



UNIVERZITET U SARAJEVU
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA
ODSJEK POLITOLOGIJA

**„ULOGA FINANSIJSKOG MENADŽMENTA
U LOKALNOJ ZAJEDNICI“
- magistarski rad -**

Kandidatkinja
Una Bajramović

Mentorica
prof. dr. Ehlimana Spahić

Sarajevo, juni 2021. godine



ODSJEK POLITOLOGIJA

**,,ULOGA FINANSIJSKOG MENADŽMENTA U
LOKALNOJ ZAJEDNICI”**
- magistarski rad -

Kandidatkinja
Una Bajramović

Mentorica
prof.dr. Ehlimana Spahić

Sarajevo, juni 2021. godine

SADRŽAJ

UVOD.....	5
TEORIJSKO – METODOLOŠKI PRISTUP	6
1. Teorijske osnove rada.....	6
2. Problem istraživanja	10
2.1. Predmet istraživanja	11
3. Ciljevi istraživanja	12
4. Hipotetički okvir.....	13
4. Metode istraživanja.....	13
6. Vremensko određenje istraživanja.....	14
6.1. Vremenski plan istraživanja	14
6.2. Prostorni plan istraživanja	14
POGLAVLJE I	15
FINANSIJE I FINANSIJSKI MENADŽMENT	15
1. Pojam finansija	15
2. Historijski nastanak i razvoj finansijskog menadžmenta	17
3. Pojam i predmet finansijskog menadžmenta	19
4. Odluke finansijskog menadžmenta.....	22
4.1. Odluka o investiranju	23
4.2. Odluka o finansiranju	24
4.3. Odluka o upravljanju imovinom.....	25
5. Organizacija funkcije finansijskog menadžmenta.....	25
6. Finansijski menadžment i tok gotovine	28
7. Finansijski menadžment i stvaranje konkurenčkih prednosti	30
POGLAVLJE II.....	34
FINANSIJSKE DISCIPLINE I FINANSIJSKI CILJEVI PREDUZEĆA	34
1. Historijat naučnih disciplina razvijenih iz finansijske teorije	34
2. Odnos finansijske funkcije i drugih funkcija.....	35
2.1. Saradnja finansijske i računovodstvene funkcije	37
2.2. Saradnja finansijske i nabavne funkcije	37
2.3. Saradnja finansijske i prodajne funkcije.....	38
2.4. Saradnja finansijske i proizvodne funkcije.....	38
2.5. Saradnja finansijske i upravljačke funkcije	39
3. Finansijski ciljevi preduzeća	39
3.1. Glavni finansijski ciljevi preduzeća	39
3.2. Maksimizacija profita nasuprot stvaranju vrijednosti	41
3.3. Sporedni finansijski ciljevi preduzeća	42
POGLAVLJE III.....	46
ULOGA FINANSIJSKOG MENADŽMENTA U LOKALNOJ ZAJEDNICI	46

1. Pojam lokalne zajednice	46
2. Najvažnije odrednice lokalne samouprave	51
2.1. Lokalna samouprava u Bosni i Hercegovini	52
3. Uloga finansijskog menadžmenta u lokalnoj zajednici studija slučaja: Općina Centar Sarajevo	59
3.1. Profil Općine Centar Sarajevo.....	59
3.2. Zakonski okvir za finansijski menadžment u lokalnoj samoupravi	61
4. Organizacija općinskih službi:.....	65
4.1. Značaj službe za finansije u implementaciji finansijskog menadžmenta	68
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	74
BIBLIOGRAFIJA	76
KNJIGE:	76
ČLANCI:	77
INTERNET IZVORI:	78
PRAVNI IZVORI:.....	79
POPIS TABELA I SLIKA	81
IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA	82

UVOD

Rad pored uvodnog dijela i zaključnih razmatranja ima tri poglavlja. Uvodni dio sadrži kratak pregled poglavlja. U teorijsko – metodološkom pristupu detaljno je opisan problem i ciljevi istraživanja. Dat je hipotetički okvir, a posebno su obrađene metode istraživanja, kao i vremensko određenje datog istraživanja.

Prvo poglavlje pod naslovom „Finansije i finansijski menadžment“ sadrži sedam uzajamno povezanih cjelina. U prvoj cjelini poglavlja elaboriran je pojam finansija i svi njeni elementi, dok je u drugoj cjelini elaboriran historijat nastanka i razvoja menadžmenta. Naredna cjelina sadrži elaboracije o pojmu i predmetu finansijskog menadžmenta, dok se u četvrtoj cjelini elaboriraju odluke finansijskog menadžmenta: odluke o investiranju, odluke o finansiranju i odluke o upravljanju imovinom. Organizacija funkcije finansijskog menadžmenta je elaborirana u petoj cjelini, dok šesta cjelina elaborira odnos finansijskog menadžmenta i toka gotovine. Završna, sedma cjelina ovog poglavlja sadrži elaboraciju finansijskog menadžmenta i stvaranja konkurenčkih prednosti.

Naredno, drugo poglavlje pod naslovom „Finansijske discipline i finansijski ciljevi preduzeća“ detaljno je opisano u tri cjeline. U prvoj cjelini izvršena je elaboracija historijata naučnih disciplina razvijenih iz finansijske teorije, dok druga cjelina sadrži elaboracije odnosa finansijske i drugih funkcija. U sklopu navedene druge cjeline elaborirane su saradnje: finansijske i računovodstvene, finansijske i nabavne, finansijske i prodajne, finansijske i proizvodne, kao i finansijske i upravljačke funkcije. Završna, treća cjelina donosi elaboraciju finansijskih ciljeva preduzeća. U ovoj cjelini posebno su opisani glavni finansijski ciljevi preduzeća, maksimizacija profita nasuprot stvaranju vrijednosti i na kraju cjeline je data elaboracija sporednih finansijskih ciljeva preduzeća.

U trećem poglavlju pod naslovom „Uloga finansijskog menadžmenta u lokalnoj zajednici“ kao glavnom tematskom dijelu ovog rada, sadržane su tri uzajamno povezane cjeline. U prvoj cjelini ovog poglavlja elaboriran je pojam lokalne zajednice, dok druga cjelina sadrži elaboracije o lokalnoj samoupravi u Bosni i Hercegovini. U trećoj cjelini ovog poglavlja elaborirana je uloga finansijskog menadžmenta u lokalnoj zajednici studija slučaja: Općina Centar Sarajevo. U nastavku ove cjeline, detaljnije su obrađeni: profil Općine Centar Sarajevo i zakonski okvir za finansijski menadžment u lokalnoj samoupravi. U četvrtoj cjelini elaborirana je organizacija općinskih službi, da bi se posebno, na kraju, elaborirao značaj službe za finansije u implementaciji finansijskog menadžmenta.

Završno poglavlje pod nazivom „Zaključna razmatranja“ prezentira osnovne zaključke do kojih smo došli na osnovu realizacije istraživanja.

TEORIJSKO – METODOLOŠKI PRISTUP

1. Teorijske osnove rada

Teorijske osnove ovog rada zasnivaju se na relevantnim teorijama finansijskog menadžmenta, javnih finansija i politologije. Kao naučna disciplina finansijski menadžment se bavi teorijom i metodama upravljanja novčanim tokovima u preduzeću, a kao funkcija preduzeća obuhvata aktivnosti koje se odnose na sticanje, finansiranje i upravljanje imovinom. Upravljanjem finansijama vrši se upravljanje novčanim tokovima preduzeća.

Moderne teorije javnih finansija prihvataju nužnost vođenja funkcionalnih finansija u mjeri koja ne sputava razvoj privatnog sektora mješovitih privreda¹, tržišnu alokaciju resursa, konkurentnost i strukturni razvoj.

¹ Gnijatović, Dragana (1999). Finansije i finansijsko pravo. Beograd: Policijska akademija, str. 9.

Ključnim teorijama javnih finansija se smatraju: Merkatilna financijska teorija², Fiziokratska financijska teorija³, Financijska teorija građanske klasične škole⁴, Finansijska teorija u neoklasičnoj građanskoj ekonomskoj teoriji⁵, Savremena građanska financijska teorija⁶ i socijalistička financijska teorija⁷.

² "Merkantilna financijska teorija se pojavljuje (XVI-XVII vek) kao prva teorijska razrada kapitalističkog načina proizvodnje i kao prvi pravac razmišljanja o ekonomskim fenomenima zasnovanim na metodu uzročnosti." Stakić, Budimir i Jezdimirović, Milenka (2020.) Javne financije. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 25.

³ "Fiziokratska financijska škola javila se u drugoj polovini XVIII veka. Ona se razvijala na stavu teoretičara te škole o višku vrednosti. Inače, nazivi "fiziokrati" i fiziokratska škola potiču od grčke reči "fiziokratija", što znači vladavina prirode. Po njima, tzv. prirodni poredak, kao izvor nepomirljivih prirodnih zakona, jeste najbolji i najracionalniji poredak društva, kome treba da se prilagodi pozitivni poredak društva." Ibid. str. 26.

⁴ "Financijska teorija u građanskoj ekonomiji. Ova ekonomska koncepcija vezana je za dva velika imena ekonomske teorije: Adama Smita i Davida Rikarda. Njihov prethodnik Viljem Peti i drugi savremenici su sve značajniji za opštu ekonomsku nego za finansijsku teoriju, mada su se i oni bavili izvesnim finansijskim pitanjima. Oni su izučavali pogodnost poreskih vrsta sa stanovišta njihovih ekonomske dejstava i došli do veoma sličnih rezultata: tvrdili su da je akumulirana trošarina najpogodnija poreska vrsta sa stanovišta njenih ekonomskih dejstava." Ibid. str. 27.

⁵ "Financijska teorija neoklasične ekonomske misli. Sredinom druge polovine XIX veka finansijsku nauku karakterišu izučavanja koja se pretežno odnose na poresku problematiku, i to naročito pitanje „pravednog oporezivanja“. Teorija oporezivanja po ekonomskoj snazi ne predstavlja jedinstvenu misaonu celinu, pa je možemo podeliti na nekoliko varijanti. Pozitivna varijanta ove teorije prihvata kategoriju dohotka kao najprihvatljiviju za ostvarivanje principa pravednog oporezivanja, i to upotreboom metoda progresivnog oporezivanja. Druga varijanta ove teorije javlja se pod nazivom teorija „jednake žrtve“, koja pledira za proporcionalno oporezivanje kao najpogodnije za ostvarivanje pravednog oporezivanja. Teorija korisnosti zasniva se na subjektivističkom gledanju poreza. Predstavnici ove teorije zastupaju mišljenje da međuzavisnost državnih prihoda i rashoda odnosno dažbina i javnih potreba treba da bude osnova za određivanje sposobnosti plaćanja poreza. Naime, oni polaze od premise da ako se rashodi u tržišnoj privredi određuju prema subjektivnim željama individualnih potrošača, zašto se onda ne bi isti princip primenio i kod zadovoljavanja javnih potreba. Ibid.str. 29.

⁶ "Savremena građanska teorija. Nove ideje u finansijskoj nauci počele su da se javljaju sa prvim svetskim ratom i svim onim posledicama koje su nastale po njegovom završetku. Pojava velike svetske ekonomske krize pokazala je da se teško može spasiti kapitalistički sistem bez snažnih oblika državnog intervencionizma. Tako se pojmom ove krize u financijskoj građanskoj teoriji javljaju nove ideje koje zastupaju potrebu aktivnog korišćenja financijskih instrumenata u regulisanju privrednih tokova, označavajući time formiranje savremene financijske teorije (fiskalne politike), koja razrađuje uticaj efekata javnih prihoda i rashoda, zatim javnog duga na nivo nacionalnog dohotka, zaposlenosti, investicionih ulaganja, na cene, itd. Ona takođe, poklanja veliku pažnju problemu nacionalnih privrednih resursa, njihovom korišćenju i alokaciji. Krajnji cilj njihovih teorijskih posmatranja je i razrada i upotreba finansijskih instrumenata u službi konjunkturne politike. Glavni predstavnik ove teorije bio je J.M. Kejns." Ibid. str. 29.

⁷ "Finansijska teorija u socijalističkim zemljama (misli se na bivše i sadašnje socijalističke zemlje) kao nadgradnja bitno izmenjenih društveno-ekonomske odnosa zasnovanih na društvenoj svojini sredstava za proizvodnju, ima i svoj različit pristup u tretiranju finansijskih fenomena i njihovog mesta i uloge u društvu. Međutim, po jednom broju pitanja, naročito onih koja se odnose na obuhvatnost finansija, njihovoj ulozi i mestu u razvoju društva, ne postoji jedinstven stav u socijalističkim zemljama, što je posledica različitog shvatanja uloge države. Naime, u finansijskoj teoriji bivših istočno-evropskih socijalističkih zemalja (naročito u bivšem Sovjetskom Savezu, gde je oko 90% stanovništva zapošljavano u državnom sektoru) država se javljala kao direktni organizator privrede, tako da su finansije direktno povezane sa proizvodnjom, obezbeđujući proces proizvodnje i raspodele društvenog proizvoda za zadovoljavanje različitih društvenih potreba, bez delovanja zakona tržišta. Funkcija finansijske delatnosti države u tim zemljama sastojala se u neposrednom finansiranju državnih privrednih preduzeća značajnog dela osnovnih i obrtnih sredstava." Ibid. str. 29.

Osim ovih teorija, relevantnim se smatraju Teorije o neintervenciji države u privredi⁸, zatim novija shvatanja o ulozi države (Samuelson⁹, Kuper¹⁰, Ferguson¹¹, Pigou¹² i Fridman¹³), te teorije o javnim rashodima¹⁴ i teorije o javnom dugu¹⁵.

⁸ „Najstariji, tj. prvi zastupnik teorije o neintervenciji države u privredne aktivnosti bio je engleski (škotski profesor) ekonomista i filozof iz 18. veka, Adam Smit. On nije imao veliko poverenje u državu i smatrao je da svaki pojedinac najbolje zna šta i kako treba da radi u svom ličnom interesu, bez ikakvih intervencija države. Smatrao je da tržište „nevidiljivom rukom“ upravlja pojedincima da rade u sopstvenom interesu, ali i u interesu društva kao celine. Zadatak države, prema njegovom shvatanju je da obezbedi unutrašnju stabilnost pravnog poretku i spoljnu bezbednost. Prema tome, pojedinci su isključivi i jedini privredni subjekti, a tržište svojim „prirodnim“ mehanizmom vrši efikasnu alokaciju oskudnih proizvodnih resursa na dobrobit sviju. Ova teorija je bila veoma prihvatljiva sve do Velike depresije 30-ih godina XX veka, kada je opovrgнута. Tada se ispostavilo da tržište ne može da obezbedi ni punu zaposlenost ni stabilan privredni razvoj. Stoga je intervencija države u privredi neminovna, ali se ni tu ne sme preći određena mera kako se ne bi udaljila od tržišne privrede. O tome svedoči i činjenica da je od 1980. do danas bilo 5-6 ozbiljnih kriza.“ Stakić, Budimir i Jezdimirović, Milenka (2020). Javne financije. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 38.

