za osiguranje transparentnosti, odgovornosti i zakonitosti u radu budžetskih korisnika, doprinoseći efikasnom upravljanju javnim finansijama i jačanju poverenja građana u institucije.

Osnovu normativnog okvira čine zakoni koji definišu pravila upravljanja javnim finansijama, kao što su Zakon o budžetskom sistemu, Zakon o javnim nabavkama i Zakon o računovodstvu. Ovi zakoni propisuju obaveze budžetskih korisnika u pogledu planiranja, izvršenja i izveštavanja o korišćenju budžetskih sredstava, uz postavljanje jasnih pravila za sprečavanje zloupotreba i nepravilnosti. Osim toga, oni određuju okvire za uspostavljanje i funkcionisanje sistema finansijske kontrole, kao i odgovornosti rukovodilaca u ustanovama javnog sektora (Žutić, 2023). Pored zakona, važan deo normativnog okvira čine podzakonski akti, kao što su uredbe, pravilnici i odluke, koji razrađuju konkretne procedure i metodologije za primenu finansijske kontrole. Ovi akti pružaju smernice za sprovođenje unutrašnjih kontrola, revizija i izveštavanja, osiguravajući doslednost u primeni regulatornih zahteva na svim nivoima javnog sektora.

Međunarodni standardi i smernice takođe čine značajan deo normativnog okvira, naročito u kontekstu integracije sa međunarodnim finansijskim institucijama i harmonizacije sa evropskim regulativama. Primena standarda kao što su Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja (IFRS) i smernice Komiteta za sponzorske organizacije Treadway komisije (COSO) doprinose unapređenju kvaliteta finansijskog upravljanja i kontrole (Po‘latov, 2023).

U okviru javnog sektora, normativni okvir za finansijsku kontrolu predviđa uspostavljanje sistema interne revizije i koordinaciju sa eksternim revizijskim telima, kao što je Državna revizorska institucija.

Ovi mehanizmi obezbeđuju nezavisnu proveru rada budžetskih korisnika i utiču na unapređenje njihovog funkcionisanja (Vuković, 2024).

Normativni okvir se kontinuirano razvija u skladu sa promenama u ekonomskom, pravnom i tehnološkom okruženju, što omogućava njegovu prilagođenost savremenim izazovima.

3. Revizija u javnom sektoru

Revizija u javnom sektoru predstavlja ključni mehanizam za obezbeđivanje transparentnosti, odgovornosti i efikasnosti u upravljanju javnim resursima. Njena uloga je od posebnog značaja u funkcionisanju budžetskog sistema, jer omogućava nadzor nad trošenjem sredstava, utvrđivanje zakonitosti poslovanja i predlaganje mera za unapređenje (Zekić, 2015). Kroz raznovrsne vrste revizija i aktivnosti Državne revizorske institucije, ovaj proces podržava jačanje poverenja javnosti u institucije i doprinosi boljem upravljanju državnim sredstvima.

3.1. Revizija kao instrument transparentnosti

Revizija kao instrument transparentnosti ima ključnu ulogu u jačanju poverenja građana u javne institucije i osiguravanju odgovornog upravljanja javnim resursima. Njena osnovna svrha je da obezbedi jasnu i preciznu sliku o načinu na koji se javna sredstva koriste, kao i da otkrije eventualne nepravilnosti, korupciju ili nedovoljnu efikasnost u radu institucija (Savić et al., 2024). Transparentnost koja se postiže kroz reviziju omogućava građanima, donosiocima odluka i ostalim zainteresovanim stranama da dobiju pouzdane informacije o finansijskom stanju i poslovanju javnog sektora.

Kroz nezavisan i stručan pristup, revizija utvrđuje da li su odluke u javnom sektoru donesene u skladu sa zakonima i propisima, kao i da li su resursi korišćeni na način koji donosi najveću vrednost za građane. Ovaj proces podrazumeva ne samo pregled finansijskih izveštaja već i analizu načina na koji institucije postižu svoje ciljeve i upravljaju svojim zadacima (Cordery & Hay, 2022). Revizija, dakle, nije samo alat za identifikaciju problema, već i sredstvo za ukazivanje na mogućnosti za poboljšanje, čime se doprinosi unapređenju upravljačkih praksi i postizanju većeg stepena javne odgovornosti (Vesić & Jevtić, 2019).

Transparentnost kroz reviziju ima i preventivnu funkciju, jer podstiče javne institucije da deluju u skladu sa propisima i da izbegavaju prakse koje bi mogle dovesti do nepravilnosti. Osim toga, izveštaji revizora koji su javno dostupni pružaju građanima mogućnost da vrše pritisak na

odgovorne osobe u javnom sektoru, čime se dodatno jača mehanizam odgovornosti i podstiče kultura transparentnosti u javnom upravljanju.

3.2. Vrste revizije u budžetskom sistemu

Vrste revizija u budžetskom sistemu obuhvataju različite aspekte kontrole i procene rada javnih institucija i njihovog upravljanja finansijskim sredstvima. Svaka od vrsta revizija ima specifičnu ulogu u obezbeđivanju zakonitosti, transparentnosti i efikasnosti u korišćenju javnih resursa.

U budžetskom sistemu se najčešće primenjuju sledeće vrste revizija (Penjišević et al., 2024):

- Finansijska revizija: Finansijska revizija se fokusira na proveru finansijskih izveštaja kako bi se utvrdilo da li oni pružaju istinitu i objektivnu sliku finansijskog stanja i poslovanja određene institucije. Ova revizija obuhvata proveru da li su finansijski izveštaji pripremljeni u skladu sa važećim računovodstvenim standardima i zakonskim propisima. Njen cilj je da potvrdi ispravnost finansijskog izveštavanja i spreči eventualne greške ili prevare.
- Revizija usaglašenosti: Revizija usaglašenosti ispituje da li je institucija poslovala u skladu sa zakonima, propisima i internim aktima. Ova vrsta revizije se bavi identifikacijom nepravilnosti i kršenja procedura, kao i utvrđivanjem odgovornosti za eventualne propuste. Njen značaj se ogleda u obezbeđivanju da institucije rade u skladu sa pravnim okvirima i u sprečavanju zloupotreba.
- Revizija svrsishodnosti poslovanja: Ova revizija ima za cilj da proceni efikasnost, efektivnost i ekonomičnost korišćenja javnih sredstava. Usmerena je na analizu načina na koji institucije ostvaruju svoje ciljeve i da li to čine na način koji je najpovoljniji za građane i državu. Revizija svrsishodnosti poslovanja se koristi za prepoznavanje potencijalnih poboljšanja u upravljanju javnim sredstvima i za povećanje njihove vrednosti.
- Informaciona revizija: Sa razvojem informacionih tehnologija, informaciona revizija postaje sve značajnija. Ona obuhvata analizu i procenu bezbednosti i funkcionalnosti informacionih sistema koje javne institucije koriste za upravljanje svojim aktivnostima. Ova revizija osigurava da su podaci zaštićeni, pouzdani i korišćeni na adekvatan način.

Kroz primenu različitih vrsta revizija u budžetskom sistemu, obezbeđuje se celovit pristup kontroli javnih finansija. One omogućavaju

identifikaciju slabosti u sistemu, jačanje odgovornosti i transparentnosti, kao i poboljšanje upravljačkih procesa u javnom sektoru.

3.3. Uloga državne revizorske institucije

Uloga Državne revizorske institucije (DRI) je od suštinskog značaja za osiguranje transparentnosti, odgovornosti i efikasnosti u upravljanju javnim sredstvima. Kao nezavisno i stručno telo, DRI ima zadatak da sprovodi revizije nad radom državnih organa, javnih preduzeća, budžetskih korisnika i drugih institucija koje upravljaju javnim resursima. Njen osnovni cilj je da obezbedi pravilno i zakonito korišćenje sredstava i da ukaže na mogućnosti za poboljšanje u javnom sektoru.

DRI sprovodi revizije koje uključuju finansijsku reviziju, reviziju usaglašenosti i reviziju svrsishodnosti poslovanja. Kroz ove aktivnosti, ona utvrđuje da li su finansijski izveštaji tačni i u skladu sa propisanim standardima, da li se institucije pridržavaju zakona i procedura, i da li se javna sredstva koriste na efikasan i ekonomičan način (Rana et al., 2022). Izveštaji DRI, koji su dostupni javnosti, služe kao osnova za podizanje svesti građana o načinu na koji se upravlja njihovim resursima, kao i za jačanje mehanizama javne odgovornosti (Sarvabek, 2021). Osim revizorskih aktivnosti, DRI igra značajnu ulogu u edukaciji i podizanju kapaciteta javnog sektora. Ona pruža preporuke i smernice za poboljšanje upravljanja, a takođe podstiče donosioce odluka da primenjuju najbolje prakse u svom radu (Savić & Bonić, 2022). Ova institucija takođe ima i preventivnu funkciju, jer svojim prisustvom i nadzorom doprinosi smanjenju rizika od korupcije, zloupotrebe i neracionalnog trošenja javnih sredstava.

Nezavisnost DRI je ključna za njenu efikasnost. Njen rad je zasnovan na stručnosti i objektivnosti, čime se obezbeđuje kredibilitet njenih nalaza i preporuka. DRI takođe sarađuje sa međunarodnim revizorskim institucijama, čime prati globalne trendove i unapređuje svoje metodologije rada (Zupur & Janjetović, 2023).

Kroz svoju delatnost, Državna revizorska institucija doprinosi jačanju poverenja građana u javni sektor, obezbeđujući da se javna sredstva koriste na odgovoran i svrsishodan način, u skladu sa principima dobrog upravljanja i održivog razvoja. Njena uloga je nezaobilazna u izgradnji demokratskog i transparentnog društva.

4. Izazovi i prekoruke za unapređenje sistema kontrole i revizije

Efikasan sistem kontrole i revizije predstavlja osnovu za odgovorno upravljanje, transparentnost i pravilnu upotrebu resursa u savremenim

organizacijama. Ipak, implementacija ovih sistema se često susreće sa brojnim izazovima, uključujući nedostatke u koordinaciji kontrolnih tela, tehničke i organizacione probleme, kao i potrebu za stalnim usavršavanjem revizorskih praksi (Andrić, 2009). U ovom poglavlju razmatramo ključne probleme u primeni sistema kontrole, načine unapređenja saradnje između različitih tela, i predlažemo korake za budući razvoj revizorskih pristupa.

4.1. Problemi u implementaciji sistema kontrole

Implementacija sistema kontrole u praksi često se suočava sa brojnim izazovima koji mogu uticati na efikasnost i doslednost primene. Jedan od glavnih problema je nedostatak jasno definisanih procedura i standarda koji treba da osiguraju ujednačeno sprovođenje kontrolnih mera. Ovo može dovesti do nedoslednosti u radu različitih organizacionih jedinica, što umanjuje transparentnost i pouzdanost sistema. Takođe, ograničeni resursi, kako finansijski, tako i kadrovski, često predstavljaju značajan izazov (Todorović & Vučković-Milutinović, 2023). Nedostatak kvalifikovanih stručnjaka za upravljanje i sprovođenje kontrolnih mehanizama otežava primenu složenih procedura. U mnogim organizacijama, nedostatak obuke i edukacije zaposlenih rezultira nedovoljnim razumevanjem uloge i značaja sistema kontrole, što dovodi do grešaka ili zanemarivanja važnih aspekata kontrolnog procesa.

Pored toga, otpor promenama u organizaciji je još jedan česti problem. Uvođenje novih kontrola ili revizorskih alata često nailazi na skepticizam ili aktivni otpor zaposlenih i rukovodstva, koji mogu doživeti ove mere kao pretnju ili nepotrebno opterećenje. Ovaj otpor se posebno izražava u organizacijama sa dugogodišnjom praksom koja nije bila predmet značajnih reformi. Tehnološki izazovi takođe igraju važnu ulogu u otežavanju implementacije (Golubović & Janković, 2023). U mnogim slučajevima, postojeći informacioni sistemi nisu u potpunosti prilagođeni novim zahtevima, što dovodi do komplikacija u prikupljanju i analizi podataka. Ovo je posebno izraženo u organizacijama koje rade sa velikim količinama podataka, ali nemaju adekvatne alate za njihovo upravljanje (Zekić & Brajković, 2022).

Nedostatak koordinacije i saradnje između različitih kontrolnih tela i institucija često dovodi do preklapanja odgovornosti ili praznina u sistemu kontrole. Ovo ne samo da smanjuje efikasnost sistema, već i povećava rizik od nepravilnosti ili zloupotreba. Bez jasne podele nadležnosti i mehanizama za razmenu informacija, sistem kontrole ostaje neefikasan i nedovoljno prilagođen stvarnim potrebama organizacije.

4.2. Unapređenje kooridnacije između kontrolnih tela

Efikasna koordinacija između kontrolnih tela predstavlja jedan od ključnih uslova za uspostavljanje integrisanog i funkcionalnog sistema kontrole. Ipak, u praksi, ovaj aspekt često ostaje zapostavljen, što dovodi do dupliranja aktivnosti, neefikasne upotrebe resursa i nedostatka jedinstvenog pristupa u suočavanju sa izazovima (Inđić et al., 2023). Unapređenje koordinacije između kontrolnih tela zahteva niz međusobno povezanih mera usmerenih na jačanje saradnje, razmenu informacija i sinhronizaciju aktivnosti.

Prvi korak u ovom procesu je uspostavljanje jasnih i preciznih okvira koji definišu nadležnosti svakog kontrolnog tela. Ovo podrazumeva ne samo pravnu regulativu, već i operativne procedure koje će omogućiti jedinstveno tumačenje i primenu propisa. U nedostatku jasne podele odgovornosti, često dolazi do preklapanja aktivnosti ili, pak, do praznina u sistemu, što umanjuje njegovu efikasnost (Ilić & Tasić, 2021).

Razmena informacija između kontrolnih tela predstavlja još jedan važan aspekt koji treba unaprediti. Neophodno je uspostaviti moderne platforme za komunikaciju koje će omogućiti brzu i bezbednu razmenu podataka, čime će se smanjiti vreme potrebno za obradu informacija i donošenje odluka. Istovremeno, potrebno je razviti standarde za izveštavanje koji će osigurati da sve institucije koriste ujednačenu metodologiju u prikupljanju i prezentovanju podataka (Gojković et al., 2023).

Jačanje međusektorske saradnje je takođe od suštinske važnosti. Kontrolna tela često deluju izolovano, bez dovoljnog uvida u aktivnosti drugih institucija koje imaju srodne nadležnosti. Formiranje zajedničkih radnih grupa ili koordinacionih timova može pomoći u prevazilaženju ove izolovanosti i omogućiti bolje razumevanje složenih problema koji zahtevaju interdisciplinarni pristup (Abdurakhimov et al., 2021).

Pored toga, neophodno je unaprediti obuku i profesionalni razvoj kadrova u kontrolnim telima (Hemed, 2022). Jedan od načina da se to postigne je organizovanje zajedničkih seminara, radionica i treninga koji će omogućiti razmenu iskustava i najboljih praksi između različitih institucija. Ovakav pristup ne samo da povećava stručnost, već i doprinosi izgradnji međusobnog poverenja i jačanju saradnje.

Unapređenje koordinacije između kontrolnih tela nije samo tehničko ili organizaciono pitanje, već i strateški prioritet. Samo dobro koordinisan sistem može obezbediti doslednu i efikasnu kontrolu, smanjiti rizike od nepravilnosti i zloupotreba i omogućiti bolju upotrebu javnih resursa. Stoga je ovaj proces neophodno posmatrati kao dugoročnu investiciju u transparentnost i odgovornost institucija.

4.3. Budući koraci u razvoju revizorksih praksi

Razvoj revizorskih praksi predstavlja kontinuirani proces koji zahteva prilagođavanje savremenim izazovima i promenama u poslovnom okruženju. Da bi se osigurala efikasnost i relevantnost revizorskih aktivnosti, potrebno je sprovesti niz budućih koraka koji će omogućiti unapređenje metodologija, alata i kompetencija u ovoj oblasti.