⁹ „Pol Samuelson (1915-2009), američki ekonomista, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju. „Dao je značajan doprinos definisanju uloge države u savremenoj ekonomiji.“ Ibid. str. 38.

¹⁰ „Vrlo dobar prikaz uzroka savremene krize, ali i retrospektivu dosadašnjih finansijskih kriza, Džordž Kuper je dao u svom poznatom delu „Uzroci finansijskih kriza“. On polazi od uloge centralne banke koja pozajmljuje novac ugrozenim bankama privatnog sektora, kao „zajmodavac poslednjeg utočišta“, ako su banke iscrpele sve druge izvore pozajmljivanja kroz privatni sektor“ Ibid. str. 42.

¹¹ „Nil Ferguson, u svojoj poznatoj knjizi „Uspon novca“, u poslednjem pasusu ističe: „Postoje danas oni koji govore o smrti kapitalizma ili o kraju slobodnog tržišta, kao da su države na neki način alternativa finansijskim tržištima.“ Ibid. str. 47.

¹² Artur Pigou, engleski ekonomista (1877-1959). „Država blagostanja o značava takav oblik vladavine u savremenom državnom kapitalizmu u kome ona uz obezbeđenje određenog stepena političke demokratije preuzima na sebe staranje o materijalnom blagostanju i socijalnoj sigurnosti pojedinaca.“ Ibid. str. 47.

¹³ Milton Fridman (1912-2006), američki ekonomista, dobitnik Nobelove nagrade 1976. za ekonomiju. Njegovo najznačajnije delo mu je Eseji o pozitivnoj ekonomiji i Studije o kvantitativnoj teoriji novca. Ibid. str. 53.

¹⁴ „Javni rashodi imaju određene karakteristike koje su im zajedničke, i to u raznim državama različitim društvenim uređenjem. To znači da se mogu postaviti i neki principi koji su im zajednički u pogledu prirode, korisnosti, upotrebe, pokrića, strukture rashoda i dr. Osnovni principi (načela) javnih rashoda su sledeći: Usklađivanje kretanja rashoda s kretanjem nacionalnog dohotka ili društvenog proizvoda, proporcionalno zadovoljavanje društvenih potreba, društveni interes u stvaranju javnih rashoda, načelo uravnotežavanja rashoda i prihoda, odnosno načelo ravnoteže u finansijskim i privrednim bilansima, principi najveće društvene korisnosti, odnosno štednje u trošenju javnih sredstava, načelo održavanja određene strukture javnih rashoda.“ Ibid. str. 207.

¹⁵ „U teoriji su se uglavnom iskristalisala tri osnovna pravca nastanka javnog duga, a to su: 1. Klasična teorija javnog duga; 2. Savremena teorija duga; 3. Socijalistička (državno-pravna) teorija. Klasična teorija je, u principu, protiv javnog duga. Ukoliko pak i mora da dođe do stvaranja javnog duga on mora biti strogo ograničen i kratkoročan za uravnoteženje budžeta. Kao razlog protiv zaduživanja države klasičari smatraju da je za svaku državu najbolje da privatni sektor najbolje zna da upotrebi (oplođuje) finansijska sredstva, za razliku od države, gde to nije slučaj, jer država troši uglavnom za neproizvodne svrhe. Po klasičnoj teoriji država ne ume da štedi u gazdovanju imovinom, sklona je rasipništvu, sprečavanju privrednog razvoja i lako se zadužuje koje dovodi vrlo često do bankrotstva „državne blagajne“. Savremena finansijska teorija ima nešto drugčiji, realniji pristup javnom dugu i nastala je upravo na kritici klasične teorije. U savremenoj teoriji javni dug se posmatra kao instrument finansijske i razvojne politike, čime se uloga javnog duga bitno izmenila.“ „Teorija javnog duga u nerazvijenim zemljama se graniči sa teorijom javnog duga u klasičnoj teoriji, s tom razlikom da ga posmatra kao faktor koji djeluje na stvaranje dohotka i na zaposlenost (tz. proizvodni i stimulativni pristup). Prema ovoj teoriji država može da se zadužuje samo radi podmirivanja određenih vanrednih potreba (nacionalizacija, agrarna reforma, eksproprijacija, posleratna obnova i izgradnja, industrijalizacija i sl.)“ Jeremić, Ljiljana (2008). Osnovi financija. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 277. i 278.

U kontekstu teorija upravljanja lokalnim zajednicama ključnim se mogu smatrati: participativne politološke teorije¹⁶, teorija višerazinskog upravljanja¹⁷, opća teorija o sistemima¹⁸, teorija kaosa i organizacije¹⁹ i teorija federalizma²⁰.

¹⁶ Ove teorije politiku određuju "kao proces ograničavanja političke moći, dok sistemske politološke teorije vidno mjesto daju pojmu moći kao biti politike" Milardović, Anđelko (1996). Uvod u politologiju. Osijek: Pan – liber, str. 7.

¹⁷ "Koncept višerazinskog upravljanja u političku je znanost uveo britanski politolog Gary Marks svojim radom Structural policy and multilevel governance in the EC iz 1993. godine. U suradnji s belgijskom politologinjom Liesbet Hooghe Marks je devedesetih godina prošlog stoljeća postavio temelje teoriji višerazinskog upravljanja i nizom je radova (1993, 1996, 1996a, 1996b, 2001, 2002, 2003, 2003a, 2007) uzdigao u jednu od najpotentnijih teorija europske integracije. Teorija višerazinskog upravljanja nastoji se pozicionirati kao 'treći put' pored dominantnih funkcionalističkih i neofunkcionalističkih teorija s jedne te realističkih, neorealističkih i intergovernmentalističkih teorija s druge strane. Funkcionalističke teorije naglašavaju supranacionalni karakter integracije, prema kojima europske, supranacionalne institucije preuzimaju vodeću ulogu u procesima europske integracije. Supranacionalne institucije potkopavaju autonomiju i suverenitet nacionalnih država stvaranjem vlastitih pravila za donošenje odluka. Suprotstavljena im je teorija intergovernmentalizma, koja se temelji na radovima Stanleya Hoffmanna i kasnije Andrewa Moravcsika." Nikić Čakar, Dario (2008). Europa s nekim regijama': slabosti teorije višerazinskog upravljanja u objašnjavanju strukturne politike Europske unije. Zagreb: Analisi hrvatskog politološkog društva 2007. str. 144. Link: https://www.fpzg.unizg.hr/download/repository/Analisi_4_bez_naslovnice%5B1%5D.pdf (pristupljeno 31.05.2021).

¹⁸"Opća teorija o sistemima po svojoj osnovnoj formi niti je samo teorija, niti samo znanstvena metoda, već je i jedno i drugo. Teorija je utoliko što objašnjava i usmjerava osnovne uvide i spoznaje dobivene promatranjem različitih vidova stvarnosti, u ovom slučaju različitih sistema (živih i neživih). Znanstvena je metoda utoliko što se u svojim teorijskim nastojanjima vodi spoznajama dobivenim eksperimentima i logičko-matematičkim analizama u različitim »odjeljcima« suvremene znanosti. Upravo su ovi »odjeljci« ono što Opća teorija o sistemima nastoji nadići, »unificirajući« suvremenu fragmentiranu znanost u ono što se danas naziva sistemskom znanosti. Osnova za ovaj ambiciozan poduhvat bila je suradnja znanstvenika kako prirodnih tako i humanističkih i društvenih znanosti, kao što su ekonomist Kenneth E. Boulding, matematičar Anatol Rapoport, neurofiziolog Ralph W. Gerard te biolog i filozof Ludwig von Bertalanffy, između ostalih". Filipović, Nikolina Iris (2015). Razumijevanje sistema: Od Bertalanffya do Ortege y Gasseta. Filozofska istraživanja 140 god. 35 (2015) Sv. 4 (687–698). str. 691. Link: <https://hrcak.srce.hr/160953> (pristupljeno 31.05.2021).

¹⁹"U posljednjih nekoliko godina dosta se ozbiljno razmatra primjena teorije kaosa u društvenim fenomenima. Interesantno je da je zadnjih 10-ak godina niz fizičara prešlo u područje sociologije i politologije. Oni su shvatili da se neke nelinearne jednadžbe koje opisuju određene procese, čak i one koje opisuju kvantna fizikalna zbivanja na razini atoma, mogu primjeniti na društvene i političke fenomene, s tim da se umjesto tijeka tekućine razmatra recimo prijenos informacija: da umjesto nekog faznog prijelaza, gdje se naglo mijenja neki parametar, u društvu može promijeniti npr. neki zakon, i da se umjesto bitnog faznog prijelaza može imati politička revolucija, pa se sustavi diferencijalnih jednadžbi koje opisuju fizikalne procese primjenjuju za opisivanje promjena u društvu. Rješavanjem tog sustava jednadžbi, tretirajući društvo kao kaotični sustav, pokušava se predvidjeti vjerovatni ishod. Političari na zapadu sada pozorno prate ta pionirska istraživanja. Organizacijski kaos (engl. organizational chaos) predstavlja nered, zbrku, metež u organizaciji. Organizacijski kaos znači da je organizacija u stanju entropije. Entropija je mjera dezorganizacije sistema, to je stanje u kojem se sistem raspada. Težnja ka dezorganizaciji, odnosno organizacijskom kaosu je prirodna težnja sistema. Unesenjem organizacije kao mjere reda u sistem, smanjuje se entropija sistema i njegova težnja prema organizacijskom kaosu". Žugaj, Miroslav (1996). Teorija kaosa i organizacije. str. 56. *Journal of Information and Organizational Sciences*, Vol. 20 No. 2, 1996. (pristupljeno 31.05.2021).

²⁰"Federalizam je poseban i višeslojan fenomen, i do danas nije oblikovana jedinstvena teorija federalizma. Jednu od najjednostavnijih definicija federalizma dao je Marcel Prelot, označavajući federalnom državom onu državu „u kojoj se mnogostrukost ustavnih poredaka susreće sa višim ustavnim poretkom, kojemu su organi nižih poredaka podređeni, ali i sudionici“. Daniel J. Elazar je definirao federaciju kao „vladavinu sačinjenu od više povezanih konstitutivnih entiteta i snažne centralne vlade, u kojem svaki od njih posjeduje vlastite ovlasti prenesene od naroda.“ Perlot i Elazar u Sadiković, Elmira. str. 3. Političke posljedice etničke federalizacije Bosne i Hercegovine. Fondacija Centar za javno pravo. Link: http://www.fcjp.ba/analize/Elmir_Sadikovic-Politicke_posljedice_etnicke_federalizacije_Bosne_i_Hercegovine.pdf (pristupljeno 31.05.2021).

2. Problem istraživanja

Magistarski rad pod naslovom „Uloga finansijskog menadžmenta u lokalnoj zajednici“ koncipiran je kao interdisciplinarno istraživanje, koje obuhvata teorije, koncepte i modele ekonomije i politologije kao i njihovih subdisciplina. Prilikom istraživanja uvažena je činjenica da je finansijski menadžment naučna disciplina sa vlastitim setom teorija i metoda, ali i praktična vještina upravljanja finansijama, kako u privatnom tako i u javnom sektoru.

Upravljanje finansijama ima posebno mjesto u sistemu menadžmenta, jer su finansije tjesno povezane sa tehnologijom, resursima, kadrovima i sl. Greške koje nastaju u ovom segmentu menadžmenta mogu da dovedu do negativnih posljedica u poslovanju. Prakse finansijskog menadžmenta koje se primjenjuju u realnom sektoru, mogu se uz odgovarajuće prilagodbe implementirati i u javnom sektoru, preciznije u lokalnim zajednicama.

U uslovima promjenjivog poslovnog okruženja finansijski menadžment mora biti koordinator i kontrolor prilikom donošenja svih odluka, uz punu saradnju sa rukovodećim službenicima iz ostalih sektora u lokalnoj zajednici. Ako imamo na umu da se pod lokalnom zajednicom podrazumijevaju saradnja između institucija lokalne vlasti, viših razina vlasti i građana, te da se u lokalnim zajednicama zadovoljava najveći dio zajedničkih potreba evidentna je potreba za adekvatnim upravljanjem finansijama.

Imajući u vidu prethodne elaboracije u fokusu istraživanja je primjena teorija, modela i principa finansijskog menadžmenta u jedinicama lokalne samouprave, uz poseban osvrt na nužne prilagodbe, s obzirom na to da preduzeća i jedinice lokalne samouprave posluju po drugačijim principima.

Kada je riječ o realnom sektoru, izbor organizacijske strukture finansijskog menadžmenta zavisi od velikog broja faktora kao što su: veličina organizacije, djelatnost tržišta, tehnologija koja se koristi, vrijeme za dobijanje proizvoda, vrijeme za donošenje odluka, informacioni sistem, tip menadžmenta u preduzeću, organizacijska kultura i organizacijska pravna forma preduzeća. Slična je logika organizacije finansijskog menadžmenta u jedinicama lokalne samouprave, s tim što je poseban naglasak na upravljanju javnim finansijama (sistemu prihoda i rashoda) te budžetu.

Finansijski menadžment kao i uloga istog je neprikosnovena i neophodna za svaku organizaciju (u privatnom ili javnom vlasništvu), kako bi ostvarilo odgovarajuće rezultate poslovanja. On zahtijeva dobro poznavanje društvenog polja finansija, kao što su finansijska tržišta i institucije. Pored toga, potrebno je i poznavanje investiranja, jer ulaganje u vrijednosnice traži poznavanje principa vrijednovanja vrijednosnica i pravila menadžmenta portfelja vrijednosnica.

Predmet interesa finansijskog menadžmenta, u kontekstu preduzeća, bili su problemi finansiranja ili pribavljanja kapitala iz različitih izvora, odnosno problemi pravnih i finansijskih odnosa preduzeća i finansijskih institucija koje mu obezbjeđuju kapital, kao i finansijski instrumenti, kojima se kapital pribavlja. Kada je riječ o finansijskom menadžmentu u jedinicama lokalne samouprave, fokus je na sistemu javnih finansija i procesu pripremanja i usvajanja budžeta.

2.1. Predmet istraživanja

U ovom magistarskom radu istražuje se uloga i značaj finansija i finansijskog menadžmenta, finansijskih disciplina i finansijskih ciljeva preduzeća, pri čemu se poseban akcenat stavlja na ulogu finansijskog menadžmenta u lokalnoj zajednici, konkretno na studiji slučaja Općine Centar Sarajevo. Preciznije je istraženo i analizirano sljedeće:

Finansije i finansijski menadžment – predstavljaju osnov za dalju analizu. Razumijevanje finansija i finansijskog menadžmenta je uslovljeno dobrom poznavanjem predmeta finansijskog menadžmenta, njegovih odluka, organizacije njegove funkcije, odnosa istog i toka gotovine, kao i odnosa finansijskog menadžmenta i stvaranja konkurentnih prednosti. Posebno je urađena analiza odluka finansijskog menadžmenta: o investiranju, finansiranju i upravljanju imovinom.