Osnovni koraci u razvoju revizorskih praksi uključuju (Themsen & Skærbæk, 2022):

- Uvođenje inovativnih tehnologija u revizorske prakse – Savremene revizorske prakse moraju se osloniti na digitalne alate, kao što su softver za analizu podataka, automatizacija procesa i upotreba veštačke inteligencije. Ove tehnologije omogućavaju obradu velikih količina podataka, identifikaciju obrazaca i rano otkrivanje nepravilnosti. Integracija tehnologija u revizorski proces doprineće tačnosti i brzini u izvođenju revizija.
- Razvoj i unapređenje profesionalnih standarda – Potrebno je kontinuirano usklađivanje revizorskih standarda sa međunarodnim normama i najboljim praksama. Ovo uključuje reviziju postojećih regulativa i izradu smernica koje će revizorima pružiti jasna uputstva za rad u složenim i dinamičnim uslovima.
- Jačanje stručne obuke i sertifikacije revizora – Kontinuirana edukacija revizora je od suštinskog značaja za praćenje novih metoda i regulatornih zahteva. Uvođenje programa obuke, radionica i sertifikacionih kurseva doprineće podizanju stručnosti i profesionalizma u revizorskim timovima.
- Unapređenje transparentnosti i komunikacije u revizorskim procesima – Javnost i zainteresovane strane treba da budu bolje informisane o rezultatima revizija. Razvoj transparentnih izveštajnih modela i korišćenje savremenih kanala komunikacije ojačaće poverenje u revizorske aktivnosti.
- Fokus na upravljanje rizicima u revizorskim aktivnostima – Budući koraci moraju uključiti usmeravanje revizorskih praksi ka proceni i upravljanju rizicima. Ovo podrazumeva primenu metodologija zasnovanih na riziku, koje će omogućiti identifikaciju ključnih slabosti i koncentraciju resursa na najkritičnija područja.
- Internacionalizacija revizorskih praksi – Razmena iskustava i saradnja sa međunarodnim revizorskim institucijama doprineće unapređenju lokalnih praksi i primeni globalnih standarda. Ovo

uključuje učešće u međunarodnim konferencijama, projektima i profesionalnim mrežama.

- Evaluacija i poboljšanje postojećih procedura – Kontinuirano praćenje i analiza efektivnosti postojećih revizorskih procesa omogućiće njihovo stalno poboljšanje. Povratne informacije od subjekata revizije i nezavisnih stručnjaka mogu biti od velike koristi u identifikaciji oblasti za unapređenje.

Ovi koraci predstavljaju putokaz za razvoj revizorskih praksi koje će biti spremne da odgovore na buduće izazove, osiguraju transparentnost i doprinesu efikasnosti i odgovornosti u upravljanju resursima.

5. Zaključak

Finansijska kontrola i revizija predstavljaju neizostavne elemente efikasnog upravljanja javnim sredstvima i osiguranja transparentnosti u radu budžetskih korisnika. Analizom teorijskih i praktičnih aspekata ovih mehanizama utvrđeno je da oni imaju ključnu ulogu u identifikaciji i prevenciji finansijskih nepravilnosti, kao i u jačanju odgovornosti u javnom sektoru. Poseban značaj se ogleda u unapređenju kvaliteta finansijskog izveštavanja, što omogućava donošenje boljih odluka i povećanje poverenja javnosti u institucije.

U ovom radu je istaknuto da finansijska kontrola, kao unutrašnji mehanizam, predstavlja prvu liniju odbrane od nepravilnosti, dok revizija, kao nezavisna funkcija, obezbeđuje objektivan pregled poslovanja i poštovanje zakonskih i regulatornih okvira. Posebno je naglašena uloga državnih revizorskih institucija koje, svojim radom, doprinose jačanju transparentnosti i efikasnosti u korišćenju javnih resursa.

Identifikovani su brojni izazovi koji prate primenu sistema finansijske kontrole i revizije, uključujući nedovoljnu koordinaciju između kontrolnih tela, ograničene kadrovske i tehničke resurse, kao i otpor promeni u okviru institucija javnog sektora. Zato je posebna pažnja je posvećena preporukama za unapređenje ovih mehanizama, koje uključuju jačanje kadrovskih kapaciteta, primenu savremenih tehnologija i uspostavljanje jasnih procedura i smernica.

Može se zaključiti da je konstantno unapređenje sistema finansijske kontrole i revizije od suštinskog značaja za održivost i odgovornost javnog sektora. Time se obezbeđuje racionalnije korišćenje javnih sredstava, smanjuju rizici od nepravilnosti i stvaraju uslovi za dugoročno poverenje građana u institucije.

6. Literatura

1. Abdurakhimov, B.U.O., Qudbiyev, N.T. & Mominov, I.L.O. (2021). Working capital management is the key to business success. *Oriental renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences*, 1 (10), 724-733.
2. Andrić, M. (2009). *Revizija – teorija i praksa*. Subotica: Ekonomski fakultet.
3. Cordery, C., & Hay, D. (2022). Public sector audit in uncertain times. *Financial Accountability and Management*, 38(3), 426–446. https://doi.org/10.1111 /faam.12299
4. Ferry, L., & Ahrens, T. (2022). The future of the regulatory space in local government audit: A comparative study of the four countries of the United Kingdom. *Financial Accountability and Management*, 38(3), 376–393. https://doi.org/10.1111/faam. 12291
5. Gojković, B., Obradović, Lj. & Mihajlović, M. (2023). Uticaj makro-ekonomskih faktora na javni dug Republke Srbije u posttranzicionom periodu. *Akcionarstvo*, 29 (1), 217-238.
6. Golubović, M., Janković, G. (2023). Priliv stranih direktnih investicija u funkciji poboljšanja konkurentnosti privrede Republike Srbije. *Održivi razvoj*, 16 (1), 19-31. https://doi.org/10.5937/OdrRaz2301019G
7. Hemed, R. I. (2022). Normative arrangement of financial innovations in banking. *Finansijski savetnik*, 27(1), 25–64.
8. Ilić, B. & Tasić, S. (2021). Kvantitativna analiza uloge proizvodnje u stvaranju vrednosti. *Održivi razvoj*, 3(1), 17-33. https://doi.org/10.5937 /OdrRaz2101017I
9. Inđić, M., Pjanić, M. & Đaković, M. (2023). Uticaj makroekonomskih faktora na tržšnu kapitalizaciju u bivšim Jugoslovenskim republikama sa moderacijom bivših republika koje ne koriste euro. *Akcionarstvo*, 29 (1), 151-168.
10. Jeppesen, K. K. (2019). The role of auditing in the fight against corruption. *The British Accounting Review*, 51(5), 1–11. https://doi.org/10.1016/ j.bar.2018.06.001
11. Milojević, D. (2011). *Finansijska kontrola i revizija*. Beograd: Beogradska poslovna škola.
12. Mihajlović, M., & Savić, A. (2022). The role of the budget in financing the defense system of the Republic of Serbia. *Economist, 1*(1), 16–28. https://doi.org/10.46793/EKONOMIST1.1.2
13. Miljković, A. (2006). *Finansijska kontrola i revizija*. Novi Sad: Privredna akademija.
14. Mitrovic, V., Đurić, D., Đurić, D. & Terzić, I. (2024.) Interna kontrola kao podrška funkciji menadzmenta u svrhu otkrivanja nepravilnosti i

upravljanja rizicima. *Oditor*, 10 (2), 148-195. https://doi.org/10.59864/Oditor52402VM
15. Penjišević, A., Somborac, B., Anufrijev, A. & Aničić, D. (2024). Achieved results and perspectives for further development of small and medium-sized enterprises: statistical findings and analysis. *Oditor*, 10 (2), 313-329. https://doi.org/10.59864/Oditor102402AP
16. Po‘latov, S.O. (2023). O‘zbekiston respublikasida qo‘shilgan qiymat solig‘ining budjet daromadlaridagi yirik manbai sifatidagi rolini baholash. *Innovative development in educational activities*, 2 (22), 126–131. https://doi.org/10.5281/ zenodo.10222992
17. Rana, T., Steccolini, I., Bracci, E., & Mihret, D. (2022). Performance auditing in the public sector: A systematic literature review and future research avenues. *Financial Accountability and Management*, 38(3), 337–359. https://doi.org/10.1111/faam.12312
18. Sarvarbek, R. A. (2021). Theoretical and legal basis of state financial control. *Scientific progress*, 2 (8), 250-256.
19. Savić, A, Mihajlović, M.,. & Ristić, D. (2024). Menadžerski aspekti egzistiranja preduzeća na savremenom tržištu, *Ekonomski izazovi*, 13 (26), 15-24. https://doi.org/10.5937/EkoIzazov 2426015S
20. Savić, A. & Bonić, Lj. (2022). Analysis of the impact of reporting on environmental performance idicator on the profitability of European companies, *Facta Universitatis – Economics and Organization*, 19 (3), 167-182. https://doi.org/10.22190/FUEO220529013S
21. Savić, A., Mihajlović, M. & Božović, I. (2023). Macroeconomic aspects of comprehensive costs of assets as a prerequisite for equipping the defense system with weapons and military equipment, *Vojnotehnički glasnik*, 71 (3), 797-815. https://doi.org/10.5937/vojtehg71-44145
22. Themsen, T. N. & Skærbæk, P. (2022). The termination of central government internal auditing and the emergence of the innovation society. *Financial Accountability and Management*, 38(3), 360–375. https://doi.org/10.1111 /faam.12316
23. Todorović, M. & Vučković-Milutinović, S. (2023). *Revizija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
24. Vesić, T. & Jevtić, D. (2019). Uloga i značaj interne revizije u javnom sektoru. *Trendovi u poslovanju*, 2(14).
25. Vuković, Z. (2024). Cause (ground) of obligation of the contract on representation in sport. *Oditor*, 10 (2), 238-251. https://doi.org/10.59864 /Oditor72402ZV
26. Zekić, M. & Brajković, B. (2022). Uloga finansijskog menadžmenta u preduzeću, *Finansijski savetnik*, 27(1), 7-24.
27. Zekić, M. (2015). Kontrola i revizije u javnom sektoru. Beograd: *Akcionarstvo*, 21 (1).

28. Zupur, M., Janjetović, M. (2023). Sustainability of personal selling marketing in the modern market. *Održivi razvoj*, 16 (2), 7-20. https://doi.org/10.5937 /OdrRaz2302007Z
29. Žutić, B. (2023). *Finansijsko računovodstvo*. Beograd: iLearn.

Primljen/Received: 21.03.2025.
Prihvaćen/Accepted:10.04.2025

.

FINANCIAL CONTROL AND AUDIT

Biljana Ivanova,[1] ***Snežana Lazić***[2]***, Obrić Bojan***[3]

Abstract

The management of a modern business company is faced with the need to make business decisions related to the achievement of business goals. The financial control and audit system, which includes all measures of attention, is primarily aimed at detecting errors of excessive spending and fraud, while on the other hand it checks and ensures the reliability of information. The key task of financial control and audit is to control all parts of the company whether they consistently reduce the business policy adopted at the beginning of the business period and to submit information about this to the management of the business company. The increased interest in establishing financial control and audit is also due to the presence of unfair competition, increased competition and erosion of business ethics. This paper explores from a theoretical point of view the challenges and recommendations for improving the existing system of financial control and audit.

Keywords*: control, audit, budget, public sector*

1. Introduction

Financial control and audit are key instruments for ensuring efficiency, transparency and accountability in the management of public funds. In modern economic systems, special importance is attached to improving the system of financial reporting and supervision over budget users, with the aim of preserving the public interest and optimizing the spending of limited resources. These activities play an essential role in strengthening public trust in institutions and supporting the decision-making process based on reliable information.

[1] Biljana Ivanova, Assistant Professor, Military Academy, University of Defense, Veljka Lukića Kurjaka 33, Belgrade, lolabgdyu@gmail.com

[2] Snežana Lazić, College of Vocational Business Studies, Niš, Serbia, corbg.edu.rs@gmail.com

[3] Bojan Obrić, College of Vocational Business Studies, Niš, Serbia, bojan.obric@gmail.com

In the context of the public sector, financial control involves a series of procedures and mechanisms aimed at verifying the correctness of financial operations, while audit is defined as an independent and objective review of financial statements and business activities in order to determine their compliance with the applicable legal and regulatory framework. Improving these processes requires continuous work on the development of internal controls, strengthening audit capacities and adapting the domestic system to best international practices.

This paper discusses the fundamentals of financial control and audit, with a special focus on their application in the public sector. The existing regulatory frameworks, methods and techniques used in practice, as well as the challenges faced by budget users in implementing these mechanisms are analyzed. Special emphasis is placed on the role of state audit institutions and the importance of their independence in ensuring objectivity and transparency.

2. Financial control of budget users

Financial control of budget users is a key mechanism for ensuring transparent and accountable management of public funds. It includes systematic monitoring, evaluation and directing of financial flows in accordance with the prescribed regulatory framework, thereby contributing to the efficiency, economy and legality of work in the public sector (Milojević, 2011). Today, public spending is directed towards achieving various (Mihajlović & Savić). This chapter will discuss the basic aspects of financial control, including its definition and significance, the role of internal control as a management mechanism, as well as the regulatory framework regulating this area.

2.1. Definition and importance of financial control

Financial control is the process of systematic monitoring, analysis and guidance of financial activities with the aim of ensuring transparency, legality and efficiency in the management of financial resources. In the context of budget users, it is essential for the preservation of public resources and ensuring their proper use in accordance with established priorities and strategic objectives (Miljković, 2006). This type of control includes various activities aimed at preventing, detecting and correcting irregularities, which contributes to reducing the risk of misuse of funds, corruption and other forms of irregular operations. Through adequate implementation of financial control, compliance with legal and regulatory acts is ensured, which is necessary for maintaining public confidence in the work of institutions.

The importance of financial control is also reflected in its role in improving the accountability of managers and employees in the public sector. Through regular reviews and reporting, financial control enables a better understanding of financial processes and encourages evidence-based decision-making (Jeppesen, 2019). In addition, it serves as a tool to support strategic planning, as it ensures that available funds are used in the most efficient way, while minimizing unnecessary costs.

Financial control is an indispensable part of a modern public finance management system, as it ensures the functionality, stability and credibility of budget users in accordance with the principles of good governance. Its implementation is therefore not only a legal obligation, but also a professional responsibility of all those involved in the management of public funds.

2.2. Internal control as a management mechanism

Internal control is an organized system of procedures, policies, and activities that an institution implements to achieve its objectives, ensure proper and efficient management of resources, and protect against financial and operational risks (Ferry & Ahrens, 2022). In the context of budget users, internal control plays a key role in improving transparency, accountability, and directing work in accordance with legal and strategic frameworks (Savić et al., 2023). As a management mechanism, internal control serves to ensure that activities within the organization are carried out in accordance with predefined procedures, and its scope includes controlling financial processes, monitoring compliance with regulations and internal rules, and assessing operational results. Internal control functions as an integral part of all management levels and relies on the cooperation of all employees, thus creating an atmosphere of accountability and continuous improvement.

One of the main objectives of internal control is to prevent and detect errors and abuse, thereby reducing the risk of corruption and irregularities. In addition, this mechanism enables the timely recognition and mitigation of potential problems that could threaten the efficiency or legality of work. Through internal control, managers receive reliable and timely information that allows them to make better decisions, as well as monitor the success of the implementation of policies and projects. Also, internal control significantly contributes to building a culture of ethical business, in which employees are aware of their responsibility for the proper and efficient management of resources. It includes elements such as risk assessment, supervision and audit, which together create a dynamic and

flexible system capable of responding to the challenges of the internal and external environment (Mitrović et al., 2024).

With adequate implementation, internal control becomes not only a tool for compliance with legal obligations, but also a strategic resource that helps an organization achieve long-term sustainability, efficiency and public trust. As such, this management mechanism represents a fundamental pillar of modern public sector management.

2.3. Normative framework for financial control in the public sector

The regulatory framework for financial control in the public sector is a set of laws, regulations, standards and guidelines that regulate the way in which public funds are managed, controlled and spent. This framework is essential for ensuring transparency, accountability and legality in the work of budget users, contributing to the efficient management of public finances and strengthening citizens' trust in institutions.

The basis of the regulatory framework is made up of laws that define the rules of public financial management, such as the Law on the Budget System, the Law on Public Procurement and the Law on Accounting. These laws prescribe the obligations of budget users in terms of planning, execution and reporting on the use of budget funds, while setting clear rules for preventing abuse and irregularities. In addition, they determine the frameworks for the establishment and functioning of financial control systems, as well as the responsibilities of managers in public sector institutions (Žutić, 2023). In addition to laws, an important part of the regulatory framework is made up of secondary legislation, such as regulations, rulebooks and decisions, which elaborate specific procedures and methodologies for the implementation of financial control. These acts provide guidelines for the implementation of internal controls, audits and reporting, ensuring consistency in the application of regulatory requirements at all levels of the public sector.

International standards and guidelines also form a significant part of the regulatory framework, especially in the context of integration with international financial institutions and harmonisation with European regulations. The application of standards such as the International Financial Reporting Standards (IFRS) and the guidelines of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) contribute to improving the quality of financial management and control (Po‘latov, 2023).

Within the public sector, the regulatory framework for financial control provides for the establishment of an internal audit system and coordination

with external audit bodies, such as the State Audit Institution. These mechanisms ensure independent verification of the work of budget users and influence the improvement of their functioning (Vuković, 2024).

The regulatory framework is continuously evolving in line with changes in the economic, legal and technological environment, which enables its adaptation to modern challenges.

3. Public sector audit

Public sector audit is a key mechanism for ensuring transparency, accountability and efficiency in the management of public resources. Its role is of particular importance in the functioning of the budget system, as it enables oversight of the spending of funds, establishing the legality of operations and proposing measures for improvement (Zekić, 2015). Through various types of audits and activities of the State Audit Institution, this process supports the strengthening of public trust in institutions and contributes to better management of public funds.

3.1. Audit as an instrument of transparency

Audit as an instrument of transparency plays a key role in strengthening citizens' trust in public institutions and ensuring responsible management of public resources. Its main purpose is to provide a clear and accurate picture of how public funds are used, as well as to detect possible irregularities, corruption or insufficient efficiency in the work of institutions (Savić et al., 2024). The transparency achieved through audit allows citizens, decision-makers and other stakeholders to obtain reliable information about the financial condition and operations of the public sector.

Through an independent and professional approach, audit determines whether decisions in the public sector have been made in accordance with laws and regulations, as well as whether resources have been used in a way that brings the greatest value to citizens. This process involves not only reviewing financial statements but also analyzing how institutions achieve their goals and manage their tasks (Cordery & Hay, 2022). Auditing, therefore, is not only a tool for identifying problems, but also a means of indicating opportunities for improvement, thereby contributing to improving management practices and achieving a greater degree of public accountability (Vesić & Jevtić, 2019).

Transparency through audit also has a preventive function, as it encourages public institutions to act in accordance with regulations and to avoid practices that could lead to irregularities. In addition, publicly

available audit reports provide citizens with the opportunity to put pressure on responsible persons in the public sector, thereby further strengthening the accountability mechanism and fostering a culture of transparency in public administration.

3.2. Types of audit in the budget system

Types of audits in the budget system cover different aspects of control and assessment of the work of public institutions and their management of financial resources. Each type of audit has a specific role in ensuring legality, transparency and efficiency in the use of public resources.

The following types of audits are most commonly applied in the budget system (Penjišević et al., 2024):

- Financial audit – Financial audit focuses on checking financial statements to determine whether they provide a true and objective picture of the financial situation and operations of a particular institution. This audit includes checking whether the financial statements have been prepared in accordance with applicable accounting standards and legal regulations. Its goal is to confirm the correctness of financial reporting and prevent possible errors or fraud.
- Compliance audit – A compliance audit examines whether an institution has operated in accordance with laws, regulations and internal acts. This type of audit deals with the identification of irregularities and violations of procedures, as well as determining responsibility for possible omissions. Its importance is reflected in ensuring that institutions operate in accordance with the legal framework and in preventing abuse.
- Performance audit – This audit aims to assess the efficiency, effectiveness and economy of the use of public funds. It is aimed at analyzing the way in which institutions achieve their objectives and whether they do so in a manner that is most beneficial to citizens and the state. Performance audit is used to identify potential improvements in the management of public funds and to increase their value.
- Information audit – With the development of information technologies, information audit is becoming increasingly important. It includes the analysis and assessment of the security and functionality of information systems that public institutions use to manage their activities. This audit ensures that data is protected, reliable and used appropriately.

Through the application of various types of audits in the budget system, a comprehensive approach to the control of public finances is ensured. They enable the identification of weaknesses in the system, strengthening accountability and transparency, as well as improving management processes in the public sector.

3.3. The role of the state audit institution

The role of the State Audit Institution (SAI) is essential for ensuring transparency, accountability and efficiency in the management of public funds. As an independent and professional body, the SAI is tasked with conducting audits of the work of state bodies, public enterprises, budget users and other institutions that manage public resources. Its main objective is to ensure the proper and lawful use of funds and to indicate opportunities for improvement in the public sector.

The SAI conducts audits that include financial audits, compliance audits and performance audits. Through these activities, it determines whether financial statements are accurate and in accordance with prescribed standards, whether institutions comply with laws and procedures, and whether public funds are used in an efficient and economical manner (Rana et al., 2022). The DRI's reports, which are publicly available, serve as a basis for raising citizens' awareness of how their resources are managed, as well as for strengthening public accountability mechanisms (Sarvabek, 2021). In addition to audit activities, the DRI plays a significant role in education and capacity building of the public sector. It provides recommendations and guidelines for improving governance, and also encourages decision-makers to apply best practices in their work (Savić & Bonić, 2022). This institution also has a preventive function, as its presence and oversight contribute to reducing the risk of corruption, abuse and irrational spending of public funds.

The independence of the DRI is key to its effectiveness. Its work is based on expertise and objectivity, thus ensuring the credibility of its findings and recommendations. The SAI also cooperates with international audit institutions, thereby monitoring global trends and improving its work methodologies (Zupur & Janjetović, 2023).

Through its activities, the State Audit Institution contributes to strengthening citizens' trust in the public sector, ensuring that public funds are used in a responsible and purposeful manner, in accordance with the principles of good governance and sustainable development. Its role is indispensable in building a democratic and transparent society.

4. Challenges and recommendations for improving the control and audit system

An effective control and audit system is the basis for responsible management, transparency and proper use of resources in modern organizations. However, the implementation of these systems often faces numerous challenges, including shortcomings in the coordination of control bodies, technical and organizational problems, as well as the need for continuous improvement of audit practices (Andrić, 2009). In this chapter, we discuss key problems in the implementation of control systems, ways to improve cooperation between different bodies, and propose steps for the future development of audit approaches.

4.1. Problems in implementing the control system

The implementation of control systems in practice often faces numerous challenges that can affect the efficiency and consistency of application. One of the main problems is the lack of clearly defined procedures and standards that should ensure the uniform implementation of control measures. This can lead to inconsistencies in the work of different organizational units, which reduces the transparency and reliability of the system. Also, limited resources, both financial and personnel, often pose a significant challenge (Todorović & Vučković-Milutinović, 2023). The lack of qualified experts for the management and implementation of control mechanisms makes the application of complex procedures difficult. In many organizations, the lack of training and education of employees results in insufficient understanding of the role and importance of the control system, which leads to errors or neglect of important aspects of the control process. In addition, resistance to change in the organization is another common problem. The introduction of new controls or audit tools is often met with skepticism or active resistance from employees and management, who may perceive these measures as a threat or an unnecessary burden. This resistance is particularly pronounced in organizations with long-standing practices that have not been subject to significant reforms. Technological challenges also play an important role in making implementation difficult (Golubović & Janković, 2023). In many cases, existing information systems are not fully adapted to new requirements, which leads to complications in data collection and analysis. This is especially pronounced in organizations that work with large amounts of data, but do not have adequate tools for their management (Zekić & Brajković, 2022).

The lack of coordination and cooperation between different control bodies and institutions often leads to overlapping responsibilities or gaps in the

control system. This not only reduces the effectiveness of the system, but also increases the risk of irregularities or abuse. Without a clear division of responsibilities and mechanisms for information exchange, the control system remains ineffective and insufficiently adapted to the actual needs of the organization.

4.2. Improving coordination between control bodies

Effective coordination between control bodies is one of the key conditions for establishing an integrated and functional control system. However, in practice, this aspect often remains neglected, leading to duplication of activities, inefficient use of resources and the lack of a unified approach in addressing challenges (Inđić et al., 2023). Improving coordination between control bodies requires a series of interrelated measures aimed at strengthening cooperation, information exchange and synchronization of activities.

The first step in this process is to establish clear and precise frameworks that define the competencies of each control body. This includes not only legal regulations, but also operational procedures that will enable uniform interpretation and application of regulations. In the absence of a clear division of responsibilities, there is often overlap of activities or, conversely, gaps in the system, which reduces its efficiency (Ilić & Tasić, 2021).

The exchange of information between control bodies is another important aspect that needs to be improved. It is necessary to establish modern communication platforms that will enable fast and secure data exchange, thus reducing the time needed for information processing and decision-making. At the same time, it is necessary to develop reporting standards that will ensure that all institutions use a uniform methodology in collecting and presenting data (Gojković et al., 2023).

Strengthening intersectoral cooperation is also essential. Control bodies often act in isolation, without sufficient insight into the activities of other institutions with similar competencies. The formation of joint working groups or coordination teams can help overcome this isolation and provide a better understanding of complex problems that require an interdisciplinary approach (Abdurakhimov et al., 2021).

In addition, it is necessary to improve the training and professional development of staff in control bodies (Hemed, 2022). One way to achieve this is to organize joint seminars, workshops and training sessions that will enable the exchange of experiences and best practices between different institutions. This approach not only increases expertise, but also

contributes to building mutual trust and strengthening cooperation. Improving coordination between control bodies is not just a technical or organizational issue, but also a strategic priority. Only a well-coordinated system can ensure consistent and effective control, reduce the risks of irregularities and abuse and enable better use of public resources. Therefore, this process must be viewed as a long-term investment in the transparency and accountability of institutions.

4.3. Future steps in the development of audit practices

The development of audit practices is a continuous process that requires adaptation to modern challenges and changes in the business environment. In order to ensure the efficiency and relevance of audit activities, a number of future steps need to be implemented that will enable the improvement of methodologies, tools and competencies in this area.

The basic steps in the development of audit practices include (Themsen & Skærbæk, 2022):

- Introduction of innovative technologies into audit practices – Modern audit practices must rely on digital tools, such as data analysis software, process automation and the use of artificial intelligence. These technologies enable the processing of large amounts of data, the identification of patterns and the early detection of irregularities. The integration of technologies into the audit process will contribute to the accuracy and speed of performing audits.
- Development and improvement of professional standards – Continuous harmonization of audit standards with international norms and best practices is needed. This includes reviewing existing regulations and developing guidelines that will provide auditors with clear instructions for working in complex and dynamic conditions.
- Strengthening professional training and certification of auditors – Continuous education of auditors is essential to keep up with new methods and regulatory requirements. The introduction of training programs, workshops and certification courses will contribute to raising the expertise and professionalism of audit teams.
- Improving transparency and communication in audit processes – The public and stakeholders should be better informed about the results of audits. The development of transparent reporting models and the use of modern communication channels will strengthen trust in audit activities.

- Focus on risk management in audit activities – Future steps must include directing audit practices towards risk assessment and management. This involves the application of risk-based methodologies, which will enable the identification of key weaknesses and the concentration of resources on the most critical areas.
- Internationalization of audit practices – Exchange of experiences and cooperation with international audit institutions will contribute to the improvement of local practices and the implementation of global standards. This includes participation in international conferences, projects and professional networks.
- Evaluation and improvement of existing procedures – Continuous monitoring and analysis of the effectiveness of existing audit processes will enable their continuous improvement. Feedback from auditees and independent experts can be very useful in identifying areas for improvement.

These steps represent a roadmap for developing audit practices that will be ready to respond to future challenges, ensure transparency, and contribute to efficiency and accountability in resource management.

5. Conclusion

Financial control and audit are indispensable elements of efficient management of public funds and ensuring transparency in the work of budget users. An analysis of the theoretical and practical aspects of these mechanisms has established that they play a key role in identifying and preventing financial irregularities, as well as in strengthening accountability in the public sector. Of particular importance is the improvement of the quality of financial reporting, which enables better decision-making and increases public trust in institutions.

This paper highlights that financial control, as an internal mechanism, is the first line of defense against irregularities, while audit, as an independent function, ensures an objective review of operations and compliance with legal and regulatory frameworks. The role of state audit institutions, which, through their work, contribute to strengthening transparency and efficiency in the use of public resources, is particularly emphasized.

A number of challenges have been identified in the implementation of the financial control and audit system, including insufficient coordination between control bodies, limited human and technical resources, and resistance to change within public sector institutions. Therefore, special

attention has been paid to recommendations for improving these mechanisms, which include strengthening human resources, applying modern technologies, and establishing clear procedures and guidelines. It can be concluded that the constant improvement of the financial control and audit system is essential for the sustainability and accountability of the public sector. This ensures a more rational use of public funds, reduces the risks of irregularities, and creates conditions for long-term citizen trust in institutions.

6. References

1. Abdurakhimov, B.U.O., Qudbiyev, N.T. & Mominov, I.L.O. (2021). Working capital management is the key to business success. *Oriental renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences*, 1 (10), 724-733.
2. Andrić, M. (2009). *Revizija – teorija i praksa*. Subotica: Ekonomski fakultet.
3. Cordery, C., & Hay, D. (2022). Public sector audit in uncertain times. *Financial Accountability and Management*, 38(3), 426–446. https://doi.org/10.1111 /faam.12299
4. Ferry, L., & Ahrens, T. (2022). The future of the regulatory space in local government audit: A comparative study of the four countries of the United Kingdom. *Financial Accountability and Management*, 38(3), 376–393. https://doi.org/10.1111/faam. 12291
5. Gojković, B., Obradović, Lj. & Mihajlović, M. (2023). Uticaj makro-ekonomskih faktora na javni dug Republke Srbije u posttranzicionom periodu. *Akcionarstvo*, 29 (1), 217-238.
6. Golubović, M., Janković, G. (2023). Priliv stranih direktnih investicija u funkciji poboljšanja konkurentnosti privrede Republike Srbije. *Održivi razvoj*, 16 (1), 19-31. https://doi.org/10.5937/OdrRaz2301019G
7. Hemed, R. I. (2022). Normative arrangement of financial innovations in banking. *Finansijski savetnik*, 27(1), 25–64.
8. Ilić, B. & Tasić, S. (2021). Kvantitativna analiza uloge proizvodnje u stvaranju vrednosti. *Održivi razvoj*, 3(1), 17-33. https://doi.org/10.5937 /OdrRaz2101017I
9. Inđić, M., Pjanić, M. & Đaković, M. (2023). Uticaj makroekonomskih faktora na tržšnu kapitalizaciju u bivšim Jugoslovenskim republikama sa moderacijom bivših republika koje ne koriste euro. *Akcionarstvo*, 29 (1), 151-168.

10. Jeppesen, K. K. (2019). The role of auditing in the fight against corruption. *The British Accounting Review*, 51(5), 1–11. https://doi.org/10.1016/ j.bar.2018.06.001
11. Milojević, D. (2011). *Finansijska kontrola i revizija*. Beograd: Beogradska poslovna škola.
12. Mihajlović, M., & Savić, A. (2022). The role of the budget in financing the defense system of the Republic of Serbia. *Economist, 1*(1), 16–28. https://doi.org/10.46793/EKONOMIST1.1.2
13. Miljković, A. (2006). *Finansijska kontrola i revizija*. Novi Sad: Privredna akademija.
14. Mitrovic, V., Đurić, D., Đurić, D. & Terzić, I. (2024.) Interna kontrola kao podrška funkciji menadzmenta u svrhu otkrivanja nepravilnosti i upravljanja rizicima. *Oditor*, 10 (2), 148-195. https://doi.org/10.59864/Oditor52402VM
15. Penjišević, A., Somborac, B., Anufrijev, A. & Aničić, D. (2024). Achieved results and perspectives for further development of small and medium-sized enterprises: statistical findings and analysis. *Oditor*, 10 (2), 313-329. https://doi.org/10.59864/Oditor102402AP
16. Po‘latov, S.O. (2023). O‘zbekiston respublikasida qo‘shilgan qiymat solig‘ining budjet daromadlaridagi yirik manbai sifatidagi rolini baholash. *Innovative development in educational activities*, 2 (22), 126–131. https://doi.org/10.5281/ zenodo.10222992
17. Rana, T., Steccolini, I., Bracci, E., & Mihret, D. (2022). Performance auditing in the public sector: A systematic literature review and future research avenues. *Financial Accountability and Management*, 38(3), 337–359. https://doi.org/10.1111/faam.12312
18. Sarvarbek, R. A. (2021). Theoretical and legal basis of state financial control. *Scientific progress*, 2 (8), 250-256.
19. Savić, A, Mihajlović, M.,. & Ristić, D. (2024). Menadžerski aspekti egzistiranja preduzeća na savremenom tržištu, *Ekonomski izazovi*, 13 (26), 15-24. https://doi.org/10.5937/EkoIzazov 2426015S
20. Savić, A. & Bonić, Lj. (2022). Analysis of the impact of reporting on environmental performance idicator on the profitability of European companies, *Facta Universitatis – Economics and Organization*, 19 (3), 167-182. https://doi.org/10.22190/FUEO220529013S
21. Savić, A., Mihajlović, M. & Božović, I. (2023). Macroeconomic aspects of comprehensive costs of assets as a prerequisite for equipping the defense system with weapons and military equipment, *Vojnotehnički glasnik*, 71 (3), 797-815. https://doi.org/10.5937/vojtehg71-44145
22. Themsen, T. N. & Skærbæk, P. (2022). The termination of central government internal auditing and the emergence of the innovation

society. *Financial Accountability and Management*, 38(3), 360–375. https://doi.org/10.1111 /faam.12316
23. Todorović, M. & Vučković-Milutinović, S. (2023). *Revizija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
24. Vesić, T. & Jevtić, D. (2019). Uloga i značaj interne revizije u javnom sektoru. *Trendovi u poslovanju*, 2(14).
25. Vuković, Z. (2024). Cause (ground) of obligation of the contract on representation in sport. *Oditor*, 10 (2), 238-251. https://doi.org/10.59864 /Oditor72402ZV
26. Zekić, M. & Brajković, B. (2022). Uloga finansijskog menadžmenta u preduzeću, *Finansijski savetnik*, 27(1), 7-24.
27. Zekić, M. (2015). Kontrola i revizije u javnom sektoru. Beograd: *Akcionarstvo*, 21 (1).
28. Zupur, M., Janjetović, M. (2023). Sustainability of personal selling marketing in the modern market. *Održivi razvoj*, 16 (2), 7-20. https://doi.org/10.5937 /OdrRaz2302007Z
29. Žutić, B. (2023). *Finansijsko računovodstvo*. Beograd: iLearn.