Finansijske discipline i finansijski ciljevi preduzeća koje uključuju analizu odnosa finansijske i svih drugih funkcija, analizu glavnih i sporednih finansijskih ciljeva preduzeća, kao i maksimizacije profita nasuperot stvaranju vrijednosti.

Uloga finansijskog menadžmenta u lokalnoj zajednici kao studiju slučaja ove teze – će uključivati detaljne prikaze zakonskog okvira za finansijski menadžment u lokalnoj samoupravi, kao i sagledavanje kompletne organizacije svih općinskih službi, sa akcentom na značaj službe za finansije u implementaciji finansijskog menadžmenta. Sve naprijed analizirano će nam pomoći u pokušaju odgovora na pitanje: „Koji je stvarni, praktični značaj finansijskog menadžmenta u lokalnoj zajednici?“

3. Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja su podijeljeni u dvije skupine: naučni i društveni ciljevi.

Naučni ciljevi istraživanja

1. Analizirati i identificirati ulogu i značaj finansija i finansijskog menadžmenta, kao i važnost donošenja kvalitetnih odluka.
2. Identificirati značaj kvalitetne saradnje finansijske i drugih funkcija, koja značajno doprinosi kvalitetnijem funkcionisanju ukupnog finansijskog aparata u datom subjektu – preduzeću;
3. Identificirati i konkretizirati finansijske ciljeve preduzeća, što će omogućiti stalno držanje fokusa na bitnim pitanjima;
4. Analizirati i identificirati moguća rješenja finansijskog menadžmenta u lokalnoj zajednici, studija slučaja Općine Centar Sarajevo, koja se mogu primijeniti i u drugim lokalnim zajednicama.

Društveni ciljevi istraživanja

1. Dati prijedloge i preporuke politika uspješnog djelovanja ostalim lokalnim zajednicama u BiH;
2. Teza može poslužiti kao osnova za daljnja istraživanja na ovu tematiku, tako što će prikazati primjere dobre prakse i moguća rješenja sa kojim se susreću lokalne zajednice u Bosni i Hercegovini.

4. Hipotetički okvir

Generalna hipoteza:

Finansijski menadžment ima izuzetan značaj u razvoju lokalne zajednice s obzirom da, uz visok stupanj efikasnosti, racionalnosti, efektivnosti i rentabilnosti, osigurava i usmjerava oskudne finansijske resurse tamo gdje su najpotrebniji za razvoj lokalne zajednice.

Posebne ili pojedinačne hipoteze:

1. Praktično usavršavanje tehnika finansijskog menadžmenta direktno doprinosi prosperitetu lokalne zajednice.
2. Usklađenost i dobra saradnja finansijske i drugih funkcija (računovodstvene, nabavne, prodajne i proizvodne) značajno doprinosi kvalitetnom razvoju lokalne zajednice.
3. Vladanje konceptima finansijskog menadžmenta direktno doprinosi bržem razvoju lokalne zajednice.

4. Metode istraživanja

U ovom istraživanju ću dominantno koristiti metodu analize podataka, metodu kompilacije i statističku metodu. Analizom uloge i mesta finansija i finansijskog menadžmenta, analizom donošenja kvalitetnih odluka, saradnje finansijske i drugih funkcija i konkretiziranjem finansijskih ciljeva preduzeća, pokušat ću doći do odgovora, koji je ujedno i moja generalna hipoteza: da li bi finansijski menadžment zaista imao izuzetan značaj u razvoju lokalne zajednice, ukoliko bi se uz visok stupanj efikasnosti, racionalnosti, efektivnosti i rentabilnosti, osigurali i usmjerili oskudni finansijski resursi tamo gdje su najpotrebniji za razvoj lokalne zajednice? Za analizu ovih podataka koristiti ću sve dostupne relevantne materijale.

Metoda analize podataka - koristit će se za kvalitativnu i kvantitativnu analizu podataka. Kvalitativna analiza se zasniva na analizi knjiga, članaka i eseja, a kvantitativna na analizi odabralih statističkih podataka.

Metoda kompilacije - metoda kompilacije je postupak preuzimanja tuđih podataka i istraživanja. S obzirom na to da je Općina Centar Sarajevo općina koju istražujem, ova metoda će biti neophodna radi daljnje analize podataka.

Posredstvom odabralih metoda, tehnika i instrumenata istraživanja prikupljene su činjenice i informacije koje su omogućile provjeravanje i dokazivanje hipoteza. Nakon prikupljanja podataka izvršena je analiza i mjerjenje vjerodostojnosti, objektivnosti i pouzdanosti.

6. Vremensko određenje istraživanja

6.1. Vremenski plan istraživanja

Prikupljanje, analiza i komparacija podataka za istraživanje bi trebali trajati oko 5 (pet) mjeseci. U početku, planirane su tromjesečne aktivnosti na iščitavanju literaturnih jedinica i konstituisanje literaturnog okvira. Za analizu pisanih i dokumentovanih izvora predviđen je vremenski okvir u trajanju od mjesec dana. Na kraju, za analizu, statističku obradu utvrđenih informacija o bitnim pitanjima vezanim za finansijski menadžment u lokalnoj zajednici, a posebno za komparaciju podataka za istraživanje i dokazivanje hipoteza, predviđen je, također, rok od mjesec dana.

6.2. Prostorni plan istraživanja

Istraživanje će se odnositi na lokalne zajednice u Bosni i Hercegovini, sa akcentom na lokalnu zajednicu, studija slučaja, Općine Centar Sarajevo.

POGLAVLJE I FINANSIJE I FINANSIJSKI MENADŽMENT

1. Pojam finansija

U historijskoj prizmi gledano možemo reći da su se finansije i njeni elementi pojavili vrlo rano. Njihova suština i definicija bila je u direktnoj vezi sa nivoom društveno-ekonomске razvijenosti. Ipak odlučujući značaj imao je nastanak države, gdje su finansijska sredstva bila potrebna prije svega, za održavanje vlasti i funkcionisanje državnog aparata, kao i odbranu od vanjskog neprijatelja. Sam pojam finansija ima dugu tradiciju i historiju. Vodi porijeklo od lat. izraza „*finantio*“ ili „*finantio pecunaria*“ koji se upotrebljava da se obilježi plaćanje.

U savremenim tokovima pojam finansije se najranije javlja u Francuskoj u XV st. i označavao je državni prihod, državnu ekonomiju (*fran. les finances*), te kasnije se pojavljuje i u drugim evropskim zemljama i dobija širi spektar i značenje.²¹ Bez konkretnih odrednica pojam finansije ne obuhvata samo državno plaćanje, nego i druge oblasti, kao sto su: novčana ekonomija, javne finansije, bankarstvo, devizno poslovanje, štednja, osiguranje, poslovne finansije, finansijski menadžment, međunarodne finansije i dr.²²

Finansije, kao složena oblast obuhvata pet glavnih područja koja prema širini i specifičnosti čine posebne nastavno – naučne discipline:

- monetarne finansije
- javne finansije
- finansijska tržišta i institucije
- međunarodne finansije
- bankarstvo. ²³

Javne finansije kao dio finansija predstavljaju pravoshodno ekonomsku disciplinu koja izučava finansijsku djelatnost države i drugih pravnih lica javnog prava – javnopravnih kolektiviteta kojima je zakon povjerio da vrše takvu djelatnost.²⁴ Dakle, javne finansije su najviše povezane sa postojanjem i funkcionisanjem države i posebno sa postojanjem novca.

²¹ Kešetović, Izudin., Đonlagić, Dženan., Rička, Željko (2012). Javne finansije. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, str. 15.

²² Đorđević, Dragomir (2013). Javne finansije (Fiskalna ekonomija i menadžment javnog sektora). Novi Sad: Univerzitet Privredna ekonomija u Novom Sadu, str. 36.

²³ Kešetović, Izudin., Đonlagić, Dženan., Rička, Željko (2012). Javne finansije. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, str. 15.

²⁴ Raičević, Božidar (2005). Javne finansije. Beograd: Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 4.

Naime, djelatnost i funkcije države i njenih organa uobičajeno nazivamo javnim potrebama, a za podmirivanje javnih potreba potrebno je, osim odgovarajućih državnih organa i institucija, i postojanje odgovarajućih novčanih sredstava kojima će se finansirati rad države. Zato javni rashodi i javni prihodi čine osnovne komponente finansijske djelatnosti države. Osim proučavanja javnih rashoda i javnih prihoda, javne finansije kao predmet proučavanja imaju još dvije velike kategorije. To su budžet i budžetska procedura i, drugo, politika i upravljanje javnim dugom.

Sa razvojem i jačanjem uloge novca, pojam finansija se mijenjao kako sadržajno tako i terminološki. Pojam javnih finansija se prvo javlja i razvijao u praksi, a zatim i u teoriji. Pojam „javne“ se upotrebljava kako bi se napravila distinkcija u odnosu na lične finansije, te označava upravljanje finansijskim tokovima vladinog tj. javnog sektora u ekonomiji. Drugim riječima, pojam javne finansije se može dovesti u vezu sa državnim (vladinim) finansijama. Javne finansije su danas teorija i praksa finansiranja rastućeg javnog, odnosno državnog sektora ekonomije, tj. postaju važan instrument finansiranja javnopravnih kolektiviteta.

Danas u izmijenjenim uslovima funkcionisanja savremenih ekonomija u svijetu, javnopravni karakter državnih (javnih) finansija prelazi okvir budžetskih intervencija, jer savremena država sve više postaje životno zainteresovana za cijeli tok društvene reprodukcije, aprije svega za one komponente koje se odnose na stvaranje dohotka i na faktore koji utiču na stanje i promjene ukupne snage novca.²⁵ Funkcije javnih finansija se prvenstveno odnose na pribavljanje javnih prihoda i izvršavanje javnih rashoda za finansiranje potreba društva u cjelini. Predmet izučavanja javnih finansija kao nastavno-naučne discipline mogao bi se precizirati u okviru sljedećih instituta: sistem i politika javnih rashoda, sistem i politika javnih prihoda, sistem i budžetska politika, politika javnog duga.

Razvoj robnonovčanih odnosa, a posebno pojava države direktno je uticao na suštinu i definisanje pojma finansije, a i na čitav spektar izvedenica kao što su termini financio finantiones koji su označavali državne prihode, odnosno cjelokupno novčano poslovanje države.²⁶

²⁵ Dautbašić, Ismet (2004). Finansije i finansijsko pravo, sedmo prošireno i izmijenjeno izdanje. Sarajevo: Editio Iuristica, str. 47.

²⁶ Kešetović, Izudin., Đonlagić, Dženan., Rička, Željko (2012). Javne finansije. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, str. 17.

U XV vijeku (Francuska) i XVI vijeku (Njemačka) termini finances i finance počinju se koristiti kao sinonim za zelenštvo, dok kameralisti u Njemačkoj koriste ovaj izraz (finanz i finanzen) u cilju razdvajanja privatnih od državnih finansija. Krajem XIX i početkom XX stoljeća upotrebljava se termin državne finansije, odnosno uže značenje, u smislu označavanja novčanih odnosa države i njenih funkcija.²⁷

U 1830. godini njemački autor Maltus prvi označava termin nauka o finansijama, izdvajajući je iz političke ekonomije. U 1832. godini njemački autor Fon Rau izdvaja nauku o finansijama u posebnu naučnu disciplinu, te time postavlja osnove izučavanja nove nauke, odnosno nove naučne discipline. U 1903. godini engleski autor Bastejbl upotrijebio je termin javne finansije, umjesto termina nauka o finansijama. Termin javne finansije se proširuje na SAD i Francusku sa osnovnim značenjem, a to su aktivnost države u prikupljanju i trošenju finansijskih sredstava radi zadovoljenja javnih potreba i interesa države u procesu reprodukcije.²⁸

J.M. Keynes, (Džon Majnard Kejn), 1936. godine prvi puta je upotrebio termin fiskalna politika i on dominira u post-kejnzijskoj literaturi 50-tih godina u SAD i Velikoj Britaniji kod autora Samuelsona, Hansena, Musgrave. Fiskalna politika se pojavljuje u značenju javnog trošenja i zaduživanja, oporezivanja u funkciji održavanja pune zaposlenosti, stabilnosti cijena i stope privrednog rasta.

U 1951. godini Lerner (SAD) koristi termin funkcionalne finansije kojim označava upotrebu državnog zaduženja, oporezivanja, javnog trošenja i nove emisije novca u cilju uspostavljanja ravnoteže između ponude i tražnje, kao i eliminisanja nezaposlenosti, recesije i inflacije. U 1958. godini Barer (Francuska) upotrebljava termin finansijska ekonomija, a 1964. godine Johansen koristi termin javna ekonomika kao širi pojam od finansijske ekonomike, jer pored institucionalne, ekonomski i finansijske komponente javne vlasti u ekonomskoj i finansijskoj komponenti aktivnosti u sferi društvene reprodukcije, uključuje i javni sektor.

U istočnoevropskim zemljama i zemljama bivšeg SSSR-a najčešće je u upotrebi termin državne finansije, a one se u užem smislu definišu kao prihodi i rashodi države radi zadovoljenja državnih potreba.

U našoj ekonomskoj teoriji, a i u praksi, korišten je termin nauka o finansijama, državne finansije, javne finansije, društvene finansije.²⁹

²⁷ Kešetović, Izudin., Đonlagić, Dženan., Rička, Željko (2012). Javne finansije. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, str. 17.

²⁸ Ibid. str. 17.

²⁹ Kešetović, Izudin i Đonlagić, Dženan (2007). Javne finansije, knjiga za potrebe studenata Ekonomskog fakulteta u Tuzli, Tuzla: Feri, str.14.

2. Historijski nastanak i razvoj finansijskog menadžmenta

Finansijski menadžment je relativno mlada znanstvena disciplina. Njezin intenzivan razvoj se javlja negdje u drugoj polovici XX stoljeća. Značajna karakteristika razvoja upravljanja finansijama je prelazak sa deskriptivnih metoda i apstraktog načina razmišljanja na analitičko-metodološki pristup u donošenju poslovno-finansijskih odluka. Do pedesetih godina XX stoljeća u teoriji i praksi je preovladavalo mišljenje da je zadatak poslovnih finasija pribavljanja finansijskih sredstava i upravljanje gotovinskim tokovima. Finansijski direktor je trebao utvrditi najpovoljnije uvjete za pribavljanje kapitala iz raspoloživih izvora finansiranja. Danas u uvjetima poslovanja, finansijski direktori proširuju svoje odgovornosti, i postaju dio tima koji upravlja preduzećem. Finansijski menadžeri skupa s drugim menadžerima trebaju prepoznati mogućnost ulaganja, analizirati i vrednovati te mogućnosti i odlučiti hoće li i koliko investirati. Oni trebaju prikupiti novac za finansiranje investicija kompanije.

Kada govorimo o finansijskom menadžmentu bitno je spomenuti Džozef Sumpetera, koji je početkom XX stoljeća pisao kako su dva ključna pitanja u oblasti savremene finansijske teorije pitanje optimalne strukture kapitala i politike dividendi. Oba pitanja su veoma zaokupljala pažnju teoretičara i istraživača iz oblasti finansijskog menadžmenta i poslovnih finansija.

Naročito veliki doprinos razvoju ove discipline dali su Franko Modiljani i Merton Miler³⁰ (Franco Modigliani-Merton Miller). Modiljani je dobio Nobelovu nagradu iz oblasti ekonomije 1985.godine, a Miler pet godina kasnije 1990.godine. Oni su u više svojih zajedničkih radova, od kojih su najpoznatiji "Troškovi kapitala, finansijske korporacije i teorije investiranja" objavljen 1958. godine u American Economic Review, obradili pitanja optimalne strukture kapitala, troškova kapitala i slično.

Merton Miler je doprineo revoluciji finansijske prakse menjajući je od labave zbirke pravila u sofisticiran pristup maksimiziranju vrednosti za akcionare. Svojim budućim sledbenicima ostavio je u nasleđe istraživanja koja su neprevaziđena u finansijskoj ekonomiji. Franko Modiljani i Merton Miler autori su teorije o nepromenljivosti što je savremene korporativne finansije postavilo na nove osnove i doveo u pitanje tada opšte prihvaćeno uverenje da vrednost firme zavisi od strukture kapitala, odnosno od učešća akcionarskog kapitala i duga u finansiranju poslovanja.³¹

³⁰ Pantelić, Svetlana (2013). Bankarstvo magazine. Issue 5, str. 112 – 117.

³¹ Ibid. str. 112.

Pored pomenutih, naučna oblast finansijskog menadžmenta i poslovnih finansija se bavi i još nekim važnim pitanjima iz oblasti finansija privrednih organizacija. Neka od njih su pitanja kapitalnog budžetiranja ili analiza ekonomske efikasnosti investicionih projekata. Dalje, to su pitanja analize gotovinskog toka, upravljanja obrtnim kapitalom i gotovinom, analiza kratkoročnih izvora finansiranja, detaljna analiza svih aspekata teorije i prakse strukture kapitala, odnosno dugoročnih izvora finansiranja, lizing, dividende, akvizicije i druge forme korporativnog finansijskog restrukturiranja.

Druga, vrlo tijesno povezana naučna oblast sa finansijskim tržištima je oblast investicija, investicione analize ili analize investicija u hartije od vrijednosti. Riječ je o naučnoj oblasti koja predstavlja ogrank savremenih finansija, a koja u fokusu posmatranja ima investitore u hartije od vrijednosti ili drugih finansijskih intrumenata na finansijskim tržištima. Sa njihove tačke gledišta dva pitanja su od velikog značaja: koliki će biti prinos, koji nije uvijek poznat, pa se odatle govorи o kategoriji očekivanog prinosa i drugo, koliki je rizik?

Evidentno je da finansijski menadžment i poslovne finansije u prvom planu imaju aspekt donošenja finansijskih i investicionih odluka privrednih organizacija. Investicije i analiza investicija u hartije od vrijednosti u prvi plan ističe ugao investitora na finansijskim tržištima, za razliku od finansijskog menadžmenta, gdje su u prvom planu emitenti. Finansijska tržišta nemaju takav ugao posmatranja. Ona su orjentisana ka razumijevanju ukupnog finansijskog sistema, s tim da ne poklanjaju previse pažnje monetarnim i fiskalnim aspektima.

Merton Miler je Nobelovu nagradu dobio “za pionirski rad u teoriji finansijske ekonomije” i “za osnovni doprinos teoriji korporativnih finansija”. Smatra se osnivačem modernih finansija, jednim od najvažnijih tvoraca teorijskih i empirijskih analiza u oblasti korporativnih finansija.³²

³² Pantelić, Svetlana (2013). Bankarstvo magazine. Issue 5, str. 114.

3. Pojam i predmet finansijskog menadžmenta

Sam izraz finansijski menadžment je složenica sastavljena od dvije riječi: **finansije**, koja potiče od francuske riječi *finance*, a znači *novčana sredstva* ili jednostavno *novac*, te **menadžment** koja potiče od engleske riječi *management* što znači *upravljanje*. Pojam *management* svoje porijeklo vuče od latinske riječi *manus* (ruka), pa se zbog toga često prevodi i kao *rukovođenje*.

Finansijski menadžment se može posmatrati dvojako - kao naučna disciplina i kao funkcija preduzeća. Kao naučna disciplina razvio se iz nauke o finansijama. On proučava upravljanje finansijama u preduzeću. Tjesno je povezan sa drugim naučnim disciplinama, a naročito sa računovodstvom i ekonomijom. Finansijski menadžment predstavlja specijalizovani vid menadžmenta. On odražava fundamentalne osnove menadžmenta.

	Definicija	Autor
1	Menadžment je umijeće obavljanja stvari pomoću ljudi.	Mary P. Follet
2	Menadžment znači predviđati, planirati, organizirati, upravljati, koordinirati i kontrolirati.	Henry Fayol
3	Menadžment je process planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja rada članova organizacije te korištenje svih raspoloživih resursa organizacije u cilju dosezanja postavljenih ciljeva.	Stoner J.F. Freeman, R.E.
4	Menadžment je trajan process usmjeren na ostvarivanje ciljev organizacije na najefikasniji mogući način.	Roger Bennett
5	Menadžment je process oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci radeći zajedno i u skupinama, efikasno ostvaruju odabране ciljeve.	Heinz Weihrich, Harold Koontz
6	Menadžment je umjetnost koja se mora razvijati i usavršavati. On je fundamentalno važan za uspjeh svih vrsta organizacije i društva u cjelini.	Duncan W.J.
7	Menadžment je kreativna aktivnost koja razvija organizaciju i njene zaposlene da bi postigli specifične zadatke.	Prabhu V., Baker M.

Tabela 1. Definicija menadžmenta³³

U svakodnevnom se govoru izraz finansijski menadžment često koristi, a pod njim se podrazumijeva postupak odnosno vještina upravljanja novčanim sredstvima. Osim toga, ovaj izraz podrazumijeva grupu ljudi koja je zaposlena na zadacima upravljanja novčanim sredstvima preduzeća (finansijska uprava i rukovodstvo preduzeća). Ovakvo objašnjenje pojma finansijski menadžment je prihvatljivo, ali bi ga ipak trebalo proširiti, jer se pod njim podrazumijeva i naučna disciplina koja se izučava u okviru finansijskih i ekonomskih studija.

³³ Šehić, Dževad i Rahimić, Zijada (2009). Menadžment - drugo izdanje. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, Izdavačka djelatnost fakulteta, str. 20.

Finansijski menadžment kao funkcija preduzeća obuhvata aktivnosti preduzeća koje se odnose na sticanje, finansiranje i upravljanje imovinom, imajući u vidu osnovni cilj poslovanja. Upravljanje finansijama vrši se preko upravljanja novčanim tokovima preduzeća. Upravljanje finansijskom djelatnošću ostvaruje se na osnovu poznavanja ekonomije, finansijskog prava, informatike, knjigovodstva, matematičkih i statističkih metoda, teorija prognoziranja i planiranja i dr. Finansijski menadžment obuhvata planiranje, organizaciju, motivaciju, kontrolu i dr. Određivanje pojma finansijskog menadžmenta usko je povezano sa određivanjem pojma finansijskih odnosa.

U širem smislu, finansije označavaju sve vrste novčanih transakcija koje vrše pravna i fizička lica, a finansijski menadžment je jedno od primjenjenih područja finansija koje proučava i finansije poslovnih subjekata.³⁴ Istovremeno, finansijski menadžment kao branša menadžmenta posvećuje pažnju svim ključnim aspektima nauke o menadžmentu: planiranju, organizovanju, kontroli i vođenju. Finansije dakle, istražuju menadžment preduzeća (korporacijske finansije poslovnih subjekata), ali specifično se bave pribavljanjem, menadžmentom i finansiranjem preduzeća. U središtu naših razmatranja će biti poslovni subjekti i pravna lica organizovana kao društva kapitala – akcionarska društva i društva sa ograničenom odgovornošću, mada se teorija, koncepti i tehnike finansijskog menadžmenta mogu primijeniti na bilo koju vrstu preduzeća, dakle neprofitne organizacije, banke, pojedince i društva lica³⁵.

Prema užem shvatanju, finansijski odnosi ne obuhvataju cijeli proces reprodukcije, već samo stadijum raspodjele. U tom smislu finansijski menadžment može da se definiše kao cjelokupnost metoda najbolje preraspodjele prihoda radi očuvanja i uvećanja privremeno slobodnih novčanih sredstava. Ovakav pristup odgovara merkantilizmu³⁶. Pristalice ovog pravca smatrale su da se izvor bogatstva nalazi u trgovini.

³⁴ Vemić, Milan (2008). Nauka o finansijskom menadžmentu. Novi Sad: CEKOM books d.o.o, str. 19.

³⁵ Ibid. str. 19.

³⁶ Stakić, Budimir i Jezdimirović, Milenka (2020). Javne financije. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 25.

Finansijski menadžment zahtjeva dobro poznavanje drugih polja finansija kao što su finansijska tržišta i institucije, te javne finansije, jer je odgovornost i polje rada finansijskog menadžera posredovanje sa finansijskim okruženjem u pribavljanju i plasiranju sredstava. Istovremeno, potrebno je poznavanje i investiranja, odnosno štednje, jer ulaganje u hartije od vrijednosti traži poznavanje principa vrijednovanja hartija i pravila menadžmenta portfolia hartija i jer se, na kraju krajeva, cijena akcije (vrijednost poslovnog subjekta) određuje na finansijskom tržištu. Finansije predstavljaju krvotok poslovnih subjekata, a finansijski menadžment zauzima centralno mjesto u preduzeću.³⁷

Specifičnost finansijskog menadžmenta je u tome što se on temelji na nekoliko osnovnih kategorija: vrijednost novčanih resursa, novčani tokovi, preduzetnički i finansijski rizici, cijena kapitala, efikasno tržište, obrt kapitala, solventnost i dr.

Neophodno je da se uvijek prognozira, planira i ocjenjuje kako će pojedina odluka uticati na efikasnost preduzeća, privredne grane i nacionalne privrede u cjelini. Pored toga, treba procjenjivati da li će pojedina odluka dovesti do određenih poremećaja.

Finansijski menadžment ima posebno mjesto u sistemu menadžmenta. Ovo zbog toga što postoje tjesne veze finansija sa upravljanjem, tehnologijom, resursima, kadrovima i sl. Često se izvori finansijskih problema nalaze u tim oblastima. Sa druge strane, greške u finansijskom menadžmentu mogu da dovedu do negativnih posljedica u oblasti upravljanja tehnologijama, resursima, kadrovima i sl. U opštem menadžmentu uočava se da su problemi u oblasti finansija često vezani sa fluktuacijom kadrova, zastarjelim tehnologijama i sl.

Finansijski menadžment u osnovi znači upravljanje novčanim sredstvima preduzeća, a cjelokupna se finansijska nauka može podijeliti u tri područja: poslovne finansije (finansijski menadžment), u okviru kojih se izučava upravljanje kapitalom preduzeća u cilju njegove multiplikacije, javne finansije (državne finansije), u okviru kojih se proučavaju porezni sistem odnosno fiskalna politika i budžeti državnih jedinica lokalne samouprave, te monetarne finansije, koje obuhvataju novčani sistem i monetarnu politiku.

³⁷ Vemić, Milan (2008) Nauka o finansijskom menadžmentu. Novi Sad: CEKOM books d.o.o, str. 20.

Nasuprot našoj situaciji, finansijski menadžment u zemljama tržišne privrede, odavno je postao značajna naučna i praktična disciplina. Na temelju prethodno predstavljenih definicija mogu se navesti osnovne odrednice pojma menadžment:

- to je proces, koji je usmjeren na ostvarivanje postavljenih (željenih) ciljeva;
- postizanje ciljeva počiva na ljudskom resursu u organizaciji;
- to je proces, kojim su obuhvaćeni svi dijelovi organizacije;
- odgovoran je za efektivnost i efikasnost organizacije;
- prisutan je kako u profitnim tako i u neprofitnim organizacijama i
- radi se o svojevrsnoj tehnologiji raspolađanja ograničenim resursima.³⁸

Menadžment je koordinisanje aktivnosti vezanih za posao, tako da se one obave efikasno³⁹ i efektivno⁴⁰ s ljudima i uz pomoć drugih ljudi.

4. Odluke finansijskog menadžmenta

Finansijski menadžment se tiče kupovine, finansiranja i upravljanja imovinom, imajući na umu osnovni cilj poslovanja. Zbog toga se funkcija odlučivanja finansijskog menadžmenta može podijeliti na tri glavne oblasti: investiranje, finansiranje i planiranje upravljanja imovinom.⁴¹

³⁸ Šehić, Dževad i Rahimić, Zijada (2009). Menadžment - drugo izdanje. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, Izdavačka djelatnost fakulteta, str. 20.

³⁹ **Efikasnost** je izvlačenje maksimuma uz minimum ulaganja – obavljanje posla na pravi način (smanjenje zaliha, smanjeno vrijeme izrade proizvoda, smanjenje stope proizvoda sa greškom i sl.) Ivaniš, Marko, Nešić, Sandra (2011). Poslovne finansije. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 9.

⁴⁰ **Efektivnost** znači raditi prave stvari, tj. obavljati aktivnosti kojim će se postići organizacioni ciljevi. Pravilno korišćenje resursa dovodi do visokog stepena efikasnosti, a visok stepen postizanja ciljeva dovodi do visokog stepena efektivnosti. Ibid. str. 9

⁴¹ Van Horne, James C. i John M. Wachowicz, Jr. (2002). Osnove finansijskog menadžmenta - deveto izdanje. Zagreb: Mate, str. 2.

4.1. Odluka o investiranju

Odluka o investiranju najvažnija je od tri glavne odluke u preduzeću. Donosi se poslije određivanja ukupnog iznosa imovine koji je potreban za poslovanje preduzeća. Sagledajte trenutni bilans stanja preduzeća. Na desnoj strani bilansa nalaze se obaveze i vlasnički kapital preduzeća, a imovina je na lijevoj strani. Finansijski menadžer određuje dolarski iznos koji treba da se pojavi iznad dvostrukе crte na lijevoj strani bilansa – odnosno veličinu preduzeća. Čak i kada je ta veličina poznata, treba odlučiti o strukturi imovine. Primjera radi, koliki dio ukupne imovine preduzeća treba držati u gotovini ili u zalihami? Isto tako, ne smije se zanemariti druga strana investicija – dezinvestiranje. Imovina koja se više ne može ekonomski opravdati, mora se smanjiti, eliminisati ili zamijeniti.⁴²

4.2. Odluka o finansiranju

Druga važna odluka jeste odluka o finansiranju. Finansijski menadžer se brine o sastavljanju desne strane bilansa stanja. Kad pogledate strukturu finansiranja preduzeća po industrijama, uočićete značajne razlike. Neka preduzeća imaju relativno velika dugovanja, dok druga skoro da ih nemaju. Da li je važno kako će se finansirati preduzeće? Ako jeste, zašto je važno? I može li se za neku finansijsku strukturu reći da je najbolja?