MENADŽMENT U MULTINACIONALNIM KOMPANIJAMA: IZAZOVI GLOBALNE REGULATIVE I ODRŽIVOG POSLOVANJA

Mirko Pešić[1]

DOI:10.46793/EKONOMIST4.1.5P

Pregledni rad
Review paper
UDK: 005.511 347.72.032

Apstrakt

Istraživanje se bavilo komparativnom analizom poslovanja multinacionalnih i lokalnih kompanija u kontekstu regulatornih izazova, menadžerskih praksi i integracije ESG kriterijuma. Korišćena je kvalitativna metoda analize sekundarnih izvora, uz teorijsko uporište u savremenim modelima transnacionalnog upravljanja i održivog finansiranja. Posebna pažnja posvećena je regulatornoj fragmentaciji, različitim strategijama upravljanja kompleksnošću i institucionalnim kapacitetima za primenu ESG standarda. Rezultati su pokazali da multinacionalne kompanije, uprkos višem stepenu regulatorne složenosti, raspolažu većim institucionalnim resursima i razvijenijim mehanizmima za integraciju održivosti u strateško odlučivanje. Lokalne kompanije, iako regulatorno manje opterećene, često nemaju pristup održivim izvorima finansiranja niti razvijene sisteme ESG izveštavanja. Multinacionalne kompanije su identifikovane kao nosioci standardizacije i difuzije održivih praksi u lokalnim tržištima. Zaključeno je da sposobnost prilagođavanja globalnim regulatornim i održivim zahtevima predstavlja ključnu dimenziju konkurentske prednosti MNK. Istraživanje ima teorijski doprinos u produbljivanju razumevanja upravljačkih izazova u globalizovanom okruženju, kao i praktičnu vrednost za kreatore politika i menadžere koji teže unapređenju institucionalne otpornosti i održivosti poslovanja.

Ključne reči*: multinacionalne kompanije, ESG kriterijumi, korporativno upravljanje*

JEL: *F23*

[1] Docent, Medicinski fakultet Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Josipa Huttlera 4, 31000 Osijek, E-mail: mpesic@mefos.hr, ORCID ID (https://orcid.org/0000-0001-7585-4033)

1. Uvod

Uprkos razrađenim teorijskim pristupima upravljanju multinacionalnim kompanijama (u daljem tekstu: MNK), i dalje ne postoji jasan konsenzus o tome kako menadžeri u realnim okolnostima odgovaraju na rastuće izazove regulatorne fragmentacije i eksterne održivosti. Istraživanja su pokazala da institucionalna raznolikost, različite poreske politike, fiskalne kontrole i divergentni računovodstveni standardi ozbiljno komplikuju upravljanje MNK, ali ostaje otvoreno pitanje u kojoj meri i na koji način menadžeri uspevaju da harmonizuju globalne strategije sa lokalnim zakonodavnim specifičnostima (Eiteman, Stonehill & Moffett, 2019). Savremeno tržište predstavlja izazov za ulagače u kontekstu tržišnog opstanka (Prdić, 2024).

Još značajnije, globalni pomak ka ESG standardima dodatno menja način na koji se meri i gradi konkurentska prednost MNK. Iako su ESG inicijative često predstavljene kao mehanizmi za reputaciono pozicioniranje i dugoročnu otpornost, u stručnoj i naučnoj literaturi postoje neslaganja oko njihove stvarne ekonomske efikasnosti. Pitanje ostaje: da li su ESG standardi u korporativnoj praksi MNK istinski integrisani u strategijsko odlučivanje, ili se radi o formalnom odgovoru na zahteve investitora i regulatora? (Eccles & Klimenko, 2019).

Poseban izazov predstavlja upravljanje održivošću u tržištima sa slabijim institucionalnim kapacitetima, gde postoji značajan raskorak između propisa i njihove primene.

Istovremeno, dok se MNK prilagođavaju globalnim regulatornim okvirima, lokalne kompanije, iako suočene sa manjim stepenom regulatornog pluralizma, često nemaju pristup istim alatima, resursima i finansijskim instrumentima održivog razvoja. Stoga se postavlja pitanje da li MNK zaista imaju stratešku prednost u pogledu dugoročne održivosti i institucionalne adaptivnosti, ili ih kompleksnost međunarodnog poslovanja čini ranjivijim i manje agilnim od lokalnih konkurenata.

Cilj ovog istraživanja bio je da se identifikuju i uporede ključne menadžerske, regulatorne i ESG dimenzije poslovanja multinacionalnih i lokalnih kompanija, kako bi se razumela njihova sposobnost prilagođavanja savremenim zahtevima održivog poslovanja. Polazna hipoteza rada glasila je: MNK, uprkos višem stepenu regulatorne kompleksnosti, postižu konkurentsku prednost u domenu održivog poslovanja zahvaljujući razvijenijim institucionalnim kapacitetima, integraciji ESG kriterijuma u strateško upravljanje i većem pristupu održivim izvorima finansiranja.

2. Teorijski okvir i uloga MNK u globalnoj ekonomiji

MNK često nazivane transnacionalne ili međunarodne korporacije, predstavljaju poslovne entitete koji imaju sedište u jednoj zemlji, ali posluju u dve ili više država kroz svoje filijale, podružnice, *joint venture* ili druge oblike poslovne prisutnosti. Ključna karakteristika MNK jeste njihova sposobnost da globalno integrišu proizvodne, distributivne i upravljačke funkcije, uz istovremeno prilagođavanje lokalnim uslovima. Prema OECD MNK se definišu kao korporacije koje se sastoje od matične kompanije i njenih stranih povezanih jedinica koje deluju kao celina pod koordinisanim upravljanjem (OECD, 2008). MNK imaju sposobnost da koriste komparativne prednosti različitih tržišta, uključujući troškovne prednosti radne snage, dostupnost sirovina, poreske olakšice, i institucionalnu fleksibilnost.

Karakteristike MNK uključuju:

- Geografski diverzifikovane operacije, sa prisustvom na više kontinenata;
- Centralizovano strateško odlučivanje, ali često decentralizovanu operativnu strukturu;
- Pristup globalnim tržištima kapitala, tehnologija i znanja;
- Fokus na inovacije i istraživanje i razvoj;
- Kompleksne lance snabdevanja i globalne vrednosne mreže.

Ove osobine ih jasno razlikuju od lokalnih kompanija koje posluju isključivo unutar granica jedne države. Osnovne razlike između MNK i lokalnih kompanija manifestuju se na više nivoa – od obima poslovanja i tržišne strategije do pristupa upravljanju rizicima.

Obim poslovanja MNK je rezultat poslovanja na više međunarodnih tržišta, pri čemu često ostvaruju dominantne udele u globalnim sektorima poput farmaceutske industrije, tehnologije, automobilske proizvodnje i energetike. Nasuprot tome, lokalne kompanije su ograničene na nacionalna tržišta i izložene su manjem stepenu konkurencije i regulatorne raznolikosti.

Tržišna strategija MNK kombinuje globalnu efikasnost i lokalnu adaptaciju, što se ogleda u modelima poput *Bartlett-Ghoshal* matrice, gde se istovremeno teži globalnoj integraciji i lokalnoj responzivnosti (Bartlett & Ghoshal, 1989). Lokalne kompanije nemaju potrebu za takvom strateškom dvosmernošću, jer funkcionišu unutar homogenijeg tržišta.

Upravljanje rizicima MNK je fokusirano na višestruke vrste rizika: valutni, politički, regulatorni, ekološki i reputacioni. Njihovo upravljanje rizicima mora biti sofisticiranije, često korišćenjem metoda kao što su hedžing, diversifikacija tržišta i složeni modeli usklađivanja sa regulatornim okvirima. Lokalne kompanije, s druge strane, uglavnom se suočavaju sa ekonomskim i pravnim rizicima unutar jednog sistema, što omogućava jednostavnije modele upravljanja.

MNK imaju centralnu ulogu u oblikovanju savremene globalne ekonomije. One generišu ogroman deo globalnog bruto domaćeg proizvoda (BDP), investiraju u infrastrukturu, prenose tehnologiju i znanje, te utiču na tokove međunarodne trgovine i stranih direktnih investicija (FDI). Prema UNCTAD-u (2023), više od 80.000 MNK i njihovih preko 800.000 stranih filijala učestvuju u približno dve trećine globalne trgovine. Njihova sposobnost da optimizuju troškove kroz globalno pozicioniranje resursa dovela je do stvaranja globalnih lanaca vrednosti, u kojima se različite faze proizvodnje odvijaju u različitim zemljama. Ovo je dodatno povećalo njihovu ekonomsku i političku moć, ali i izložilo kritici u pogledu poreske izbegavanja, negativnog uticaja na životnu sredinu i eksploatacije radne snage u zemljama u razvoju (Stiglitz, 2017). Ujedno, MNK postaju ključni nosioci održive tranzicije, jer imaju kapacitet da implementiraju ESG standarde i učestvuju u zelenim investicionim tokovima, čime oblikuju nova pravila korporativnog upravljanja i održivog razvoja.

3. Specifične karakteristike poslovanja multinacionalnih kompanija

MNK posluju u dinamičnom i raznolikom institucionalnom i tržišnom okruženju, što njihove menadžerske funkcije čini kompleksnijim u odnosu na lokalne kompanije, jer se danas svi poslovni procesi odvijaju u turbulentnim uslovima (Pešić, Čočić, 2014). Specifičnosti MNK proizlaze iz njihove potrebe da kombinuju globalnu efikasnost sa lokalnom fleksibilnošću, usklade različite zakonodavne režime i istovremeno zadovolje očekivanja različitih interesnih strana širom sveta. U tom kontekstu ističu se četiri ključna aspekta:

- **Organizacija i kompleksnost upravljanja u MNK.**

Struktura MNK je višeslojna**,** često decentralizovana po geografskim ili produktnim linijama. Centralno sedište obično zadržava stratešku kontrolu – kao što su dugoročne investicione odluke, istraživanje i razvoj, finansijsko planiranje i određivanje globalne vizije – dok se operativna

kontrola delegira regionalnim ili lokalnim menadžmentima. Ovakav sistem zahteva kompleksne mehanizme koordinacije, uključujući:

- matrične organizacione strukture, u kojima zaposleni odgovaraju i po funkcionalnoj liniji (npr. marketing, finansije) i po geografskoj lokaciji;
- sisteme upravljanja učincima koji integrišu lokalne KPI-jeve sa globalnim ciljevima;
- digitalne platforme za razmenu znanja i podataka u realnom vremenu (npr. SAP, Oracle ERP).

Primer kompanije *Unilever* pokazuje kako matična kompanija upravlja portfoliom brendova u preko 190 zemalja, uz delimičnu autonomiju lokalnih jedinica koje mogu prilagoditi proizvode i kampanje kulturnim specifičnostima tržišta. Takva struktura zahteva od menadžera visoku interdisciplinarnost, sposobnost upravljanja različitim interesima, kao i orijentaciju ka strategiji koja prevazilazi lokalne ciljeve.

- **Kulturne razlike i upravljanje raznolikošću.**

Kultura ima dubok uticaj na poslovne prakse. Hofstedeove dimenzije – kao što su hijerarhijska distanca, individualizam/nacionalizam, izbegavanje neizvesnosti i orijentacija ka dugoročnim ciljevima – imaju konkretne implikacije za menadžment MNK (Hofstede et al., 2010).

Na primer, u Japanu (visoka kolektivistička kultura), donošenje odluka zahteva konsenzus kroz *nemawashi* proces, u SAD (visoki individualizam) poželjna brza i odlučna akcija menadžera, dok u Indiji (visoka hijerarhijska distanca), očekuje se autoritativni lider, dok je u nordijskim zemljama uobičajen egalitarni stil rukovođenja.

Menadžeri MNK moraju razviti interkulturnu kompetenciju, uključujući emocionalnu inteligenciju, poznavanje lokalnih običaja i sposobnost prilagođavanja komunikacijskih stilova. Programi poput stručne menadžerske obuke sve češće uključuju module interkulturalne senzitivnosti, obuke za upravljanje raznolikošću i upravljanje etičkim dilemama u interkulturalnom kontekstu.

- **Upravljanje lancem snabdevanja na globalnom nivou.**

Globalni lanci snabdevanja MNK su fragmentisani, višefazni i često zavise od političke stabilnosti i infrastrukturne pouzdanosti u zemljama u razvoju. Upravljanje takvim sistemima podrazumeva strateške odluke o:

- lokaciji proizvodnih i logističkih centara,

- diversifikaciji dobavljača radi smanjenja rizika od oscilacija u ceni sirovina, političkih sankcija ili prirodnih nepogoda,
- standardizaciji kvaliteta i ESG usklađenosti kroz čitav lanac.

Pandemija COVID-19 je pokazala ranjivost preterano *lean* lanaca snabdevanja i izazvala zaokret ka modelu *just-in-case* u odnosu na dosadašnji *just-in-time*, gde kompanije poput *Apple*-a ili *Toyota*-e diversifikuju dobavljače i povećavaju zalihe ključnih komponenti, dok lokalne kompanije zaostaju u primeni *lean* koncepta, na šta ukazuju i nalazi istraživanja iz Hrvatske (Pešić et al.,2022). Menadžeri snabdevanja danas koriste napredne analitičke alate i AI predikciju rizika da bi obezbedili otpornost lanaca, ali i da bi ispunili zahteve za održivošću (npr. smanjenje karbonskog otiska kroz lokalizaciju proizvodnje).

- **Strategije lokalne adaptacije i globalne integracije.**

MNK se suočavaju sa dilemom između globalne standardizacije – radi smanjenja troškova i ujednačenosti brenda – i lokalne adaptacije – kako bi zadovoljile specifične potrebe i preferencije lokalnih tržišta.

Strategije poslovanja MNK, prema *Bartlettu i Ghoshalu* (1989), mogu se svrstati u četiri tipa:

- *Internacionalna strategija* – proizvodi se razvijaju i odlučuje se iz centrale, uz minimalne adaptacije (npr. luksuzni brendovi poput *Louis Vuitton*).
- *Multidomestička strategija* – visoka lokalna autonomija; primer: *Nestlé*, koji prilagođava ukuse i recepte tržištima.
- *Globalna strategija* – jedinstven proizvod za sva tržišta; primer: *Coca-Cola*.
- *Transnacionalna strategija* – simultano teži globalnoj efikasnosti i lokalnoj fleksibilnosti; primer: *McDonald's*, koji globalno zadržava brend, ali lokalno prilagođava meni (npr. vegetarijanske opcije u Indiji).

Menadžeri koji uspešno sprovode transnacionalnu strategiju moraju balansirati:

- centralizovano donošenje odluka sa lokalnim inovacijama,
- efikasnu raspodelu resursa sa razumevanjem tržišnih realnosti,
- globalne ESG standarde sa lokalnim normama odgovornosti.

Specifičnosti poslovanja MNK ne svode se samo na njihovu međunarodnu prisutnost, već na kapacitet da upravljaju kompleksnošću, neizvesnošću i raznolikošću. U poređenju sa lokalnim kompanijama, MNK moraju integrisati višedimenzionalne strateške pristupe, razvijati fleksibilne i kulturološki senzitivne menadžerske kapacitete, kao i obezbediti otpornost u lancima snabdevanja. Ključ uspeha leži u sposobnosti da se uspostavi balans između globalnog identiteta i lokalne relevantnosti.