Osim toga, politika dividendi mora se posmatrati kao sastavni dio odluke o finansiranju preduzeća. Procenat dobiti isplaćen na ime dividendi određuje iznos dobiti koji preduzeće može da zadrži. Zadržavanje većeg iznosa tekuće dobiti u preduzeću znači da će manje novca biti za tekuće isplate dividendi. Vjerodostojnost isplaćenih dividendi akcionarima mora zato biti u ravnoteži sa oportunitetnim troškom od zadržanih dobitaka, koji se takođe mogu koristiti kao sredstvo finansiranja.

Kada se jednom doneše odluka o strukturi finansiranja, finansijski menadžer još mora da pronađe način kako da pribavi ta sredstva. Treba poznavati mehanizme dobijanja kratkoročnih zajmova, ugovore o dugoročnim pozajmicama ili dogovore o prodaji obveznica ili akcija.⁴³

⁴² Van Horne, James C. i John M. Wachowicz, Jr. (2002). Osnove finansijskog menadžmenta - deveto izdanje. Zagreb: Mate, str. 2. i 3.

⁴³ Ibid. str. 3.

4.3. Odluka o upravljanju imovinom

Treća važna odluka u preduzeću je ona o upravljanju imovinom. Pošto je imovina stečena i osigurano je odgovarajuće finansiranje, tom imovinom i dalje se mora razumno upravljati. Finansijski menadžer više brine o tekućoj imovini nego o fiksnoj. Ova odgovornost zahtijeva da finansijski menadžer više brine o upravljanju trenutnom imovinom nego o upravljanju fiksnim kapitalom. Veliki dio odgovornosti za upravljanje fiksnim kapitalom koji nosi menadžment fiksnog kapitala pripada operativnim menadžerima koji koriste ovu imovinu. Da bi se pravilno upravljalo finansijama, mora postojati namjera ili cilj, jer se ocjena ispravnosti odluke o finansiranju mora sprovesti prema određenim standardima. Iako postoje različiti ciljevi, u ovoj knjizi ćemo pretpostaviti da je cilj preduzeća maksimiranje bogatstva sadašnjih vlasnika preduzeća.

Obične akcije su dokaz o vlasništvu nad korporacijom. Bogatstvo akcionara prikazano je tržišnom cijenom obične akcije preduzeća, koja je, za uzvrat, odraz odluka preduzeća o investiranju, finansiranju i upravljanju imovinom. Ideja je sljedeća: uspjeh poslovne odluke odražava se preko učinka koji ta odluka ima na cijenu akcije⁴⁴.

5. Organizacija funkcije finansijskog menadžmenta

Ako vas poslovna karijera odvede u sektor proizvodnje, marketinga, finansija ili računovodstva, važno je da razumijete ulogu koju finansijski menadžment ima u poslovanju preduzeća. Slika 1. Prikazuje organizacionu strukturu, s posebno razrađenom funkcijom finansija.

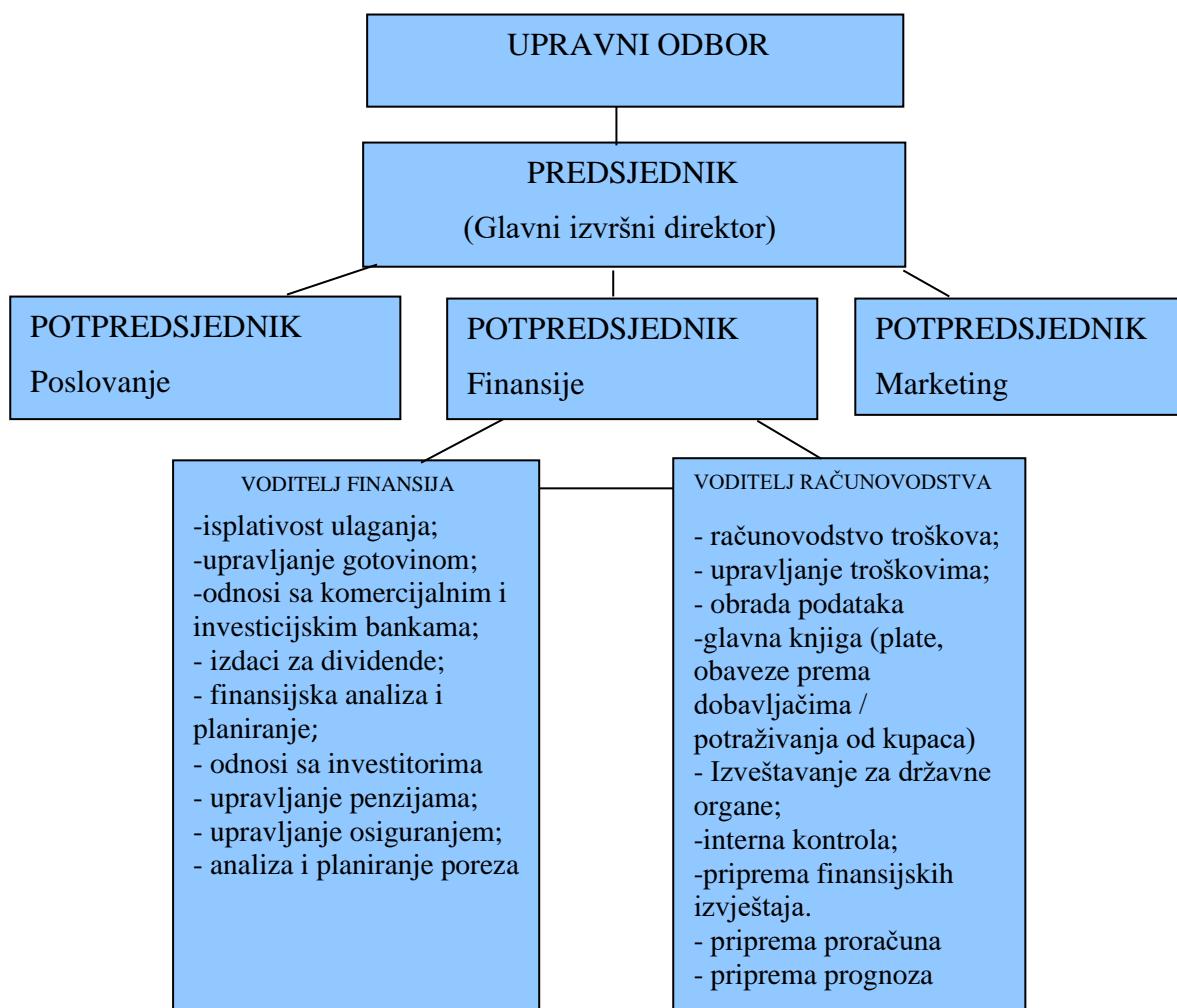
Jedan od tri glavna funkcionera u preduzeću, zamjenik direktora za finansije ili glavni finansijski direktor (CFO), uglavnom je direktno odgovoran predsjedniku ili glavnom izvršnom direktoru (CEO). U velikim preduzećima, finansijsko poslovanje koje kontroliše CFO, dijeli se na dva dijela. Rukovodilac finansija je zadužen za jedan dio, a rukovodilac računovodstva za drugi.

Odgovornosti rukovodioca računovodstva prvenstveno su računovodstvene prirode. Računovodstvo troškova, kao proračuni i prognoze, odnose se na internu upotrebu. Spoljni finansijski izvještaji dostavljaju se IRS-u, Komisiji za hartije od vrijednosti (SEC) i akcionarima.

⁴⁴ Van Horne James C. i John .M. Wachowicz, Jr. (2002). Osnove finansijskog menadžmenta - deveto izdanje. Zagreb: Mate, str. 3.

Odgovornost rukovodioca finansija dijeli se na područja odlučivanja koja su obično povezana s finansijskim menadžmentom: investicije (ocjena ekonomske efektivnosti investicija, upravljanje penzijama) finansiranje (odnosi između komercijalnog i investicionog bankarstva, odnos između investitora, raspodjela dividendi) i menadžment imovine (upravljanje gotovinom i upravljanje kreditima). Organizaciona struktura može vam dati pogrešnu sliku da postoji jasna podjela između odgovornosti rukovodioca finansija i rukovodioca računovodstva. U preduzeću koje dobro funkcioniše, postoji dobar protok informacija između ta dva odjeljenja. U malim preduzećima funkcije voditelja finansija i voditelja računovodstva mogu se spojiti u jednu funkciju spajajući njihove aktivnosti.⁴⁵

U nastavku je, na slici broj 1. data organizacijska struktura finansijskog menadžmenta.



Slika 1. Organizacijska struktura finansijskog menadžmenta⁴⁶

⁴⁵ Van Horne James C. i John M. Wachowicz, Jr. (2002). Osnove finansijskog menadžmenta - deveto izdanje. Zagreb: Mate, str. 9.

⁴⁶ Ibid. str. 9.

Finansijski menadžment se brine o sticanju, finansiranju i upravljanju imovinom, uzimajući u obzir osnovni cilj poslovanja. Funkcija odlučivanja finansijskog menadžmenta može se podijeliti na tri glavna područja: odluke o investiranju, finansiranju i upravljanju imovinom. U ovoj knjizi predstavljamo da je cilj preduzeća maksimiranje bogatstva sadašnjih vlasnika preduzeća (ili akcionara).⁴⁷ Bogatstvo akcionara prikazuje tržišna cijena obične akcije preduzeća, koja s druge strane predstavlja refleksiju odluka preduzeća o investiciji u imovinu, te finansiranje imovine i upravljanje njome. Tržišna cijena akcije preduzeća predstavlja osnovno određivanje vrijednosti nekog preduzeća koju daju svi učesnici na tržištu. Ona uzima u obzir sadašnju i očekivanu buduću zaradu po akciji: vrijeme, trajanje i rizik tih zarada; pravila o dividendama u preduzeću I ostale faktore koji su značajni za tržišnu cijenu akcija.

Teorija posredovanja naglašava da, posebno u velikim preduzećima, menadžeri (agenti) mogu da imaju različite ciljeve od akcionara (nalogodavaca). Akcionari mogu sami sebe da uvjere kako će menadžeri donijeti odluke koje će maksimalno uvećati njihovo bogatstvo samo ako su motivisani i samo ako se kontrolišu.

Maksimiranje bogatstva akcionara ne oslobađa preduzeće od odgovornosti da djeluje na društveno odgovoran način. Korporativno upravljanje je sistem po kome se korporacije upravljaju i kontrolišu. To obuhvata odnos između akcionara preduzeća, upravnog odbora i menadžera.

U velikim preduzećima, odgovornost za finansijsku funkciju snosi potpredsjednik za finansije ili glavni finansijski direktor (CFO), koji uglavnom direktno podnosi izvještaje predsjedniku ili uglavnom izvršnom direktoru (CEO). Finansijsko poslovanje koje nadgleda CFO dijeli se na dva dijela: šef finansija zadužen je za jedan dio, a šef računovodstva za drugi. Odgovornosti šefa računovodstva prvenstveno su računovodstvene prirode, dok se odgovornosti šefa finansija dijele na dvije oblasti odlučivanja koje su najčešće povezane s finansijskim menadžmentom.⁴⁸

⁴⁷ Van Horne James C. i John M. Wachowicz, Jr. (2002). Osnove finansijskog menadžmenta - deveto izdanje. Zagreb: Mate, str. 13.

⁴⁸ Ibid. str. 13.

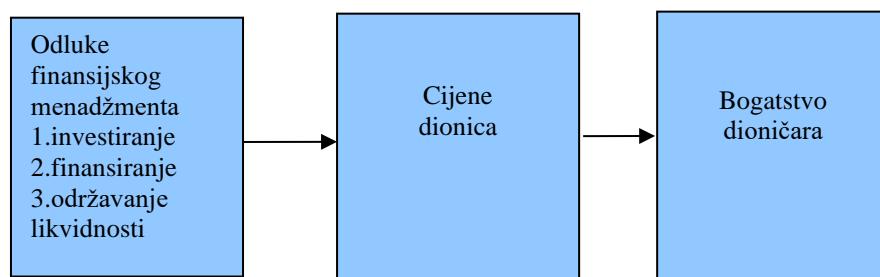
6. Finansijski menadžment i tok gotovine

Svaka organizacija - poslovna, neprofitna, državna, politička - provodi tri različite vrste aktivnosti: poslovne, investicijske i finansijske.

Za obavljanje ovih aktivnosti nužno je raspolagati gotovinom. Gotovina pritiče u organizaciju od obavljanja poslovnih aktivnosti, investicijskih (prodaja imovine tj. dezinvestiranje), te od finansijskih aktivnosti. Isto, tako za iste namjene gotovina se odliva iz organizacije. Prema tome iz kojih aktivnosti gotovina pritiče ili se odliva razlikujemo gotovinski tok od poslovnih, investicijskih i finansijskih aktivnosti. Ovisno o smjeru toka - priliv ili odliv gotovine - razlikujemo gotovinske primitke i gotovinske izdatke.

Osnovne odluke finansijskog menadžera usko su vezane za gotovinske tokove, a to su:⁴⁹

- odluka o investiranju: koju imovinu nabaviti;
- odluka o finansiranju: kako pribaviti gotovinu za finansiranje investicija;
- odluka o održavanju likvidnosti: koliko gotovine i kada preduzeće treba imati za podmirivanje dospjelih obaveza plaćanja.



Slika 2. Proces finansijskog menadžmenta

Uticaj odluka finansijskog menadžmenta na cijenu dionica i bogatstvo vlasnika prikazuje slika 2.

Izvještaj o tokovima gotovine preduzeća sumira promjene nastale u kretanju gotovine preduzeća tokom određenog vremenskog perioda.⁵⁰ Stanje gotovine u preduzeću može se mijenjati tokom godine dana, kao posljedica nemogućnosti naplate potraživanja, nemogućnosti izmirenja obaveza, odnosno stvaranja prihoda (ili gubitka).

⁴⁹ Vidučić, Ljiljana (2001). Finansijski menadžment - drugo dopunjeno izdanje. Zagreb: RRiF, str. 5.

⁵⁰ Higgins, C. Robert (2007). Analysis for financial management. New York, USA: The McGraw Hill, Inc, str. 8.

Stanje gotovine se može umanjiti i uslijed nabavke nekog novog osnovnog sredstva, isplate dividendi, izmirenja kreditnih obaveza, ili otkupa akcija preduzeća.⁵¹ S druge strane stanje gotovina na računu preduzeća se može popraviti uslijed uvećanja mogućnosti naplate prihoda po osnovu ostvarene prodaje, prodaje određenih dijelova osnovnih sredstava i investicija, kao i prodaje akcija preduzeća, odnosno emisije obveznica preduzeća. Izvještaj o novčanim tokovima sačinjava se primjenom jedne od dvije metode: direktna i indirektna metoda.