4. Strateške dimenzije konkurentske pozicije multinacionalnih kompanija

MNK posluju u regulatorno fragmentiranom i institucionalno heterogenom globalnom okruženju, za razliku od lokalnih kompanija koje se suočavaju sa jedinstvenim nacionalnim regulatornim režimom. MNK moraju istovremeno navigirati kroz pravne, poreske i računovodstvene sisteme različitih jurisdikcija. Upravljanje ovim izazovima zahteva visok stepen institucionalne inteligencije i regulatorne fleksibilnosti menadžmenta u dizajniranju ključnih strateških dimenzija: poreske politike, kontrole kapitala i transfera profita, kao i računovodstvenih standarda.

4.1. Osnovne strateške dimenzije konkurentske pozicije multinacionalnih kompanija

4.1.1. Poreski režimi i poresko planiranje

Poreski režimi predstavljaju jedan od najsloženijih aspekata međunarodnog poslovanja. MNK su izložene višestrukim oporezivanjima – na dobit, dohodak, dividende, porezima na promet i carinama – koje variraju ne samo po stopama, već i po metodologiji obračuna i pravnim definicijama. U cilju optimizacije poreskih obaveza, MNK često koriste sofisticirane strategije međunarodnog poreskog planiranja, kao što su:

- transferne cene: određivanje cena transakcija unutar grupe (npr. između matične firme i filijale) na način koji minimizira ukupan poreski teret;
- poreska arbitraža: iskorišćavanje razlika u nacionalnim poreskim zakonima;
- lokacija intelektualne svojine: registracija patenata i brendova u jurisdikcijama sa niskim efektivnim porezima (npr. Irska, Luksemburg).

Iako takve prakse nisu nužno nezakonite, one su često predmet regulatorne i javne kritike. Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD)

razvila je BEPS inicijativu (*Base Erosion and Profit Shifting*) sa ciljem borbe protiv agresivnog poreskog planiranja i povećanja transparentnosti (OECD, 2015). MNK se sve češće suočavaju sa obavezom izveštavanja po zemljama, što menadžmentu nameće dodatne administrativne i reputacione izazove. Mada, usled razvoja digitalne ekonomije, vlade širom sveta sve više su zabrinute zbog oporezivanja digitalnih usluga, jer postojeći poreski propisi i okviri teško prate digitalnu transformaciju (Kostić,2023).

4.1.2. Kontrola kapitala i regulacija transfera dobiti

Mnoge zemlje – posebno one u razvoju – primenjuju određene kontrole kapitala kako bi zaštitile devizne rezerve, stabilizovale kurs i ograničile odliv kapitala. Za MNK, to znači da repatrijacija profita, dividendi, kamata ili tantijema nije uvek slobodna i da zavisi od lokalnih propisa.

Kontrole kapitala mogu uključivati:

- Ograničenja u pogledu iznosa koji se može preneti u inostranstvo,
- Obavezu konverzije deviza u domaću valutu,
- Zahtev za prethodnu dozvolu centralne banke ili regulatora.

Na primer, u Argentini ili Nigeriji, MNK često nailaze na poteškoće u repatrijaciji dobiti, što ih primorava da preusmeravaju strategiju: reinvestiraju lokalno ili koriste *cross-border* netiranje da bi umanjile potrebu za novčanim transferima. Ovakvi uslovi zahtevaju pažljivo finansijsko planiranje i upravljanje rizicima, jer mogu uticati na internu stopu prinosa investicija, što je ključno u donošenju odluka o lokaciji ulaganja.

4.1.3. Računovodstveni standardi i izveštavanje

MNK su obavezne da izrađuju konsolidovane finansijske izveštaje koji objedinjuju rezultate svih svojih entiteta širom sveta. Međutim, zemljama domaćinima u kojima MNK posluju često je potrebno da te kompanije izveštavaju po lokalnim računovodstvenim standardima. Ovo stvara potrebu za dualnim ili višestrukim izveštavanjem.

Dva dominantna seta standarda u međunarodnoj praksi su:

- IFRS (*International Financial Reporting Standards*) – korišćeni u većini zemalja van SAD;
- US GAAP (*Generally Accepted Accounting Principles*) – primenjeni u Sjedinjenim Američkim Državama.

Razlike između ovih standarda utiču na vrednovanje imovine, priznanje prihoda, izveštavanje o rizicima i prikaz obaveza. Na primer, IFRS promoviše princip fer vrednosti, dok je US GAAP više konzervativan. Usaglašavanje ovih normi zahteva dodatne resurse i stručne kapacitete, te MNK često angažuju multinacionalne revizorske firme za harmonizaciju izveštavanja (PwC, 2011). Dodatno, uvođenje nefinansijskog izveštavanja (npr. ESG izveštaji) prema standardima kao što su GRI ili SASB, postavlja nove zahteve za transparentnost, i sve više se integriše u regulatorne okvire zemalja EU (npr. CSRD – *Corporate Sustainability Reporting Directive*).

Institucionalni i regulatorni okvir u kojem MNK posluju izuzetno je kompleksan, dinamičan i često fragmentisan. Menadžment mora razviti sposobnost anticipacije regulatornih promena, kreiranja legalno održivih poreskih struktura, i obezbeđivanja usklađenosti u finansijskom izveštavanju. Upravljanje kapitalnim tokovima, poreskim obavezama i standardima transparentnosti postaje ne samo tehničko, već i strateško pitanje koje direktno utiče na konkurentsku poziciju MNK.

4.2. 4 ESG dimenzija kriterijum vitalnosti poslovanja MNK

U savremenom poslovnom kontekstu, ESG kriterijumi (*Environmental, Social, Governance*) postali su ključni alat za strateško upravljanje, reputacionu izgradnju i pristup kapitalu, posebno za MNK. Za razliku od lokalnih firmi koje su primarno usmerene na lokalna tržišta, MNK se nalaze pod pojačanim pritiskom da integrišu održivost u sve nivoe odlučivanja – od korporativne strategije do operativnih procesa u različitim pravnim, društvenim i ekološkim okruženjima.

Povećana očekivanja investitora, regulatora, potrošača i civilnog društva, uz postojanje transnacionalnih standarda i obaveza iz međunarodnih ugovora, čine ESG pristup neophodnim neophodnim kriterijumom poslovne analize u ocenu nastale poslovne sa krucijalnom procenom mogućnosti budućeg korištenja postojećih i razvoja novih potencijala preduzeća (Čavlin,2022).

4.2.1. ESG kao regaltorni imperativ u menadžmentu MNK

ESG se sve više percipira kao okvir upravljanja sistemskim rizicima, ali i kao platforma za inovacije i stvaranje vrednosti. U slučaju MNK, ovaj okvir mora biti fleksibilan i kontekstualno osetljiv, s obzirom na geografski diverzitet njihovih poslovnih jedinica. U nastavku analiziramo svaku dimenziju posebno:

Ekološka dimenzija (engl. *Environmental*) podrazumeva kvantifikaciju i smanjenje negativnih ekoloških uticaja, uključujući emisije gasova staklene bašte, potrošnju energije, upravljanje otpadom, zaštitu prirodnih resursa i održivo korišćenje zemljišta. U MNK, ova dimenzija je naročito složena jer se tiče ne samo internog poslovanja, već i dobavljača i partnera u različitim ekološkim i regulatornim okruženjima.

Na primer, kompanija *Apple Inc*. je razvila sveobuhvatni program dekarbonizacije koji uključuje prelazak celokupnog lanca snabdevanja na obnovljive izvore energije do 2030. godine. Ovakve strategije zahtevaju centralizovanu viziju, ali i operativnu saradnju sa stotinama lokalnih dobavljača.

Društvena dimenzija (engl. *Social*) obuhvata odnose sa zaposlenima, zaštitu ljudskih prava, raznolikost i inkluziju, zdravlje i bezbednost na radu, kao i doprinos lokalnim zajednicama. MNK koje posluju u zemljama sa nižim standardima zaštite radnika moraju razviti interne protokole koji nadilaze zakonski minimum.

Kompanija *Nike*, koja je decenijama bila izložena kritikama zbog uslova rada u fabrikama u Aziji, razvila je sveobuhvatan sistem društvene revizije dobavljača, sa ciljem praćenja i poboljšanja radnih uslova. Društveni aspekt ESG-a direktno utiče na reputaciju brenda, lojalnost potrošača i kvalitet ljudskog kapitala.

Dimenzija upravljanja (engl. *Governance*) obuhvata strukturu i efikasnost upravnih tela, politike protiv korupcije, etičke kodekse, transparentnost i prava akcionara. U MNK ova dimenzija obuhvata i pitanje usklađenosti sa lokalnim zakonima o korporativnom upravljanju, ali i poštovanje globalnih standarda, poput OECD-ovih principa korporativnog upravljanja (OECD, 2023).

Na primer, *Siemens AG* je nakon korupcijskog skandala sprovela temeljnu reorganizaciju upravljanja, uključujući uvođenje nezavisnih članova odbora i osnivanje odeljenja za usklađenost i etiku, čime je postala model upravljanja za druge evropske MNK.

4.2.2. Održivo finansiranje i investicione strategije MNK

Održivo finansiranje obuhvata sve tokove kapitala usmerene ka projektima, kompanijama i praksama koje promovišu ekološku i društvenu odgovornost, uz usklađenost sa principima dobrog upravljanja. MNK su među prvim akterima koje su prepoznale da ESG faktori postaju materijalni za finansijsko zdravlje preduzeća.

Instrumenti održivog finansiranja uključuju:

- Zelene obveznice (engl. *Green Bonds*): Koriste se za finansiranje projekata koji doprinose ekološkim ciljevima (npr. energetska efikasnost, obnovljivi izvori energije).
- Obveznice povezane sa održivošću (engl. *Sustainability-Linked Bonds*): Povezuju kamatne stope sa postizanjem ESG ciljeva kompanije.
- ESG-linked krediti: Uslovi zajma (npr. marža) se menjaju u zavisnosti od uspeha u ESG metrikama.

Prema podacima *BloombergNEF* (2023), tržište zelenih i održivih obveznica premašilo je 1,5 triliona USD, pri čemu MNK čine najveći deo emitovanih instrumenata. Kompanije kao što su *Enel*, *Danone* i *Philips* uspešno koriste ove mehanizme da bi finansirale tranziciju ka održivim poslovnim modelima.

Menadžeri u MNK moraju razviti sposobnost da:

- kvantifikuju ESG performanse kroz ključne indikatore održivosti (engl. *KSIs*);
- usklade finansijske ciljeve sa ESG obavezama (tzv. *double materiality approach*);
- uspostave unutrašnje kontrole koje sprečavaju *greenwashing* i druge oblike obmanjujućeg predstavljanja održivosti.

4.2.3. Standardi i obaveze izveštavanja o ESG performansama

Za MNK, koje često kotiraju svoje akcije na više berzi i posluju u jurisdikcijama sa različitim pravnim sistemima, izveštavanje o održivosti postaje i regulatorna i reputaciona obaveza.

Vodeći standardi uključuju:

- *Global Reporting Initiative* (GRI): Sveobuhvatan i široko prihvaćen okvir za izveštavanje o uticajima na ekonomiju, društvo i životnu sredinu (GRI, 2021).
- SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*): Fokusiran na sektorsku materijalnost koristi se najčešće u SAD (SASB, 2020).
- TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*): Specijalizovan za klimatske rizike i prilike (TCFD, 2021).

- CSRD (EU): Direktiva o korporativnom izveštavanju o održivosti koja uvodi obavezno izveštavanje za sve velike kompanije u EU i za strane kompanije koje posluju u Uniji. (EU,2022)

Primena ovih standarda od MNK zahteva uvođenje integrisanih sistema kontrole, razvoja softverske podrške (npr. *SAP ESG Management*), kao i edukaciju zaposlenih i menadžmenta.

Upravljanje izveštavanjem prelazi iz domena odnosa s javnošću u stratešku funkciju, jer investitori i bonitetne agencije sve više koriste ESG metrike kao pokazatelje dugoročne otpornosti i održivosti poslovnog modela.

U kontekstu rastućih globalnih izazova – klimatskih promena, društvene nejednakosti i pada poverenja u institucije – ESG pristup predstavlja transformativni okvir za poslovanje MNK. Kompanije koje uspešno integrišu ESG u svoju strategiju, finansije i operacije ne samo da minimizuju regulatorne i reputacione rizike, već i otvaraju vrata inovacijama, dugoročnim investicijama i lojalnosti ključnih interesnih grupa.

5. Komparativna analiza ključnih dimenzija poslovanja multinacionalnih i lokalnih kompanija

U cilju boljeg razumevanja kompleksnosti poslovanja u savremenom globalnom okruženju, korisno je uporediti karakteristike MNK i lokalnih kompanija kroz tri ključne dimenzije: regulatorni okvir, menadžerski izazovi i primena ESG principa. Ova uporedna analiza omogućava identifikaciju sistemskih razlika koje oblikuju strategije, strukture i performanse ovih organizacija. Dok MNK funkcionišu unutar višeslojnih pravnih, fiskalnih i institucionalnih sistema, domaće kompanije posluju u značajno homogenijem kontekstu. Ove razlike imaju direktne implikacije na donošenje odluka, pristup kapitalu i održivost poslovanja.

5.1. Regulatorni okvir: kompleksnost vs. homogenost

Multinacionalne kompanije posluju u više pravnih i poreskih jurisdikcija, što stvara potrebu za usklađivanjem sa različitim zakonodavnim režimima. To uključuje:

- Višestruke poreske obaveze (domaće, strane, bilateralne),
- Različite standarde računovodstva (npr. IFRS, US GAAP, lokalni standardi),

- Varijabilne propise o transfernim cenama, deviznoj kontroli i izveštavanju.

Nasuprot tome, domaće kompanije posluju unutar jedinstvenog regulatornog sistema, što pojednostavljuje usklađivanje, umanjuje administrativne troškove i minimizuje regulatorni rizik. Međutim, to ih takođe čini ranjivijim na promene nacionalne politike i pravne nesigurnosti, naročito u zemljama u razvoju.

MNK često imaju specijalizovane timove za *compliance* i koriste usluge međunarodnih konsultanata kako bi ostale u skladu sa propisima u različitim jurisdikcijama. Lokalne firme, naročito MSP (mala i srednja preduzeća), najčešće nemaju takve kapacitete, što im može otežati internacionalizaciju.

5.2. Menadžerske prakse: kompleksnost donošenja odluka i upravljanja ljudskim resursima

Upravljačka struktura MNK mora biti sposobna da balansira između globalne koordinacije i lokalne autonomije. Menadžeri u MNK se suočavaju sa:

- kulturnim razlikama u timovima,
- višestrukim izveštajnim linijama (u matričnim strukturama),
- potrebom za standardizacijom procesa uz lokalnu fleksibilnost.

Menadžment lokalnih firmi ima uži spektar izazova, ali često i manji stepen formalizovanosti u upravljačkim procesima. U mnogim slučajevima, naročito kod porodičnih firmi, odluke se donose centralizovano, što može doprineti brzoj reakciji, ali i većem subjektivizmu.

Takođe, MNK imaju bolje razvijene sisteme za razvoj liderstva, upravljanje talentima i motivaciju zaposlenih kroz međunarodne karijerne puteve, rotacije i korporativne akademije. Domaće kompanije najčešće operišu u okviru lokalnog tržišta rada i teže privlače visoko kvalifikovane kadrove ako ne mogu da ponude konkurentne uslove i perspektivu napredovanja.

5.3. ESG praksa: obaveza vs. opcija

ESG standardi za MNK često predstavljaju regulatornu obavezu i uslov za pristup kapitalu. Investitori, međunarodne finansijske institucije i tržišta nameću očekivanja u pogledu:

- transparentnog izveštavanja o ESG učinku,
- postavljanja kvantifikovanih ciljeva (npr. smanjenje emisija CO_2),
- uključivanja održivosti u strateške i investicione odluke.

Lokalne kompanije, posebno one koje nisu listirane na berzi, u većini slučajeva nisu obavezne da primenjuju ESG standarde, osim ako se ne uključe u lance snabdevanja MNK koje zahtevaju takvo usklađivanje. Ipak, sve veći broj lokalnih preduzeća počinje da primenjuje osnovne ESG prakse iz reputacionih razloga ili kao pripremu za internacionalizaciju.

U tom smislu, MNK deluju kao vektori ESG standardizacije, jer prenose održive prakse na svoje dobavljače, partnere i lokalne zajednice, često kroz programe obuke, audite i zajedničke inicijative (npr. engl. *Supplier Code of Conduct*).