Direktna metoda se često naziva i pristup odozgo na dole i prati bruto tokove gotovine. Primjena ove metode podrazumijeva uspostavljanje veze između pojedinih prihoda i rashoda i njima odgovarajućih priliva i odliva. Bolja je za interne potrebe preduzeća i interne korisnike od indirektnih metoda, što je i razlog njenog korišćenja u procesu planiranja poslovnih aktivnosti.

Treba pomenuti da ova metoda zahtjeva širu informacionu osnovu od indirektnih metoda, što ju čini kompleksnijom i zahtjevnijom. Indirektni metod je poznat i kao metod odozdo na gore, budući da podrazumijeva nekoliko koraka. Pristup polazi od neto zarada (prihoda) za određeni period, i tada se dodaju ostali dobici ili oduzimaju gubici koji su karakteristični za određeni vremenski period, i koji se nastoje prevesti u novčani tok perioda. Ova metoda je jednostavnija od direktne metode, mađutim za pripremu novčanog toka primjenom ove metode potrebne su informacije za najmanje dvije godine.

Izvještaj o novčanim tokovima čine tri segmenta:⁵²

- tok gotovine iz poslovnih aktivnosti,
- tok gotovine iz investicionih aktivnosti i
- tok gotovine iz aktivnosti finansiranja.

Aktivnosti vezane za svaki dio izvještaja o novčanim tokovima, koje se donose na gotovinu, predstavljaju prлив, ili odliv gotovine preduzeća. Tok gotovine iz *poslovnih aktivnosti* odnosi se na gotovinu koja je prikupljena po osnovu prodaje i po osnovu poslovnih procesa. To su pozicije koje se odnose na prilive gotovine po osnovu: prodaje, primljenih avansa, kao i na ostale prilive iz redovnog poslovanja, odnosno odlive gotovine nastale po osnovu isplate obaveza dobavljačima, isplata zarada, plaćanja kamata, izmirenja obaveza po osnovu poreza na ostvarenu dobit, kao i plaćanja po osnovu ostalih javnih prihoda.

⁵¹ Ehrhardt C. Michael, Brigham F. Eugene. (2011). Financial management: Theory and practice. Meason, USA: South-Western Cengage Learning, str. 54-55.

⁵² Ibid. str. 57.

Tok gotovine iz *investicionih aktivnosti* se odnosi na gotovinu prikupljenu i uloženu u osnovna sredstva preduzeća, i to materijalna i nematerijalna. Može se reći da je novčani tok iz investicionih aktivnosti vezan za investicione aktivnosti, odnosno ulaganja u nabavku zemljišta, zgrada i opreme, odnosno investiranja u zajedničke poduhvate i ulaganja u druga preduzeća, prodaju dijelova osnovnih sredstava, kao sve aktivnosti vezane za kupovinu i prodaju utrživih hartija od vrijednosti.

Tok gotovine koji se odnosi na *aktivnosti finansiranja* prikazuje strukturne transakcije koje se odnose na kapital. Tačnije, ovo je segment izvještaja koji je usko vezan za sve dugoročne pozicije iz bilansa stanja i ostvareni profit iz bilansa uspjeha, budući da prikazuje sve promjene koje se odnose na ulaganja kapitala, povlačenja kapitala, kao i same promjene na kapitalu, a koje su u funkciji poslovnih aktivnosti. Aktivnosti finansiranja u svom segmentu prikazuju svako novo zaduživanje preduzeća, ali i izmirenje dužničke obaveze, prodaju i kupovinu akcija preduzeća, ali i izmirenja obaveza po osnovu dividende.

Izvještaj o tokovima gotovine sumira sve prilive i odlive gotovine preduzeća tokom jedne godine. Tok gotovine je organizovan u tri segmenta izvještaja, koje su vezane za poslovne, investicione i finansijske aktivnosti preduzeća. Pozitivan novčani tok nastao kao posljedica poslovanja preduzeća predstavlja indikator finansijskog zdravlja i likvidnosti preduzeća.⁵³

7. Finansijski menadžment i stvaranje konkurentske prednosti

U uvjetima globalizacije poslovanja i turbulentnog okruženja trebaju kreirati strategije koje uključuju fleksibilnost, adaptibilnost i sposobnost predviđanja promjena u okruženju. Menadžment preduzeća može birati između agresivne, defenzivne, konzervativne, konkurentske strategije, pri čemu posljednja podrazumijeva povećanje finansijskih i komercijalnih potencijala, povećanje produktivnosti, dominaciju nad konkurenčijom, ali i sposobnost inoviranja.

Da bi opstala i rasla preduzeća moraju izgraditi održive konkurentne prednosti. Konkurentske prednosti se javljaju kad preduzeće koristi strategije koje ne koriste sadašnji ili potencijalni konkurenti, dok se održive konkurentske prednosti javljaju kada konkurenti ne mogu kopirati koristi izabrane korporativne strategije. Izgradnja održivih konkurentnih prednosti ima za pretpostavku postojanje specifičnih kompeticija na planu primjene jedinstvenih tehnologija, kreiranja/renoviranja proizvoda i poznavanje tržišnih promjena na domaćim i stranim tržištima.

⁵³ Benković, Slađana (2018). Finansijski menadžment, kontrola i menadžersko rukovodstvo. Beograd: Univerzitet u Beogradu – Fakultet organizacionih nauka, str. 62.

Zbog kontinuiranih promjena u okruženju preduzeća moraju kontinuirano ulagati u razvoj novih konkurentnih prednosti koje se prenose na strana tržišta i koja konkurenčija ne može replicirati.⁵⁴

Finansijska sredstva se, po pravilu, smatraju resursom koji nema četiri atributa potrebna da bi ih tretirali kao izvor konkurentskih prednosti, ali se finansijski menadžment - kompleksnost procesa i ljudski potencijal finansijskog menadžera mogu smatrati izvorom individualnih kompetencija i nevidljivog kapitala firme, posebno u domenu povećanja ekonomičnosti poslovanja adekvatnim upravljanjem troškovima.⁵⁵

Uloga finansija inkorporirana je u sve poslovne procese: procesiranje informacija (finansijska izvješća i proračuni), procesiranje materijala (upravljanje obrtnim kapitalom), te u procesu menadžmenta. Zbog brzih promjena u okruženju, posebno u uvjetima globaliziranih finansijskih tržišta, finansijski menadžer mora razmišljati i dijelovati fleksibilno i globalno. On mora imati spremne alternative za reakciju na promjene okruženja. Štoviše, treba kreirati promjene koje će unaprijediti konkurentni položaj preduzeća.

Finansijski menadžer treba pribaviti sredstva po najpovoljnijim uvjetima na globalnim tržištima, osigurati donošenje finansijskih planova, finansijsku kontrolu i mjerenoje performansi. Od vitalne važnosti za opstanak preduzeća je i osiguranje optimalnog upravljanja gotovinskim tokom i obrtnim kapitalom, te dobrih odnosa sa kreditorima i investicijskom javnošću. Od posebne značajnosti je da osigura zadovoljavajući kredibilitet i finansijski suvišak koji će biti baza dodatnog zaduživanja i povećanja dioničke glavnice u vremenima kada se preduzeću pruže povoljne investicijske mogućnosti. Njihovo propuštanje značilo bi zaostajanje u inovativnosti proizvodne djelatnosti (tehnologija, kvalitet, dizajn) odnosno prilagođenosti ukusima i potrebama kupaca s rezultirajućim gubitkom konkurentskih prednosti. Posljedica takvog scenarija je pogoršanje finansijske pozicije, finansijske fleksibilnosti, snižavanje vrijednosti imovine i blagostanja dioničara.⁵⁶

Efikasne odluke finansijskog menadžera koje obuhvaćaju područja strukture kapitala, osiguranje obrtnog kapitala, investicijske odluke i održanja likvidnosti predstavljaju ključne funkcije u kreiranju konkurentnih prednosti preduzeća.

⁵⁴ Vemić, Milan (2008). Nauka o finansijskom menadžmentu. Novi Sad: CEKOM – books d.o.o, str. 30.

⁵⁵ Ibid. str. 30.

⁵⁶ Ibid. str. 31. i 32.

Kombinacija izvora finansiranja koju će preduzeće koristiti rezultat je raspoloživosti sredstava i njihove cijene, tekuće finansijske pozicije i kredibilnosti, stava menadžera prema riziku i izabrane finansijske strategije. Preduzeća koja su na temelju kredibilnosti i veličine u stanju da pristupe međunarodnim tržištima kapitala u mogućnosti su da snize rizik (deviznog kursa, tehnološke zastarjelosti, nelikvidnosti, politički rizik) i unaprijede strukturu kapitala. Kao rezultat toga, trošak finansiranja preduzeća se snižava i povećava kapitalni proračun.

Preduzeća koja nisu u stanju da pristupe međunarodnim tržištima kapitala zbog nedovoljne kredibilnosti ili obima poslovanja, moraju se orijentirati na domaće ili alternativne izvore finansiranja. Tako finansijski menadžer mora biti informiran o inovativnim oblicima bankovnog finansiranja (faktoring, franchising), pronalaziti izvore rizika kapitala, investitore voljne investirati u vrijednosnice plasirane privatnom pravnom ponudom. Treba pratiti mogućnost kotiranja na alternativnim regionalnim berzama za mala preduzeća, te raspoloživost i uvjete dobivanja sredstava regionalnih/nacionalnih institucija/agencija za kreditiranje/garancije i savjetodavnu potporu.⁵⁷

Efikasna alokacija kapitala je od vitalne važnosti za opstanak i razvitak preduzeća u uvjetima neizvjesnog okruženja. Finansijski menadžer treba imati važnu ulogu u procesu donošenja odluka o strategiji ostvarenja i proširenja prisutnosti na stranim tržištima, kao i načinu finansiranja primjene te strategije.

Racionalne investicijske odluke trebaju proizilaziti iz (uvijek iznova procijenjivane i obnavljane) korporacijske strategije. Strategija globalne ekspanzije traži strategiju investiranja koja je u skladu s međunarodnom održivošću. Ovakva investicijska strategija podrazumijeva⁵⁸:

- promatranje investicijskih prijedloga kao niza projekata koje treba analizirati zajedno, kao skup investicija koji treba stvoriti uzajamno podržavajući okvir s ciljem postizanja konkurentnih prednosti,
- upotrebu odgovarajućih kriterija u investicijskoj analizi, koji respektiraju globalni efekt potencijalne investicije (povećanje izvoza, očuvanje i unapređenje buduće konkurenatske pozicije preduzeća),
- sistemsku procjenu, usporedbu i izbor optimalne strategije ulaska na strana tržišta, kontinuiranu reviziju, te ukupnog načina ulaska.

⁵⁷ Vemić, Milan (2008). Nauka o finansijskom menadžmentu. Novi Sad: CEKOM – books d.o.o, str.32.

⁵⁸ Vidučić, Ljiljana (2001). Finansijski menadžment - drugo dopunjeno izdanje. Zagreb: RRiF, str. 8.

Finansijski menadžer mora kreirati inovativna pravila za procjenu investicijskih prijedloga polazeći od odgovarajućih kriterija - korporacijska strategija, odgovarajuća diskontna stopa, vrijednost investicije kao realne opcije, globalni uticaj investicije.

Rezimirajući, održive konkurentske prednosti mogu se kreirati kroz sofisticirani, inovativni i dinamični finansijski menadžment. Finansijske odluke u pogledu alokacije resursa organizacije korporacijskih finansija posebice u preduzećima koja posluju globalno, prikupljanje iznosa kapitala, osiguranja kapitala po ispodprosječnim troškovima u uvjetima plitkih tržišta od izuzetne su važnosti za kreiranje i održanje konkurentnih prednosti imajući u vidu povećanu kako konkurenčiju tako i dinamičnost internih i vanjskih promjena.⁵⁹

⁵⁹ Vemić, Milan (2008). Nauka o finansijskom menadžmentu. Novi Sad: CEKOM – books d.o.o, str. 34.

POGLAVLJE II FINANSIJSKE DISCIPLINE I FINANSIJSKI CILJEVI PREDUZEĆA

1. Historijat naučnih disciplina razvijenih iz finansijske teorije

Naročito veliki doprinos razvoju finansijskog menadžmenta dali su Franko Modiljani i Merton Miler (Franco Modigliani-Merton Miller). Oni su u više svojih zajedničkih radova, od kojih je najpoznatiji "Troškovi kapitala, finansijske korporacije i teorije investiranja" objavljen 1958. godine u American Economic Review (39), obradili pitanja optimalne strukture kapitala, troškova kapitala i slično.⁶⁰

Dakle, analizirajući naprijed navedeno, vidjećemo da svakog investitora zanimaju dvije krajnje proste stvari - koliko će dobiti i koliko je to sigurno! Tu nema velikih dilema. U tom smislu, u centru analize investicija veliki značaj ima portfolio analiza, pošto investitori mogu da ulažu ne samo u jedan finansijski instrument ili hartiju, već više njih.

Investicije po svojoj suštini predstavljaju odricanje od potrošnje u sadašnjosti radi ostvarivanja većih efekata u budućnosti. Na našim prostorima još uvijek je prisutan dosta sužen pogled na kategoriju investicija.

Osnove investiranja u hartije od vrijednosti kao naučne discipline su udarili Hari Markovic (Harry Markowitz) 1952. godine svojim čuvenim člankom "Selekcija portfolija" i već pomenuti Viljem Šarp (William Sharpe) "Cijene kapitalne active - teorija tržišne ravnoteže pod uslovima rizika" iz 1964. godine, inače oba objavljena u istom časopisu - Journal of Finance. Markovic se smatra ocem savremene portfolio teorije. On je konstruisao matematički model u kome je predviđao da investitor može da vrši diverzifikaciju portfolia (umjesto u jedan, ulaganje u više različitih finansijskih instrumenata) kako bi smanjio ukupan rizik.

Suština modela je da sagleda mogućnosti ostvarivanja minimalnog mogućeg rizika za željenju stopu prinosa. Sa druge strane, Šarp je razvio čuveni CAPM model (Capital Assets Pricing Model), to jest model određivanja vrijednosti kapitalne aktive.

Konačno, kada govorimo o oblasti finansijskih tržišta mislimo na naučnu disciplinu koja se razvila iz finansijske teorije. Ona ima dosta dodirnih tačka i sa oblašću finansijskog menadžmenta i oblašću investicija. Generalno, ono što je razlikuje od prethodne dvije grupe disciplina je da se ne vezuje ni za jedan specifičan ugao posmatranja zbivanja u finansijskom svijetu.

⁶⁰ Erić, Dejan (2003). Finansijska tržišta i instrumenti - 2. izmjenjeno i dopunjeno izdanje. Beograd: Čigoja štampa.

Evidentno je da finansijski menadžment i poslovne finansije u prvom planu imaju aspekt donošenja finansijskih i investicionih odluka privrednih organizacija. Investicije i analiza investicija u hartije od vrijednosti u prvi plan ističe ugao investitora na finansijskim tržištima, za razliku od finansijskog menadžmenta gdje su u prvom planu emitenti. Finansijska tržišta nemaju takav ugao posmatranja. Ona su orijentisana ka razumijevanju ukupnog finansijskog sistema, s tim da ne poklanjaju previše pažnje monetarnim i fiskalnim aspektima.