5.4. Studija slučaja

Globalna praksa MNK:

Unilever je jedan od najpoznatijih primera kompanije koja je uspela da integriše ESG ciljeve u svoju globalnu poslovnu strategiju. Sa prisustvom u više od 190 zemalja, *Unilever* implementira centralno definisane politike održivosti koje se lokalno prilagođavaju. Kompanija je postavila ambiciozne ciljeve – smanjenje emisija za 50%, postizanje klimatski neutralnog lanca snabdevanja do 2039. i potpuno reciklabilnu ambalažu do 2030. godine. *Unilever* koristi ESG metrike kao deo ocene učinka menadžera, a lokalne jedinice su odgovorne za implementaciju politika u skladu sa lokalnim zakonima i regulatornim okvirom.

Danone je francuska kompanija primer multinacionalke koja sprovodi održivo finansiranje putem obveznica vezanih za ESG performanse. Ujedno, kompanija sprovodi niz društvenih inicijativa na lokalnim tržištima, uključujući edukaciju o zdravoj ishrani i podršku lokalnim poljoprivrednicima, čime povezuje globalnu strategiju sa lokalnim razvojem.

Praksa lokalnih – regionalnih kompanija: Primeri iz Hrvatske

Podravka d.d. jedna od najvećih prehrambenih kompanija u Hrvatskoj i širem regionu, beleži kontinuiran napredak u integraciji ESG principa. U okviru svoje strategije održivog razvoja, kompanija implementira ekološki efikasne tehnologije, racionalizuje potrošnju energije i vode, i radi na unapređenju društvene odgovornosti. Podravka objavljuje nefinansijski izveštaj koji je usklađen sa GRI standardima, i sve više

uključuje ESG metrike u strateško planiranje i upravljanje lancem snabdevanja. Iako nije MNK, kompanija posluje na brojnim međunarodnim tržištima, što je primorava da prati globalne ESG trendove.

Končar – Elektroindustrija d.d. je primer hrvatske kompanije sa značajnim izvoznim angažmanom i sve većim fokusom na održivost, posebno u kontekstu energetske tranzicije. U skladu sa strategijom EU i regulatornim okvirom za energetsku efikasnost, Končar ulaže u razvoj održivih tehnologija i proizvoda, uključujući transformatore sa manjom emisijom i energetski efikasne sisteme. Kompanija aktivno sarađuje sa multinacionalnim partnerima, te usvaja praksu ESG izveštavanja i praćenja ciljeva održivosti.

Dakle, MNK, poput *Unilevera* i *Danonea*, imaju centralizovane strategije održivosti koje se sistematski prenose kroz organizaciju. Njihova sposobnost da mobilišu kapital kroz održive instrumente finansiranja, uspostave sveobuhvatne mehanizme kontrole i prate ESG performanse širom sveta daje im snažnu institucionalnu prednost. Lokalne kompanije u Hrvatskoj, poput *Podravke* i *Končara*, pokazuju značajan napredak u ESG integraciji, ali se i dalje oslanjaju na regulatorne podsticaje i uticaj međunarodnih partnera. Njihova održivost je češće reaktivna i fokusirana na operativni nivo, ali sa sve većim kapacitetima za proaktivno upravljanje održivim razvojem, posebno u kontekstu usklađivanja sa EU zakonodavstvom.

Komaparativna analiza pokazuje da su multinacionalne kompanije znatno izloženije kompleksnim regulatornim zahtevima, višedimenzionalnim menadžerskim izazovima i obavezama u vezi sa ESG praksama. Domaće kompanije, iako funkcionišu u jednostavnijem okruženju, suočavaju se sa ograničenjima resursa, manjkom ekspertize i nedovoljno razvijenim institucionalnim podsticajima za održivost. Ipak, prisustvo MNK u određenoj zemlji često ima multiplikativni efekat na lokalnu poslovnu kulturu, podižući standarde poslovanja, upravljanja i održivosti, čime se stvara osnova za šire širenje ESG principa i kod domaćih aktera.

6. Zaključak

Upravljanje multinacionalnim kompanijama u savremenom globalnom okruženju zahteva istovremeno razumevanje složene institucionalne dinamike i sposobnost strateške adaptacije ka održivom poslovanju. Ovaj rad je ukazao na višeslojnu prirodu poslovanja MNK, pri čemu regulatorna kompleksnost, kulturna raznolikost i održivost nisu samo operativni izazovi, već ključni faktori koji oblikuju dugoročne konkurentske prednosti.

Analiza je pokazala da MNK funkcionišu pod uticajem heterogenih regulatornih režima i fiskalnih politika, što ih primorava da razvijaju napredne strategije poreskog planiranja, upravljanja kapitalom i usklađivanja izveštavanja. Ipak, upravo ta kompleksnost menadžerskog okruženja podstakla je razvoj institucionalne otpornosti i sofisticiranih modela korporativnog upravljanja. Nasuprot tome, domaće kompanije, iako regulatorno manje opterećene, često nemaju ni pristup ni kapacitet za implementaciju sličnih mehanizama održivosti, osim kada su deo lanca vrednosti MNK ili pod pritiskom međunarodnih partnera.

U pogledu ESG kriterijuma, rad je potvrdio da multinacionalne kompanije ne samo da prednjače u implementaciji održivih strategija, već i imaju kapacitet da standardizuju i distribuiraju te prakse duž svojih globalnih operacija. Integracija ESG principa u strateško odlučivanje postala je za MNK institucionalna norma, dok je za većinu lokalnih firmi ona još uvek u fazi formativnog razvoja. Ipak, prisutna je jasna tendencija približavanja kroz regulatorne okvire EU, tržišne pritiske i saradnju s multinacionalnim akterima.

Istraživanje je potvrdilo polaznu hipotezu da MNK, uprkos višem stepenu regulatorne složenosti, ostvaruju kompetitivnu prednost u pogledu institucionalne adaptivnosti i održivog finansiranja. Njihov pristup održivosti nije rezultat samo formalnog usklađivanja sa globalnim standardima, već odraz strateške orijentacije koja kombinuje dugoročnu profitabilnost sa društvenom i ekološkom odgovornošću.

Ipak, valja ukazati na određena ograničenja istraživanja. Fokus je bio pretežno na sekundarnoj analizi literature i ilustrativnim primerima, bez primarne empirijske provere percepcija menadžera ili kvantitativne evaluacije ESG performansi. Dodatno, analiza je u većoj meri obuhvatila primere iz razvijenih tržišta, dok su zemlje sa nižim institucionalnim kapacitetima ostale u drugom planu.

U tom smislu, za buduća istraživanja preporučuje se uporedna empirijska analiza MNK i domaćih firmi u različitim institucionalnim kontekstima, sa posebnim fokusom na merljive ishode ESG integracije – kako u pogledu finansijskih performansi, tako i društvenog uticaja. Posebno je relevantno ispitati dinamiku ESG transformacije u srednje razvijenim ekonomijama, gde MNK često funkcionišu kao prenosioci standarda, ali i gde regulatorne praznine mogu relativizovati održivost kao poslovni imperativ.

U širem kontekstu, tema održivog menadžmenta u multinacionalnim kompanijama predstavlja jedno od najvažnijih pitanja korporativne

budućnosti. U svetu rastućih kriza – od klimatskih do geopolitičkih – sposobnost kompanija da odgovore na kompleksne izazove kroz institucionalnu fleksibilnost, regulatornu usklađenost i stratešku održivost postaće odlučujući faktor njihove dugoročne legitimnosti i tržišne vrednosti. Ovaj rad nastoji da doprinese tom dijalogu, povezujući menadžersku teoriju, regulatornu praksu i održivi razvoj u celovitu analitičku perspektivu.

7. Literatura

1. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press.
2. BloombergNEF. (2023). *Sustainable Finance Market Outlook*. Bloomberg Finance L.P.
3. Čavlin, M. (2022). Modern approach and settings of the concept of comprehensive business, *Economist*, 1(1), EKONOMIST1.1.3 29–42. https://doi.org/10.46793/
4. Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution: Shareholders are getting serious about sustainability. *Harvard Business Review*, 97(3), 106–116.
5. Eiteman, D. K., Stonehill, A. I., & Moffett, M. H. (2019). *Multinational Business Finance* (15th ed.). Pearson Education.
6. EU Commission. (2022). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Official Journal of the European Union.
7. GRI. (2021). *Global Reporting Initiative Standards*. Global Sustainability Standards Board.
8. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
9. Kostić, S., (2023) Oporezivanje digitalnih usluga u Republici Srbiji, Ekonomist, 1 (2), str. 30-40
10. OECD. (2008). *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment* (4th ed.). Paris: OECD Publishing.
11. OECD. (2015). *Explanatory Statement: OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project*. OECD Publishing.
12. OECD. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing
13. Pešić, S., Pešić, M., & Zeko-Pivač, I. (2022). Possibilities of lean management in the healthcare sector of the eu–croatia in the spotlight. In proceedings of IMR 2022: 18th international conference on interdisciplinary management research(pp. 782-797).

14. Pešić, M., Čočić, T., (2014) Organizational aspects of modern management in 21st centry, Interdisciplinary management research X – Opatija, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Croatia,(304-311)
15. Prdić, N., (2024) Međuzavisnost prinosa i rizika na osnovu kretanja berzanskih indeksa i njihov uticaj na efekte ulaganja, Ekonomist, 1 (3), str. 9-21
16. PwC, P. L. (2011). IFRS and US GAAP: similarities and differences.
17. SASB. (2020). *Sustainability Accounting Standards Board: Materiality Map*. Value Reporting Foundation.
18. Stiglitz, J. E. (2017). *Globalization and Its Discontents Revisited: Anti-Globalization in the Era of Trump*. W.W. Norton & Company.
19. TCFD. (2021). Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Financial Stability Board.
20. UNCTAD. (2023). *World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All*. United Nations Conference on Trade and Development.

Primljen/Received: 09.04.2025.
Prihvaćen/Accepted:06.05.2025

MANAGEMENT IN MULTINATIONAL COMPANIES: CHALLENGES OF GLOBAL REGULATION AND SUSTAINABLE BUSINESS

Mirko Pešić[1]

Abstract:

This paper explores a comparative analysis of the operations of multinational and domestic companies within the context of regulatory challenges, managerial practices, and the integration of ESG criteria. The research applied a qualitative methodology based on secondary sources and theoretical foundations rooted in contemporary models of transnational management and sustainable finance. Special attention was given to regulatory fragmentation, diverse strategies for managing complexity, and institutional capacities for ESG compliance.

Findings indicate that multinational corporations, despite facing higher levels of regulatory complexity, possess more advanced institutional resources and mechanisms for embedding sustainability into strategic decision-making. In contrast, domestic companies, although less burdened by regulatory diversity, often lack access to sustainable finance and well-developed ESG reporting systems. Multinational enterprises have been identified as key drivers of sustainability standardization and dissemination across local markets.

It is concluded that the ability to adapt to global regulatory and sustainability requirements constitutes a vital dimension of competitive advantage for multinational companies. The study contributes to a deeper theoretical understanding of managerial challenges in a globalized economy and offers practical value to policymakers and executives seeking to enhance institutional resilience and sustainability performance.

Keywords: *multinational corporations, ESG criteria, corporate governance, regulatory complexity, sustainable finance*

JEL: F23

[1] PhD, Assistant Professor, Faculty of Medicine in Osijek, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Josipa Huttlera 4, 31000 Osijek, E-mail: mpesic@mefos.hr, ORCID ID (https://orcid.org/0000-0001-7585-4033)

1. Introduction

Despite well-established theoretical approaches to managing multinational companies (hereinafter: MNCs), there remains no clear consensus on how executives respond, in practice, to the growing challenges of regulatory fragmentation and external sustainability demands. Research has shown that institutional diversity, differing tax regimes, capital controls, and divergent accounting standards significantly complicate MNC governance. However, it remains an open question to what extent and in what manner managers succeed in harmonizing global strategies with the specificities of local regulatory environments (Eiteman, Stonehill & Moffett, 2019). The modern market further poses a challenge for investors with regard to long-term viability (Prdić, 2024).

Even more significantly, the global shift toward ESG standards is fundamentally altering how MNCs build and measure competitive advantage. Although ESG initiatives are often presented as mechanisms for reputational positioning and long-term resilience, the academic and professional literature reveals conflicting views regarding their true economic efficiency. The question remains whether ESG principles are genuinely embedded into the strategic decision-making processes of MNCs or whether they serve as formalistic responses to investor and regulatory expectations (Eccles & Klimenko, 2019).

A particular challenge emerges in managing sustainability within markets characterized by weaker institutional capacities, where a pronounced gap often exists between formal regulations and their actual implementation.

At the same time, while MNCs adapt to global regulatory frameworks, domestic companies—although facing less regulatory pluralism—frequently lack access to the same tools, resources, and sustainable financing instruments. This raises a key question: Do MNCs genuinely possess a strategic advantage in terms of long-term sustainability and institutional adaptability, or does the complexity of international operations render them more vulnerable and less agile than their local counterparts?

The aim of this research was to identify and compare the key managerial, regulatory, and ESG-related dimensions of multinational and domestic business operations, in order to assess their respective capacities to meet the demands of sustainable development. The working hypothesis posited that, despite greater regulatory complexity, MNCs achieve a competitive advantage in the domain of sustainable business through more developed

institutional capacities, the integration of ESG criteria into strategic governance, and broader access to sustainable sources of finance.

2. Theoretical Framework and Conceptual Definitions

Multinational corporations (MNCs), also referred to as transnational or international corporations, are business entities headquartered in one country but operating in two or more countries through subsidiaries, affiliates, joint ventures, or other forms of business presence. A core feature of MNCs is their ability to globally integrate production, distribution, and management functions while adapting to local market conditions. According to the OECD (2008), MNCs are defined as corporations composed of a parent company and its foreign affiliates, functioning as an integrated system under coordinated control. These entities capitalize on comparative advantages across markets, such as lower labor costs, resource availability, tax incentives, and institutional flexibility.

Key characteristics of MNCs include:

- Geographically diversified operations across multiple continents;
- Centralized strategic decision-making combined with decentralized operational structures;
- Access to global capital markets, technologies, and knowledge;
- Emphasis on innovation and research and development (R&D);
- Complex supply chains and integrated global value networks.

These features clearly differentiate MNCs from domestic firms, which operate exclusively within the boundaries of a single national market. The fundamental differences between MNCs and domestic enterprises manifest across several dimensions—including business scale, market strategies, and risk management approaches.

The scale of MNCs is a consequence of their presence in multiple international markets, often resulting in dominant positions in global sectors such as pharmaceuticals, technology, automotive manufacturing, and energy. By contrast, domestic companies are confined to national markets and face a lower degree of competitive and regulatory diversity.

The market strategies of MNCs aim to combine global efficiency with local responsiveness. This dual approach is reflected in models such as the Bartlett-Ghoshal matrix, which promotes simultaneous global integration and local adaptation (Bartlett & Ghoshal, 1989). Domestic firms typically

do not require such strategic duality, as they operate within more homogeneous environments.

Risk management within MNCs involves navigating multiple categories of risk, including currency, political, regulatory, environmental, and reputational risks. As a result, their risk mitigation strategies must be more sophisticated, often incorporating hedging techniques, market diversification, and complex compliance models. Conversely, domestic firms usually face economic and legal risks within a single jurisdiction, allowing for more simplified governance models.

MNCs play a central role in shaping the contemporary global economy. They generate a substantial share of global gross domestic product (GDP), invest in infrastructure, transfer technology and expertise, and influence international trade flows and foreign direct investment (FDI). According to UNCTAD (2023), more than 80,000 MNCs and over 800,000 of their foreign affiliates account for approximately two-thirds of global trade. Their ability to optimize costs through strategic global resource allocation has led to the development of global value chains, where different stages of production occur in different countries. While this has amplified their economic and political influence, it has also exposed them to criticism related to tax avoidance, environmental degradation, and labor exploitation in developing economies (Stiglitz, 2017).

At the same time, MNCs are emerging as key agents of sustainable transformation. With the capacity to implement ESG standards and channel investment into green finance, they are actively shaping new norms of corporate governance and sustainable development.

3. Specific Characteristics of Multinational Company Operations

Multinational corporations (MNCs) operate in dynamic and diverse institutional and market environments, which makes their managerial functions considerably more complex than those of domestic firms. This complexity is further amplified by the fact that nearly all business processes today take place under turbulent conditions (Pešić & Čočić, 2014). The distinctiveness of MNC operations arises from the need to combine global efficiency with local flexibility, align with different legal systems, and simultaneously meet the expectations of various global stakeholders. In this context, four key dimensions are particularly salient:

- **Organizational Structure and Management Complexity**

The structure of MNCs is multilayered and often decentralized by geographical or product lines. The corporate headquarters usually retains

control over strategic functions—such as long-term investment decisions, research and development, financial planning, and the global vision—while operational control is delegated to regional or local management. Such a system necessitates complex coordination mechanisms, including:

- **matrix organizational structures**, in which employees report both by function (e.g., marketing, finance) and by geographic unit;
- **performance management systems** that integrate local KPIs with global objectives;
- **real-time digital platforms** for knowledge and data exchange (e.g., SAP, Oracle ERP).