2. Odnos finansijske funkcije i drugih funkcija

U konkretnom preduzeću finansijska funkcija može biti organizovana na različite načine. Dvije bitne karakteristike određuju način na koji će ona biti ustrojena. Sa jedne strane, ona je pomoćna funkcija u preduzeću, jer se ne bavi takozvanom „jezgrovitom“ djelatnošću preduzeća. S druge strane, ona proizvodi strateški veoma značajne odluke koje mogu biti od presudnog značaja za funkcionisanje preduzeća.

Finansijska funkcija ima svoje mjesto, ulogu i značaj u privrednim organizacijama, koji se sintetizuju u njenim zadacima: Zadaci finansijske funkcije preduzeća uglavnom se grupišu u dvije osnovne grupe i to primarni i sekundarni. U primarne zadatke finansijske funkcije spadaju: pribavljanje finansijskih sredstava, upotreba sredstava i usklađivanje roka sredstava. U sekundarne zadatke finansijske funkcije ubrajaju se zadaci koji su posredno vezani za proces društvene reprodukcije, kao što su: finansijsko planiranje, finansijska analiza, nadzor upotrebe sredstava i sl.⁶¹ Drugi pristupi svode zadatke finansijske funkcije na planiranje i pribavljanje potrebnih sredstava, racionalno korišćenje istih, permanentno usklađivanje priliva novčanih sredstava sa rokovima dospijeća finansijskih obaveza, raspodjelu ostvarenog finansijskog rezultata i analizu i kontrolu upotrebe finansijskih sredstava.

Zbog toga što su novčana sredstva potrebna radi nabavke sredstava rada i predmeta rada, kao i radi isplate prihoda radnika, finansijska funkcija je jedna od centralnih funkcija poslovanja. U složenim uslovima finansijskog poslovanja zadaci finansijske funkcije ogledaju se u planiranju finansijskih sredstava za razne nabavke, u obezbjeđenju sredstava za obavljanje procesa proizvodnje, i zajedničkoj brizi za prodaju proizvoda i naplatu potraživanja od kupaca.⁶² To pokazuje da se u proizvodnom ciklusu formira sprega između ovih funkcija u sljedećem nizu: finansijska-nabavna-proizvodna-prodajna-finansijska.

⁶¹ Ristić, Žarko i Komazec, Slobodan (1998). Finansijski menadžment. Beograd: Čigoja štampa, str. 332.

⁶² Ibid. str. 333.

Područja djelovanja finansijske funkcije su:

- a) nabavka kapitala (finansiranje),
- b) upotreba kapitala (investiranje),
- c) upravljanje kapitalom (održavanje likvidnosti).⁶³

Prema tome poslovi finansijske funkcije su: pribavljanje novčanih sredstava i kapitala, ulaganje novčanih sredstava i kapitala, oblikovanje strukture kapitala, usklađivanje ročnosti sredstava, kreiranje finansijske politike, naplata potraživanja, plaćanje obaveza, finansijsko planiranje, finansijska analiza i drugi srodni poslovi.

Da bi se ostvarili svi zadaci finansijske funkcije iz gore prikazanih područja njenog djelovanja, potrebno je detaljno razumijevanje svrhe i ciljeva finansijske funkcije preduzeća, privrednog, institucionalnog, poreskog i drugog okruženja, alata i tehnika finansijske funkcije i vrste i strukture poslovnih odluka koje finansijski menadžeri donose. Naime, u zavisnosti od prethodno definisanih ciljeva, a u odnosu na poslovno okruženje, menadžment definiše finansijsku politiku. Nakon toga se, pomoću alata finansijskog upravljanja, definišu finansijske odluke koje treba da navode preduzeće ka ostvarenju ciljeva.

Finansijska funkcija u određenoj mjeri predstavlja samostalnu cijelinu, ali ipak ne djeluje zasebno. Drugim riječima, egzistiranje finansijske funkcije uslovljeno je saradnjom sa drugim funkcijama u preduzeću. Finansijska funkcija ne može sama da započne i završi proces reprodukcije, iako u velikoj mjeri odvijanje tog procesa zavisi od ove funkcije. Zbog toga, finansijska funkcija mora da sarađuje sa drugim funkcijama.⁶⁴

⁶³ Ranković, Jovan (1999). Upravljanje finansijama preduzeća. Beograd: Čigoja štampa, str. 19.

⁶⁴ Rovčanin, Adnan (2010). Upravljanje finansijama - V izdanje. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, Izdavačka djelatnost Fakulteta, str. 141.

2.1. Saradnja finansijske i računovodstvene funkcije

Finansijska i računovodstvena funkcija su upućene na čvrstu međusobnu saradnju i teško je odrediti granicu između početka i završetka jedne od ove dvije funkcije. Ove funkcije koriste iste novčane podatke i dokumentaciju, a dio njihovih zadataka međusobno je povezan, kao što je to kod finansijskog planiranja, finansijske analize i finansijske kontrole. Brojna knjiženja u računovodstvu, kao i informacije koje računovodstvo daje, zasnovani su na novčanim dokumentima i podacima koje obezbeđuje finansijska funkcija. S druge strane, finansijska funkcija ne bi mogla da izvršava svoje zadatke bez računovodstvenih informacija. Osim toga, računovodstvena funkcija ima kontrolu nad finansijskom funkcijom u domenu raspolažanja i korištenja novčanih sredstava.

Saradnja ove dvije funkcije je neophodna posebno kod: evidentiranja, praćenja i kontrole novčanih i robnih tokova, kao i kod donošenja finansijskih planova, finansijske politike i analize. Zbog naglašene povezanosti ove dvije funkcije, potrebno je precizno utvrditi i razgraničiti njihove nadležnosti, kao i oblike saradnje, kako bi racionalno i efikasno izvršavale svoje zadatke.⁶⁵

2.2. Saradnja finansijske i nabavne funkcije

Saradnja finansijske i nabavne funkcije je neophodna, jer nabavka podrazumijeva korištenje novčanih sredstava. Stoga je saradnja ove dvije funkcije neophodna kod planiranja potrebnih novčanih sredstava, ali i za održavanje likvidnosti preduzeća.

Saradnja ove dvije funkcije posebno je naglašena kod:

- definisanja uslova nabavke, u pogledu rokova plaćanja i načina plaćanja,
- izbor prioritetnih isplata obaveza prema dobavljačima,
- utvrđivanja optimalnih zaliha repromaterijala,
- ulaganja novčanih sredstava u stalna sredstva i trajnu likvidnu imovinu⁶⁶.

⁶⁵ Rovčanin, Adnan (2010). Upravljanje finansijama - V izdanje. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, Izdavačka djelatnost Fakulteta, str. 141.

⁶⁶ Ibid. str. 142.

2.3. Saradnja finansijske i prodajne funkcije

Saradnja finansijske i prodajne funkcije posebno je izražena kod utvrđivanja i realizacije prodajne politike i politike cijena. Prodaje i naplate potraživanja direktno određuju obim i dinamiku priliva novca, a time i likvidnosti preduzeća.

Saradnja ove dvije funkcije izražena je i kod:

- utvrđivanja uslova prodaje,
- planiranja izvora finansiranja,
- ocjene boniteta i kreditne sposobnosti kupca,
- utvrđivanja koeficijenta obrta zaliha gotovih proizvoda i potraživanja od kupaca,
- utuživanja kupaca zbog nenaplaćenih potraživanja i sl.⁶⁷

Na osnovu izloženog možemo zaključiti da finansijska, nabavna i prodajna funkcija moraju obezbijediti uslove plaćanja obaveza sa rokovima i uslove naplate potraživanja. Ukoliko su rokovi naplate potraživanja duži u odnosu na rokove plaćanja obaveza, to je prvi znak loše koordinacije prodajne sa finansijskom funkcijom.

S ciljem uspješne koordinacije ovih funkcija, nabavna funkcija mora nabavke vršiti u skladu sa raspoloživim novčanim sredstvima, odnosno u skladu sa dinamikom naplate potraživanja, dok prodajna funkcija mora stalno imati na umu da je prodata roba tek kada je naplaćena. Uspješna koordinacija će se zasigurno pozitivno odraziti na likvidnost, solventnost i profitabilnost preduzeća.⁶⁸

2.4. Saradnja finansijske i proizvodne funkcije

Saradnja ove dvije funkcije izražena je i kod:

- planiranja razvoja proizvoda i uvođenje nove tehnologije i novih proizvoda,
- planiranja veličine serija, kontrole zaliha nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda, utvrđivanja optimalnih zaliha nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda,
- utvrđivanja koeficijenta obrta tekućih sredstva angažovanih u procesu proizvodnje,
- finansiranja pojedinih potreba proizvodnje, ulaganja u postojeće ili nove kapacitete i sl.⁶⁹

⁶⁷ Rovčanin, Adnan (2010). Upravljanje finansijama - V izdanje. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, Izdavačka djelatnost Fakulteta, str. 142.

⁶⁸ Ibid. str. 142.

⁶⁹ Ibid. str. 143.

2.5. Saradnja finansijske i upravljačke funkcije

Reprodukcione funkcije (nabavna, proizvodna, prodajna i finansijska) su izvršne funkcije koje izvršavaju određene zadatke bez kojih se proces reprodukcije ne bi mogao odvijati. Upravljačka funkcija povezuje sve reprodukcione funkcije preduzeća. Pomoću upravljanja se održava i usmjerava organizacioni sistem preduzeća i vrši nadzor nad radom svih funkcija u ostvarivanju posebnih i zajedničkog zadatka preduzeća. Stoga se može reći da upravljačka funkcija usmjerava proces reprodukcije, a time i aktivnost svih ostalih funkcija.

Uspostavljanje i provođenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole, uključujući i donošenje pravila čiji je cilj postizanje efikasnog, efektivnog i ekonomičnog korištenja raspoloživih sredstava (uključujući i međunarodna sredstva), odgovornost je rukovodioca i uprave svake institucije u jednoj lokalnoj zajednici. Rukovodioci su odgovorni za funkcionisanje, djelotvornost i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole, dok niži nivoi rukovodstva preuzimaju odgovornosti za nadzor nad sistemom finansijskog upravljanja i kontrole, za razvoj tog sistema i finansijske odgovornosti u vezi s tim.

3. Finansijski ciljevi preduzeća

3.1. Glavni finansijski ciljevi preduzeća

U poduzeću se kontinuirano događa pretvaranje novca i novčanih oblika u materijalnu imovinu, prava i potraživanja. Proces finansiranja je proces pribavljanja novca (kapitala), njegovo ulaganje i trošenje te vraćanje uvećanog novca. Financiranje poslovanja poduzeća sastoji se od tri faze: 1. Faza pribavljanja novca, 2. Faza ulaganja, 3. Faza vraćanja. Financijski sustav u poduzeću predstavlja krvotok kojim se osigurava dovoljna količina novca u svim fazama poslovanja poduzeća. U poduzeću se kontinuirano prožimaju novčani i robni tokovi te se novac pretvara u razne prijelazne oblike novčane imovine i u razne oblike materijalne imovine. Značenje financiranja u poduzeću je vrlo veliko jer predstavlja važnu poslovnu funkciju koja opskrbuje reproduksijski proces u poduzeću novcem i predstavlja poveznicu svim ostalim funkcijama. Ako poduzeće nema dovoljno novca za plaćanje obveza prema dobavljačima, radnicima i državi, nastaje problem nesolventnosti koji se vrlo brzo i lako pretvoriti u nelikvidnost te se javlja opasnost od prekida procesa proizvodnje. Nesolventnost i nelikvidnost su najčešći uzroci stečaja poduzeća.

Uspješno financiranje poslovanja poduzeća dovodi do velikih finansijskih i ekonomskih koristi smanjenjem troškova poslovanja (prvenstveno kamata, nižih nabavnih cijena inputa) te povećanjem efikasnosti poslovanja.⁷⁰

Poduzetnik mora svakodnevno donositi niz poslovnih odluka koje se svode na jednostavne jednadžbe: koliko nešto košta ili vrijedi te kako se to može prodati i po kojoj cijeni. Svaka poslovna odluka svodi se na novac kao sredstvo ulaganja u proizvodni proces (trošak, rentabilnost), odnosno na novac kao konačno mjerilo poslovne uspješnosti (prihod, dobit). Svaka poslovna promjena u fazi proizvodnje, razmjene, raspodjele i potrošnje ima određenu finansijsku vrijednost koja se iskazuje novcem.

U svakidašnjoj poduzetničkoj praksi, vrlo su rijetki slučajevi da se određeni poslovni projekt financira isključivo vlastitim kapitalom, ali su vrlo česti slučajevi uspješnih projekata koji se temelje na optimalnom kombiniranju i upravljanju vlastitim i tuđim izvorima financiranja. Postoji gotovo neograničeni broj mogućih rješenja, a odabir optimalnog načina financiranja je odluka poduzetnika. Pri tome treba imati na umu da niti najkvalitetniji finansijski stručnjak neće i ne može iz lošeg poslovanja napraviti dobar finansijski rezultat, ali je jasno da loša finansijska odluka može usmjeriti poslovni proces prema zoni lošeg poslovanja i finansijskog gubitka.⁷¹

Osnovni finansijski cilj poslovanja preduzeća je ostvarenje profita te stvaranje pretpostavki za opstanak preduzeća. Taj cilj se ostvaruje putem:

- a) reinvestiranjem dobiti u kapital ili ulaganjem u dugotrajnu imovinu preduzeća;
- b) isplate dobiti ili dijela dobiti vlasniku odnosno dioničarima;
- c) povećanjem tržišne vrijednosti dionica.⁷²

Iako je moguće postojanje različitih ciljeva, prepostaviti ćemo da je cilj preduzeća maksimiziranje bogatstva sadašnjih vlasnika preduzeća.

Obične dionice dokaz su o vlasništvu nad korporacijom. Bogatstvo dioničara prikazano je tržišnom cijenom obične dionice preduzeća, koja, je zauzvrat, odraz odluka preduzeća o investiranju, finansiranju i upravljanju imovinom. Ideja je u tome, da se uspjeh poslovne odluke oslikava preko učinka koji ta odluka ima na cijenu dionice.

⁷⁰ Martišković, Željko (2017). Finansijski menadžment. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu, str. 11.

⁷¹ Ibid. str. 12.

⁷² Ibid. str. 12.

3.2. Maksimizacija profita nasuprot stvaranju vrijednosti

Maksimizacija profita se nudi kao pravi cilj poslovanja preduzeća. U okviru tog cilja menadžer može nastaviti povećavati profit normalnim izdavanjem dionica, te tako dobiveni novac ulagati u trezorske zapise. Za većinu preduzeća to bi značilo smanjenje udjela svih vlasnika u profitu - a to znači da će se smanjiti zarada po dionici.⁷³

Često se kao dokazni način maksimizacije profita zagovara maksimizacija zarade po akciji. Međutim, ovo ne može da bude prikladan cilj jer on ne određuje rokove i trajanje očekivanih prinosa. S tim u vezi, može se postaviti pitanje da li je investicioni poduhvat koji će ostvariti prinos od 100 000 \$ poslije pet godina vrijedniji od projekta koji će ostvariti godišnji prinos od 5 000 \$ svake godine u narednih pet godina. Odgovor na ovo pitanje zavisi od vremenske vrijednosti novca za preduzeće i investitore.