Unilever, for instance, manages a brand portfolio across over 190 countries, with partial autonomy granted to local units to tailor products and campaigns to cultural market specifics. This structure demands that managers possess strong interdisciplinary skills, the ability to reconcile diverse interests, and a strategic orientation that transcends local imperatives.

- **Cultural Differences and Diversity Management**

Culture profoundly influences business practices. Hofstede's dimensions—such as power distance, individualism/collectivism, uncertainty avoidance, and long-term orientation—have direct managerial implications for MNCs (Hofstede et al., 2010). For example, in Japan (a highly collectivist culture), decision-making involves consensus through the "nemawashi" process, whereas in the U.S. (high individualism), swift and decisive managerial action is preferred. In India (high power distance), authoritative leadership is expected, while in Nordic countries, egalitarian leadership is the norm.

MNC managers must develop intercultural competence, including emotional intelligence, knowledge of local customs, and adaptive communication styles. Increasingly, executive development programs include modules on cross-cultural sensitivity, diversity management, and navigating ethical dilemmas in intercultural contexts.

- **Global Supply Chain Management**

MNCs' global supply chains are fragmented, multi-tiered, and often dependent on political stability and infrastructure reliability in developing countries. Managing such systems requires strategic decisions on:

- the location of production and logistics centers;

- dupplier diversification to mitigate risks such as raw material price volatility, political sanctions, or natural disasters;
- quality standardization and ESG compliance throughout the supply chain.

The COVID-19 pandemic exposed the vulnerabilities of overly “lean” supply chains and led to a strategic shift from the "just-in-time" model to the more resilient "just-in-case" approach. Companies such as Apple and Toyota diversified their supplier bases and increased inventories of critical components. In contrast, domestic firms often lag in implementing lean concepts, as evidenced by empirical findings from Croatia (Pešić et al., 2022). Today, supply chain managers utilize advanced analytics and AI-based risk forecasting tools to ensure supply chain resilience and to meet sustainability objectives—such as reducing carbon footprints through localized production.

- **Strategies for Local Adaptation and Global Integration**

MNCs constantly navigate the tension between global standardization—to reduce costs and maintain brand consistency—and local adaptation to meet the unique preferences and expectations of individual markets. According to Bartlett and Ghoshal (1989), MNC strategies can be categorized into four types:

- International strategy – Products are developed and decisions made centrally, with minimal local adaptation (e.g., luxury brands such as Louis Vuitton).
- Multidomestic strategy – High local autonomy; for instance, Nestlé adapts flavors and recipes to specific markets.
- Global strategy – A standardized product is marketed globally (e.g., Coca-Cola).
- Transnational strategy – Aims to achieve both global efficiency and local responsiveness simultaneously; for example, McDonald’s retains a global brand but customizes its menu locally (e.g., vegetarian options in India).

Managers who implement a successful transnational strategy must balance:

- Centralized decision-making with localized innovation;
- Efficient resource allocation with market-specific insights;
- Global ESG standards with local expectations of corporate responsibility.

The specificities of MNC operations lie not only in their international presence but also in their capacity to manage complexity, uncertainty, and diversity. Compared to domestic companies, MNCs must integrate multidimensional strategic approaches, cultivate flexible and culturally sensitive managerial capabilities, and ensure resilience in global supply chains. Ultimately, their success depends on their ability to balance global identity with local relevance.

4. Strategic Dimensions of the Competitive Position of Multinational Companies

Multinational corporations (MNCs) operate within a globally fragmented and institutionally heterogeneous regulatory environment, unlike domestic companies that face a single, unified national legal regime. MNCs must simultaneously navigate legal, tax, and accounting systems across multiple jurisdictions. Addressing these challenges requires a high level of institutional intelligence and regulatory adaptability on the part of management in designing key strategic dimensions such as tax policies, capital control mechanisms, profit repatriation practices, and financial reporting standards.

4.1. Core Strategic Dimensions of MNC Competitive Positioning

4.1.1. Tax Regimes and Tax Planning

Tax regimes are among the most complex aspects of international business. MNCs are subject to multiple layers of taxation—including corporate income tax, personal income tax, withholding tax on dividends, value-added tax, and customs duties—which vary not only in rates but also in methods of calculation and legal definitions. To optimize their tax obligations, MNCs often employ sophisticated international tax planning strategies, such as:

- transfer pricing: Determining intra-group transaction prices (e.g., between parent and subsidiary companies) to minimize total tax burden;
- tax arbitrage: Exploiting differences in national tax laws to reduce effective tax rates;
- intellectual property (IP) location: Registering patents and trademarks in low-tax jurisdictions (e.g., Ireland, Luxembourg).

Although these practices are not necessarily illegal, they are frequently the subject of regulatory scrutiny and public criticism. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) developed the BEPS initiative (Base Erosion and Profit Shifting) to counter aggressive tax

planning and enhance transparency (OECD, 2015). Increasingly, MNCs are required to engage in country-by-country reporting, creating administrative and reputational challenges for management. Additionally, due to the rapid development of the digital economy, many governments are concerned about how to tax digital services, as existing legal frameworks struggle to keep pace with technological change (Kostić, 2023).

4.1.2. Capital Controls and Profit Repatriation

Many countries—particularly developing economies—implement capital control measures to safeguard foreign exchange reserves, stabilize currency exchange rates, and limit capital outflows. For MNCs, this means that the repatriation of profits, dividends, interest, or royalties is not always permitted and often depends on local regulations. These controls may include:

- restrictions on the amount of capital transferable abroad;
- requirements to convert foreign currency into local currency;
- prior approval from the central bank or financial regulators.

For example, in countries such as Argentina and Nigeria, MNCs often face barriers to profit repatriation, prompting them to either reinvest earnings locally or employ **cross-border netting** strategies to reduce the need for cash transfers. Such conditions necessitate careful financial planning and risk management, as they directly affect internal rates of return and influence decisions on investment locations.

4.1.3. Accounting Standards and Reporting

MNCs are required to prepare consolidated financial statements that reflect the performance of all subsidiaries across different countries. However, host countries often mandate reporting according to their local accounting standards, creating the need for dual or multi-jurisdictional reporting.

The two most widely adopted sets of accounting standards in international practice are:

- IFRS (International Financial Reporting Standards) – predominantly used outside the United States;
- US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) – used primarily in the United States.

The differences between these standards affect asset valuation, revenue recognition, risk disclosure, and the presentation of liabilities. For instance, IFRS emphasizes the fair value principle, while US GAAP is

more conservative in its approach. Harmonizing these frameworks demands additional resources and specialized expertise; hence, MNCs often rely on multinational auditing firms for reporting alignment (PwC, 2011).

In parallel, the increasing importance of non-financial reporting, such as ESG disclosures, introduces new transparency requirements and is becoming integrated into the regulatory frameworks of the European Union (e.g., CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive).

The institutional and regulatory environment in which MNCs operate is extremely complex, dynamic, and fragmented. Management must develop the capacity to anticipate regulatory changes, design legally sustainable tax structures, and ensure compliance in financial reporting. Managing capital flows, tax liabilities, and transparency standards has evolved from a technical task into a strategic imperative that directly impacts MNCs' competitive positioning.

4.2. ESG as a Vital Dimension of MNC Business Viability

In the current business landscape, ESG criteria (Environmental, Social, Governance) have become central tools for strategic management, reputation building, and access to capital—particularly for MNCs. Unlike domestic firms focused on local markets, MNCs face increasing pressure to integrate sustainability into every level of decision-making—from corporate strategy to operational processes in various legal, social, and environmental contexts. Growing expectations from investors, regulators, consumers, and civil society—combined with the existence of transnational standards and obligations arising from international agreements—make the ESG approach an essential criterion in business analysis, both for evaluating current performance and for critically assessing the enterprise’s potential to leverage existing resources and develop new strategic capacities in the future (Čavlin,2022). .

4.2.1. ESG as a Regulatory Imperative in MNC Management

ESG is increasingly seen not only as a framework for managing systemic risks but also as a platform for innovation and value creation. For MNCs, this framework must be flexible and context-sensitive, given the geographic and cultural diversity of their global operations. Each ESG component plays a distinctive role:

Environmental dimension includes quantifying and reducing environmental impact through lower greenhouse gas emissions, improved energy efficiency, waste management, resource conservation, and

sustainable land use. For MNCs, this dimension extends beyond internal operations to include suppliers and partners across varied ecological and regulatory environments. For example, Apple Inc. has implemented a comprehensive decarbonization plan aimed at shifting its entire supply chain to renewable energy by 2030. Such strategies demand centralized vision and decentralized execution.

Social dimension encompasses labor relations, human rights, diversity and inclusion, occupational health and safety, and community engagement. MNCs operating in jurisdictions with weak labor protections must establish internal protocols that exceed legal minimums. Nike, long criticized for working conditions in its Asian factories, has introduced a comprehensive supplier auditing system to improve labor standards. This dimension significantly affects brand reputation, customer loyalty, and workforce quality.

Governance dimension involves corporate governance structures, anti-corruption policies, ethical codes of conduct, transparency, and shareholder rights. For MNCs, governance also includes ensuring compliance with local laws and adherence to global standards such as the OECD Principles of Corporate Governance (OECD, 2023). For instance, Siemens AG, following a corruption scandal, restructured its governance framework by introducing independent board members and creating dedicated compliance and ethics units—setting a benchmark for corporate accountability.

4.2.2. Sustainable Finance and Investment Strategies of MNCs

Sustainable finance refers to capital flows directed toward projects, companies, and practices that promote environmental and social responsibility in alignment with sound governance principles. MNCs were among the first to recognize ESG factors as material to long-term financial health.

Key sustainable finance instruments include:

- Green bonds – used to fund environmentally beneficial projects (e.g., energy efficiency, renewable energy);
- Sustainability-linked bonds – interest rates tied to ESG performance indicators;
- ESG-linked loans – loan conditions (e.g., interest margins) vary based on ESG outcomes.

According to BloombergNEF (2023), the global sustainable bond market exceeded USD 1.5 trillion, with MNCs accounting for the largest share of issuances. Companies such as Enel, Danone, and Philips have effectively

utilized these tools to finance transitions toward sustainable business models.

To align with this trend, MNC managers must:

- Quantify ESG performance through Key Sustainability Indicators (KSIs);
- Align financial goals with ESG commitments via a double materiality approach;
- Establish internal controls to prevent greenwashing and ensure transparency in sustainability claims.

4.2.3. ESG Reporting Standards and Obligations

For MNCs—especially those listed on multiple stock exchanges and operating in diverse legal systems—sustainability reporting has become both a regulatory obligation and a reputational imperative.

Leading ESG reporting standards include:

- Global Reporting Initiative (GRI) – a comprehensive and widely accepted framework for economic, social, and environmental impact reporting;
- SASB (Sustainability Accounting Standards Board) – sector-specific materiality standards, mainly used in the U.S.;
- TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) – focused on climate risk and resilience disclosures;
- CSRD (EU Corporate Sustainability Reporting Directive) – mandates ESG reporting for all large EU companies and non-EU companies operating in the Union.

Implementing these standards requires MNCs to develop integrated compliance systems, invest in ESG data management software (e.g., SAP ESG Management), and educate both staff and leadership teams. ESG reporting has moved from a communications function to a strategic priority, as investors and rating agencies increasingly use ESG metrics to assess long-term business resilience and viability. In the context of mounting global challenges—climate change, social inequality, and declining trust in institutions—ESG has emerged as a transformative framework for MNC operations. Companies that successfully embed ESG into strategy, finance, and operations not only mitigate regulatory and

reputational risks but also unlock innovation, long-term investment opportunities, and stakeholder loyalty.

5. Comparative Analysis of Multinational and Domestic Companies

To better understand the complexity of conducting business in today's global environment, it is useful to compare the characteristics of multinational corporations (MNCs) and domestic firms across three key dimensions: regulatory framework, managerial challenges, and ESG implementation. This comparative perspective allows for the identification of systemic differences that shape the strategies, structures, and performance of these organizations. While MNCs operate within multilayered legal, fiscal, and institutional systems, domestic firms function in significantly more homogeneous contexts. These differences have direct implications for decision-making, access to capital, and business sustainability.

5.1. Regulatory Environment: Complexity vs. Homogeneity

MNCs operate across multiple legal and tax jurisdictions, which requires compliance with varying legal regimes, including:

- multiple tax obligations (domestic, international, bilateral);
- diverse accounting standards (e.g., IFRS, US GAAP, national frameworks);
- varied rules on transfer pricing, foreign exchange controls, and financial reporting.

In contrast, domestic companies operate within a single national regulatory framework, which simplifies compliance, reduces administrative costs, and minimizes regulatory risk. However, this also makes them more vulnerable to shifts in national policy and legal uncertainty—especially in developing economies.

MNCs typically employ dedicated compliance teams and engage international consultants to ensure alignment with multiple regulatory regimes. Local firms, especially SMEs, often lack such capacity, which can hinder their internationalization potential.

5.2. Managerial Practices: Decision-Making Complexity and Human Resource Management

MNCs must balance global coordination with local autonomy. Their managers face:

- cultural differences in international teams;

- multiple reporting lines (particularly in matrix structures);
- the need to standardize processes while maintaining local flexibility.

Domestic firms deal with a narrower set of managerial challenges but often operate with lower levels of formalized governance. In many cases—particularly in family-owned businesses—decision-making is centralized, which can enable fast responses but also increase subjectivity.

Moreover, MNCs tend to have more developed systems for leadership development, talent management, and employee motivation, including international career tracks, job rotations, and corporate academies. Domestic firms typically operate within local labor markets and may struggle to attract top talent if they cannot offer competitive compensation and advancement opportunities.

5.3. ESG Practices: Obligation vs. Option

For MNCs, ESG standards often constitute a regulatory obligation and a precondition for access to capital. Investors, international financial institutions, and capital markets impose expectations regarding:

- transparent ESG reporting;
- setting quantified targets (e.g., carbon emissions reductions);
- integrating sustainability into strategic and investment decisions.

Domestic firms, particularly those not publicly listed, are generally not required to apply ESG standards—unless they are part of MNC supply chains that demand such compliance. However, a growing number of local enterprises are adopting basic ESG practices for reputational reasons or as preparation for international expansion.

In this context, MNCs serve as vectors of ESG standardization, transferring sustainable practices to suppliers, partners, and local communities—often through training programs, audits, and joint initiatives (e.g., Supplier Codes of Conduct).

5.4. Case Study

Global MNC Practice:

Unilever is one of the most recognized examples of a company that has successfully integrated ESG objectives into its global business strategy. Operating in over 190 countries, Unilever implements centrally defined

sustainability policies that are adapted locally. The company has committed to reducing emissions by 50%, achieving a climate-neutral supply chain by 2039, and transitioning to fully recyclable packaging by 2030. ESG metrics are embedded in managerial performance evaluation, while local units are responsible for implementation within national legal frameworks.

Danone, a French multinational, is another example—financing sustainability initiatives via ESG-linked bonds. The company also conducts various social programs across local markets, including nutritional education and support for local farmers, thereby linking global strategy to community development.

Practice of Regional/Domestic Companies: Examples from Croatia:

Podravka d.d., one of the largest food companies in Croatia and the broader region, has shown continuous progress in ESG integration. Within its sustainable development strategy, the company implements environmentally efficient technologies, optimizes energy and water use, and advances social responsibility. Podravka publishes non-financial reports in line with GRI standards and increasingly incorporates ESG metrics into strategic planning and supply chain management. Although not an MNC, its international presence necessitates alignment with global ESG trends.

Končar – Elektroindustrija d.d. is a leading Croatian exporter with a growing focus on sustainability, particularly within the framework of the EU's energy transition policies. The company invests in the development of sustainable technologies and products, such as low-emission transformers and energy-efficient systems. Končar collaborates with multinational partners and is adopting ESG reporting and monitoring practices.

MNCs like Unilever and Danone implement centralized sustainability strategies that cascade throughout the organization. Their capacity to mobilize capital through sustainable financial instruments, establish comprehensive control systems, and monitor ESG performance globally gives them a strong institutional advantage. Domestic firms in Croatia, such as Podravka and Končar, are making significant strides in ESG integration, though they still rely heavily on regulatory incentives and the influence of international partners. Their approach to sustainability is often reactive and operational in scope, but with increasing potential for proactive leadership—particularly in light of EU regulatory alignment.

The comparative analysis confirms that MNCs face greater regulatory complexity, multidimensional managerial challenges, and ESG-related obligations. Domestic firms, while operating in simpler environments, encounter limitations in resources, expertise, and institutional incentives for sustainability. Nonetheless, the presence of MNCs in a given country often produces a multiplier effect on the local business culture—elevating standards in corporate governance and sustainability, and creating a foundation for broader ESG adoption across domestic enterprises.

6. Conclusion

Managing multinational corporations in the contemporary global environment requires both an understanding of complex institutional dynamics and the strategic capacity for sustainable adaptation. This study has demonstrated the multilayered nature of MNC operations, where regulatory complexity, cultural diversity, and sustainability are not merely operational challenges, but key factors shaping long-term competitive advantage.

The analysis revealed that MNCs operate under diverse regulatory regimes and fiscal policies, compelling them to develop advanced tax planning strategies, capital management frameworks, and reporting practices. Paradoxically, this complexity has fostered institutional resilience and the evolution of sophisticated corporate governance models. By contrast, domestic firms—though less burdened by regulatory fragmentation—often lack access to similar sustainability mechanisms unless they are part of an MNC supply chain or subject to pressure from international partners.

Regarding ESG criteria, the findings confirm that MNCs not only lead in the implementation of sustainable strategies but also possess the institutional capacity to standardize and disseminate such practices across their global operations. ESG integration into strategic decision-making has become institutionalized within MNCs, while for most local firms, it remains in a formative stage. Nevertheless, the trend toward convergence is evident, driven by EU regulatory frameworks, market pressures, and partnerships with multinational actors.

The research confirms the initial hypothesis: MNCs, despite facing greater regulatory complexity, achieve a competitive edge in institutional adaptability and sustainable finance. Their approach to sustainability reflects not merely formal compliance with global standards but a strategic orientation that combines long-term profitability with social and environmental accountability.

Nonetheless, this study has certain limitations. It relies primarily on secondary literature and illustrative case studies, without empirical verification of managerial perceptions or quantitative assessment of ESG performance. Moreover, the analysis predominantly covers developed markets, with emerging economies receiving less attention.

Future research should pursue comparative empirical studies of MNCs and domestic firms across diverse institutional settings, with particular emphasis on measurable ESG outcomes—both financial and social. It is especially relevant to investigate the dynamics of ESG transformation in middle-income economies, where MNCs often act as transmitters of standards, yet regulatory gaps may undermine sustainability as a business imperative.

In a broader context, sustainable management in multinational corporations represents one of the most pressing issues for the future of corporate governance. In an era marked by escalating crises—climatic, economic, and geopolitical—the ability of companies to respond to complex challenges through institutional flexibility, regulatory alignment, and strategic sustainability will become a decisive factor in their long-term legitimacy and market value. This paper contributes to that discourse by integrating management theory, regulatory practice, and sustainable development into a cohesive analytical perspective.

7. Literature

1. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press.
2. BloombergNEF. (2023). *Sustainable Finance Market Outlook*. Bloomberg Finance L.P.
3. Čavlin, M. (2022). Modern approach and settings of the concept of comprehensive business, *Economist*, 1(1), EKONOMIST1.1.3 29–42. https://doi.org/10.46793/
4. Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution: Shareholders are getting serious about sustainability. *Harvard Business Review*, 97(3), 106–116.
5. Eiteman, D. K., Stonehill, A. I., & Moffett, M. H. (2019). *Multinational Business Finance* (15th ed.). Pearson Education.
6. EU Commission. (2022). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Official Journal of the European Union.
7. GRI. (2021). *Global Reporting Initiative Standards*. Global Sustainability Standards Board.

8. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
9. Kostić, S., (2023) Oporezivanje digitalnih usluga u Republici Srbiji, Ekonomist, 1 (2), str. 30-40
10. OECD. (2008). *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment* (4th ed.). Paris: OECD Publishing.
11. OECD. (2015). *Explanatory Statement: OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project*. OECD Publishing.
12. OECD. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing
13. Pešić, S., Pešić, M., & Zeko-Pivač, I. (2022). Possibilities of lean management in the healthcare sector of the eu–croatia in the spotlight. In proceedings of IMR 2022: 18th international conference on interdisciplinary management research(pp. 782-797).
14. Pešić, M., Čočić, T., (2014) Organizational aspects of modern management in 21st centry, Interdisciplinary management research X – Opatija, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Croatia,(304-311)
15. Prdić, N., (2024) Međuzavisnost prinosa i rizika na osnovu kretanja berzanskih indeksa i njihov uticaj na efekte ulaganja, Ekonomist, 1 (3), str. 9-21
16. PwC, P. L. (2011). IFRS and US GAAP: similarities and differences.
17. SASB. (2020). *Sustainability Accounting Standards Board: Materiality Map*. Value Reporting Foundation.
18. Stiglitz, J. E. (2017). *Globalization and Its Discontents Revisited: Anti-Globalization in the Era of Trump*. W.W. Norton & Company.
19. TCFD. (2021). Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Financial Stability Board.
20. UNCTAD. (2023). *World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All*. United Nations Conference on Trade and Development.

УПУТСТВО АУТОРИМА ЧАСОПИСА „ЕКОНОМИСТ“

Радове слати на email: ekonomist.redakcija@gmail.com

Остале информације на: http: www.ekonomist.org.rs

Радове технички припремити на следећи начин:

1. Аутори шаљу радове на српском језику ћириличним или латиничним писмом.
2. Обим рада око 22.000 карактера без размака, или максимално 10 страница.
3. Рад треба припремити на рачунару, програм Microsof Office Word for Windows,
4. Формат папира: ISO Б5 (176×250 mm), маргине: лево 25 mm, горе/доле/десно 20 mm. Фонт: Times New Roman, Line spacing: Single, Spacing before = 0 и after = 0,
5. Наслов рада: центриран, величина 12 pt, болд, сва слова велика и највише у два реда,
6. Један ред празан (12 pt),
7. Презиме и име аутора, величина 11 pt, болд, италик, само прво слово велико,
8. У фусноти навести: презиме и име, академско/научно звање, организацију/институцију, пуну адресу, број телефона и е-адресу. Све фусноте формата: величина 10 pt,
9. Један ред празан (11 pt),
10. Реч „***Apstrakt***“, центрирано, величина 11 pt, болд, италик,
11. Садржај апстракта до 150 речи, обострано поравнање, величина 11 pt, италик, Spacing before = 6 и after=6,
12. Реч „***Кључне речи***“ и кључне речи, величина 11 pt, болд, италик, навести највише 5 кључних речи,
13. Главни наслови (нпр. 1. Увод) имају редни број, прво слово велико, величина 11 pt, болд, центрирано, Spacing before = 12 и after = 6.
14. Текст рада size 11, обострано поравнање, Spacing before = 6 и after = 6,
15. Поднаслови имају редни број наслова и редни број поднаслова (нпр. 1.1. Уводне напомене), прво слово велико, величина 11 пт, центрирано, Spacing before = 12 и after = 6,
16. Наслов табеле писати изнад табеле, а наслов графикона/слике/схеме испод графикона/слике/схеме, величина 10 пт, болд, италик, Spacing before = 6 и after = 0, обострано

поравнање, на српском и енглеском језику (Table 1./Graph 1. /Figure 1/Shema 1.),

17. Комплетна табела size 10, нормал, а извор табеле/графикона/ слике/шеме писати испод табеле/графикона/слике/схеме, size 10, италик, поравнање десно, Spacing before = 0 и after = 6,
18. Цитирање аутора се наводи у загради а почиње презименом првог аутора и словима „ет ал“ (ако има више аутора) и навођењем године цитираног аутора,
19. За цитирање Web извора је потребно у тексту навести основну Web адресу, а целу адресу са датумом задњег приступа навести у литератури,
20. Литература се наводи абецедним редом према презимену аутора, са редним бројем, Font Size 11, Spacing before = 0 и after = 0. У списку литературе се могу наћи само цитирани наслови,
21. Цитиране интернет адресе се наводе као комплетан линк а у загради се наводи датум задњег приступања,
22. На новој страници написати наслов рада на енглеском језику, презимена и имена аутора (у фусноти података о ауторима), *Summary*, текст апстракта на енглеском и Keywords по правилима која важе и за текст на српском.

Текст рада мора бити уређен по техничком упутству да би био објављен.

Уређивачки одбор часописа „ Економист“

INSTRUCTIONS TO THE AUTHORS OF THE „ECONOMIST“ MAGAZINE

From 2025, the “Ekonomist” journal will publish those papers submitted in Serbian and English which pass the review process (papers must be written both in Serbian and English).

Send your papers to the following email address:
ekonomist.redakcija@gmail.com

Additional information at: www.ekonomist.org.rs

Prepare your papers according to the following technical instructions:

1. Authors send their papers in the Serbian language in the Cyrillic or Latin alphabet.

2. Volume of the paper should be about 22,000 characters without spaces, or a maximum of 10 pages.

3. The paper should be prepared on a computer, Microsoft Office Word for Windows.

4. Paper format: ISO B5 (176×250 mm), margins: left 25 mm, top/bottom/right 20 mm. Font: Times New Roman, Line spacing: Single, Spacing: before = 0, after = 0.

5. Title of the work: centered, size 12 pt, bold, all capital letters and maximum two lines.

6. One blank line (12 pt)

7. Surname and first name of the author, size 11 pt, bold, italic, only the first letter capitalised.

8. In the footnote, state the following: first name (forename) and surname (last name), academic/scientific title, organisation/institution, full address, telephone number and e-mail address. All footnotes format: size 10 pt.

9. One blank line (11 pt).

10. The word "Abstract", centered, size 11 pt, bold, italic.

11. Abstract content: up to 150 words, double-sided alignment, size 11 pt, italic, Spacing: before = 6, after = 6.

12. The word "Keywords" followed by key words, size 11 pt, italic, list a maximum of 5 key words.

13. Main headings (e.g. 1. Introduction) have a serial number, first letter uppercase, size 11 pt, bold, centered. Spacing: before = 12, after = 6.

14. The text of the paper: size 11, double alignment. Spacing: before = 6, after = 6.

15. Subtitles have the serial number of the title and the serial number of subtitles (e.g. 1.1. Introductory notes), the first letter is capital, size 11 pt, centered. Spacing: before = 12, after = 6.

16. Write the title of the table above the table, and the title of the graph/image/scheme below the graph/image/scheme, size 10 pt, bold, italic, Spacing: before = 6, after = 0, double-aligned, in Serbian and English (Table 1./Graph 1./Figure 1./Scheme 1.)

17. The complete table, size 10, normal, and the source of the table/graph/picture/scheme should be written below the table/graph/picture/scheme, size 10, italic, right alignment. Spacing: before = 0, after = 6.

18. The citation of the author is indicated in parentheses and begins with the last name of the first author and the letters "et al" (if there are more than one author) and the year of publication of the work/paper of the cited author.

19. To cite Web sources, it is necessary to state the basic Web address in the text, and the full address with the date of the last access in the literature

20. The literature is listed in alphabetical order according to the last name of the author, with a serial number. Font Size 11. Spacing: before = 0, after = 0. Only cited titles can be found in the list of literature.

21. Cited Internet addresses are given as a complete link, and the date of the last access is given in parentheses.

22. On a new page, write the title of the work in English, the first names and surnames of the authors (in the footnote of the data about the authors), the Abstract, the text of the Abstract in English and Keywords according to the rules that also apply to the text in Serbian.

The text of the paper must be edited according to the technical instructions in order to be published.

Editorial board of the "Economist" magazine

Рецензенти:

Проф. др Мирослав Чавлин, Универзитет привредна академија, Факултет за економију и инжењерски менаџмент у Новом Саду, Нови Сад – Пословна анализа, Рачуноводство

Проф. др Драган Вукасовић, Независни универзитет у Бања Луци, Економски факултет, Бања Лука, Република Српска (БиХ) - Финансије

Проф. др Недељко Прдић, Висока школа за менаџмент и економију, Крагујевац ЈКП Тржница, Нови Сад – Економија, Агроекономија, јавни сектор, инвестиције, конкурентност

Др Горан Петровић, Научни институт за ратарство и повртарство у Новом Саду, Нови Сад – Информационе технологије

Проф. др Ружица Ђервида, Независни универзитет у Бања Луци, Економски факултет, Бања Лука, Република Српска (БиХ) – маркетинг, односи са јавношћу

Доц. др Далибор Крстић, Висока школа за менаџмент и економију, Крагујевац – економско статистички модели

Prof. Dr. Dávid Dénes Lóránt, Faculty of Economics and Business, Kecskemet, Hungary - Бизнис

Проф. др Тамара Гајић, Виши научни сарадник, Географски институт „Јован Цвијић“ САНУ, Београд, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи, Универзитета у Крагујевцу, “Institute of Environmental Engineering Peoples” Friendship University of Russia, RUDN University, Moscow, Russia, Swiss School of Business and Management, Geneve, Switzerland – Хотелијерство и Туризам

Проф. др Дејан Глиговић, Висока школа модерног бизниса у Београду, Београд – Менаџмент

Доц. др Дарко Мартинов, Независни универзитет у Бања Луци, Бања Лука, Република Српса (Бих) – Информационо рачуноводство

Проф. др Радован Владисављевић, Висока школа за економију и информатику у Приједору, Приједор. Република Српска (БиХ) – Иновације

Др Дениз Ахметагић, научни сарадник, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Суботица – Иновационе технологије

Доц. др Радмила Бојанић, Независни универзитет у Бања Луци, Бања Лука, Република Српска (БиХ) – дигиталне трансформације

Доц. др Душко Лаковић, Независни универзитет у Бања Луци, Бања Лука, Република Српска (БиХ) – Инвестиције

Reviewers:

Prof. Dr Miroslav Čavlin, Univerzitet privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad – Poslovna analiza, Računovodstvo

Prof. Dr Dragan Vukasović, Nezavisni univerzitet u Banja Luci, Ekonomski fakultet, Banja Luka, Republika Srpska (BiH) - Finansije

Prof. Dr Nedeljko Prdić, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac JKP Tržnica, Novi Sad – Ekonomija, Agroekonomija, javni sektor, investicije, konkurentnost

Dr Goran Petrović, Naučni institut za ratarstvo i povrtarstvo u Novom Sadu, Novi Sad – Informacione tehnologije

Prof. Dr Ružica Đervida, Nezavisni univerzitet u Banja Luci, Ekonomski fakultet, Banja Luka, Republika Srpska (BiH) – marketing, odnosi sa javnošću

Doc. Dr Dalibor Krstić, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac – ekonomsko statistički modeli

Prof. Dr Dávid Dénes Lóránt, Faculty of Economics and Business, Kecskemet, Hungary – Biznis

Prof. Dr Tamara Gajić, Viši naučni saradnik, Geografski institut „Jovan Cvijić“ SANU, Beograd, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerziteta u Kragujevcu, “Institute of Environmental Engineering Peoples” Friendship University of Russia, RUDN University, Moscow, Russia, Swiss School of Business and Management, Geneve, Switzerland – Hotelijerstvo i Turizam

Prof. Dr Dejan Gligović, Visoka škola modernog biznisa u Beogradu, Beograd – Menadžment

Doc. Dr Darko Martinov, Nezavisni univerzitet u Banja Luci, Banja Luka, Republika Srpsa (Bih) – Informaciono računovodstvo

Prof. Dr Radovan Vladisavljević, Visoka škola za ekonomiju i informatiku u Prijedoru, Prijedor. Republika Srpska (BiH) – Inovacije

Dr Deniz Ahmetagić, naučni saradnik, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, Subotica – Inovacione tehnologije

Doc. Dr Radmila Bojanić, Nezavisni univerzitet u Banja Luci, Banja Luka, Republika Srpska (BiH) – digitalne transformacije

Doc. Dr Duško Laković, Nezavisni univerzitet u Banja Luci, Banja Luka, Republika Srpska (BiH) – Investicije

CIP-Каталогизација у публикацији

Библиотеке Матице српске, Нови Сад

33

ЕКОНОМИСТ = ECONOMIST: часопис Друштва за економска, друштвена и културна научна истраживања / главни и одговорни уредник Недељко Прдић. - 2022, [бр.] 1- . - Нови Сад: Друштво за економска, друштвена и културна научна истраживања "Економист", 2022- . - 24 cm

Доступно и на: https://ekonomist.org.rs. - Полугодишње. Друго издање на другом медијуму: Економист (Нови Сад. Online) = ISSN 2812-9725

ISSN 2812-9598 = Економист (Нови Сад)

COBISS.SR-ID 65430537