Drugi nedostatak ovako postavljenog cilja poslovanja preduzeća jeste rizik. Svaki investicioni projekat ima svoj nivo rizika, što znači da su jedni rizičniji od drugih. Zato je i očekivano kretanje zarada po dionici različito kod različitih investicionih projekata. Finansijski rizik utiče i na ukupan rizik investitora. Dva preduzeća mogu imati iste očekivane zarade po dionici. Međutim, ukoliko zarade jednog preduzeća više fluktuiraju od zarada drugog, tržišna cijena dionice drugog preduzeća može biti niža.⁷⁴

Pri ovako postavljenom cilju ne vodi se računa o uticaju politike dividendi na tržišnu cijenu dionica. Kada bi maksimizacija zarade po dionici bio jedini cilj, preduzeće ne bi isplaćivalo dividendu, jer se zadržavanjem dobiti i njenim daljim investiranjem po nekoj pozitivnoj stopi prinosa, povećava zarada po dionici. Maksimizacija zarade po dionici neće biti zadovoljavajući cilj sam po sebi, u mjeri u kojoj isplata dividendi može uticati na vrijednost dionice.

Imajući u vidu navedene razloge, cilj maksimizacije zarada po dionici ne mora biti isti kao i cilj maksimizacije tržišne cijene dionice. Tržišna cijena dionice predstavlja procjenu vrijednosti preduzeća od strane svih učesnika na finansijskom tržištu. Pri formiranju ove cijene uzimaju se u obzir sadašnja i buduća zarada po dionici, vremenski razmak, trajanje i rizik tih zarada, dividendna politika preduzeća, ostale činjenice relevantne za tržišnu cijenu dionice. Tržišna cijena služi kao barometar uspešnosti poslovanja, pošto pokazuje koliko menadžment radi u korist akcionara. Akcionari koji su nezadovoljni poslovanjem menadžmenta mogu prodati svoje dionice i dobijena

⁷³ Van Horne, James C. i John M. Wachowicz, Jr. (2002). Osnove finansijskog menadžmenta - deveto izdanje. Zagreb: Mate, str. 3.

⁷⁴ Ibid. str. 4.

sredstva uložiti u drugo preduzeće. Ako tako učine i drugi nezadovolji akcionari, to će doprinijeti da se smanji tržišna cijena dionica.⁷⁵

3.3. Sporedni finansijski ciljevi preduzeća

Pored glavnih finansijskih ciljeva preduzeća, postoje i sporedni, i to:

- a) maksimaliziranje dobiti u što dužem vremenskom roku,
- b) jačanje dugotrajne finansijske snage poduzeća.

Poduzeće kao društveni sustav mora svojim poslovanjem zadovoljiti potrebe i različite interese više društvenih grupa: vlasnika poduzeća; radnika, menadžera, države, dobavljača, potrošača, društva u cjelini itd. Dio očekivanja navedenih interesnih grupa nisu finansijske naravni (npr. Društvo, zaposleni, potrošači), ali najveći dio očekivanja je upravo finansijske naravi – plaća, dividenda, porezi, plaćanje faktura i tome slično.⁷⁶

Neto dobitak se u dioničarskim društvima dijeli na:

- 1) dividendni dobitak, iz koga se vrši isplata dividendi,
- 2) zadržani dobitak koji povećava trajni kapital preduzeća i koristi se za finansiranje razvoja, pokrivanje gubitaka, isplatu dividendi u slučaju nedostatka neto dobitka i
- 3) rezerve, za pokriće poslovnog i finansijskog rizika.⁷⁷

Neto dobitak je uslov za opstanak preduzeća u konkurenčkoj borbi na tržištu.

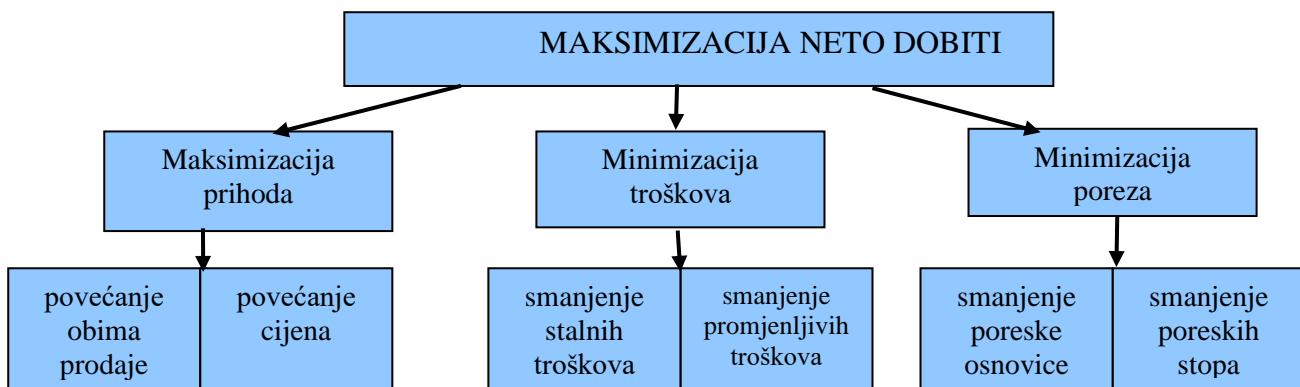
Maksimalizacija ukupnog dobitka preduzeća nije najbolje mjerilo dobrog finansijskog upravljanja. Dioničko društvo može povećati ukupni dobitak, investirati ga u obveznice ili druge hartije od vrijednosti, a da dioničari od toga nemaju finansijske koristi, bar ne u sadašnjosti. Pored toga, dioničko društvo može povećati dobitak izdavanjem novih dionica, a da pri tom dođe do pada zarade po dionici, ako se srazmjerno povećanju broja dionica ne poveća i neto dobitak iz koga se vrši isplata dividendi. Zbog toga je bolji kriterijum mjere profitabilnosti zarada po dionici neto ukupan profit.

⁷⁵ Ibid. str. 4.

⁷⁶ Martišković, Željko (2017). Finansijski menadžment. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu, str. 12.

⁷⁷ Van Horne, James C. i John M. Wachowicz, Jr. (2002). Osnove finansijskog menadžmenta - deveto izdanje. Zagreb: Mate, str. 23. i 24.

Maksimiziranje profita vrlo često je pravi cilj poslovanja preduzeća. Kako bi ostvario taj cilj, menadžer može nastaviti da povećava profit tako što će normalno izdavati akcije i dobijeni novac ulagati u trezorske zapise. Maksimiziranje zarade po akciji se često zagovara kao dokazani način maksimiziranja profita.⁷⁸ Sa aspekta ostvarivanja dobitka, cilj preduzeća je maksimizacija neto dobitka, što se grafički može prikazati na sljedeći način:



Slika 3. Ciljevi maksimalizacije neto dobitka⁷⁹

Jačanje finansijske snage je drugi cilj finansijskog menadžmenta u preduzeću. Finansijsku snagu čine dvije komponente:

- a) kvantitativna
- b) kvalitativna.

Finansijska snaga, kao konačni cilj finansijske politike preduzeća, podrazumijeva:

- 1) trajnu sposobnost plaćanja;
- 2) trajnu sposobnost finansiranja;
- 3) trajna sposobnost investiranja;
- 4) trajna sposobnost povećanja imovine vlasnika;
- 5) trajnu sposobnost zadovoljenja finansijskih interesa učesnika preduzeća.⁸⁰

Preduzeće će biti trajno sposobno da izmiruje dospjele obaveze, ukoliko su likvidna sredstva uvijek veća, ili bar jednaka, dospjelim obavezama.

⁷⁸ Van Horne, James C. i John M.. Wachowicz, Jr. (2002). Osnove finansijskog menadžmenta - deveto izdanje. Zagreb: Mate, str. 3.

⁷⁹ Ibid. str. 3.

⁸⁰ Rovčanin, Adnan (2010). Upravljanje finansijama, V izdanje. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu,str. 192.

Trajna sposobnost finansiranja podrazumijeva sposobnost preduzeća da vlastitim sredstvima finansira dati obim poslovanja (prosta reprodukcija), odnosno da u uslovima nedostatka vlatitih sredstava, za finansiranje proširene reprodukcije, može obezbijediti sredstva iz drugih izvora finansiranja, bez ugrožavanja osnovnih principa finansijske politike.

Trajna sposobnost investiranja podrazumijeva da preduzeće može rentabilno ulagati višak sredstava u proces poslovanja, odnosno rast i razvoj.

Trajna sposobnost povećanja imovine vlasnika podrazumijeva uvećanje imovine vlasnika preduzeća. Rentabilno poslovanje preduzeća, odnosno pozitivan finansijski rezultat, predstavlja uslov rasta cijena dionica (ostvarivanja kapitalnog dobitka) i većih (stabilnih) dividendi. Posljedica toga je uvećanje imovine vlasnika preduzeća.⁸¹

Finansijska snaga preduzeća podrazumijeva i trajnu sposobnost zadovoljenja finansijskih interesa učesnika preduzeća: vlasnika preduzeća, povjerilaca i države.

S ciljem jačanja finansijske snage preduzeća neophodno je respektovati, odnosno obezbijediti usaglašenost sljedećih principa:

- princip racionalnog finansiranja,
- princip rentabilnosti,
- princip finansijalnosti,
- princip akumulacije i mobilizacije sredstava.

Princip racionalnog finansiranja polazi od najpovoljnije kombinacije izvora finansiranja (vlastitih i tuđih) i ubrzane cirkulacije finansijskih sredstava.

Princip finansijalnosti polazi od ostvarenog pozitivnog rezultata koji se temelji na nižim troškovima finansiranja i korištenju najpovoljnije kombinacije finansijskih izvora.⁸²

Princip akumuliranja i mobilizacije podrazumijeva nastojanje preduzeća da poveća vlastite u odnosu na tuđe izvore finansiranja povećanjem stope akumulacije, većim koeficijentom obrta sredstava, većim (rentabilnijim) ulaganjima i sl. Ovaj princip izvodi se iz načela racionalnog finansiranja, rentabilnosti i finansijalnosti preduzeća.

Na osnovu navedenog, nije teško zaključiti da finansijsku snagu preduzeća nije lako obezbijediti ne samo zbog velikog broja zahtjeva već i zbog velikog broja principa koje treba usaglasiti.

⁸¹ Rovčanin, Adnan (2010). Upravljanje finansijama, V izdanje. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, str. 192.

⁸² Ibid. str. 192.

Kompleksnost problema naglašena je i činjenicom da finansijsku snagu preduzeća treba posmatrati kao dinamičku kategoriju. Naime, zadovoljavajuća finansijska snaga preduzeća ostvarena u jednom momentu (periodu) ne znači njeno trajno zadržavanje. Postoji veći broj faktora koji utiču na finansijsku snagu preduzeća, kako internih, tako i eksternih. Stoga menadžment preduzeća mora neprekidno rebalansirati (prilagođavati) finansijsku politiku preduzeća novonastalim prilikama, kako bi bila postignuta optimalna finansijska snaga preduzeća.⁸³

⁸³ Rovčanin, Adnan (2010). Upravljanje finansijama, V izdanje. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, str. 193.

POGLAVLJE III ULOGA FINANSIJSKOG MENADŽMENTA U LOKALNOJ ZAJEDNICI

1. Pojam lokalne zajednice

Pokušaji definiranja zajednice pokazali su da nema jedne istine o tome što je zajednica, te su uglavnom slijedili kriterij empiričnosti ili normativnosti. U deskriptivnom smislu distinkcija se može povući između zajednice u smislu lokalnosti, i zajednice u smislu njezinih obilježja ili interesa. U povijesnom smislu predindustrijske zajednice u kojima ljudi žive bile su male po prostoru, često ruralne, a ljudima su davale jednake mogućnosti za stvaranje socijalnih interakcija. Urbani razvoj i industrijalizacija počeli su mijenjati okolnosti. Pojam lokalne zajednice označava skupinu pojedinaca koji su u interakciji unutar svoje neposredne okoline.

Tipična lokalna zajednica se sastoji od institucija (tijela koja donose odluke), poslovnih subjekata i stanovnika, kao i njihove interakcije koje mogu uključivati dijeljenje resursa, informacije i pomoć, kao i uspostavljanje poslovnih odnosa između lokalnih poduzetnika i potrošača. Unutar lokalne zajednice postoje intimni međuljudski odnosi temeljeni na jasnom shvaćanju pozicije svakog člana društva.⁸⁴

U zajednici postoje osebujni sentimenti koji uključuju usku i trajnu lojalnost mjestu i ljudima. Na taj način zajednica potiče imobilnost i otežava čovjeku postizanje drugog statusa na temelju njegovih zasluga. Članovi zajednice relativno su imobilni u fizičkom i socijalnom smislu; pojedinci niti ne putuju daleko od svog mjesta rođenja, niti se dižu na socijalnoj hijerarhiji. Kultura zajednice je relativno homogena, moralni običaji zajednice, obitelj i crkva veoma su čvrsti i internalizirani. Kada se govori o lokalnoj zajednici, valja istaknuti da ona uz teritorijalna obilježja (tj. područje koje obuhvaća neki dio grada, čitav grad ili selo) podrazumijeva i psihološko-socijalna obilježja (postojanje funkcionalnih i psiholoških veza među ljudima u jednoj zajednici).

Te se veze temelje na zadovoljavanju socijalnih potreba koje su svima zajedničke, zajedničkim interesima, temeljnim vrijednostima kojima se u životu vode pripadnici zajednice, normama ponašanja, ali i osjećanju pripadnosti toj zajednici. Sociolog Emile Durkheim je naglašavao je da funkcionalna (lokalna) zajednica nužna pretpostavka društva jer bi pojedinac bez nje bio potpuno otuđen od države te bi se društvo raspalo.

⁸⁴ Tonnies, Ferdinand (2001). Community and civil society. Cambridge: Cambridge University Press, str. 17.

Kad se govori o lokalnoj zajednici, riječ je o razini zajednice koja je dovoljno bliska pojedincima i različitim grupama da u međusobnom dogovaranju ili pregovaranju mogu zadovoljavati konkretnе potrebe jer vide mogućnost svojeg izravnog djelovanja. Djelovanje može biti različitog oblika; od izbora lokalne samouprave (vlasti) do samoorganiziranja za vođenje socijalne akcije. Da bismo razumjeli sadašnju široku uporabu izraza „zajednica“, treba razumjeti što čini „zajednicu“.

Većina literature definira zajednicu kao malu prostornu jedinicu, homogenu društvenu strukturu sa zajedničkim normama i zajedničkim interesima. Iako literatura o razvoju turizma zaključuje da je lokalna zajednica ključna za razvoj održivog turizma, rijetko se posvećuje pozornost u analizi koncepta zajednice. Scherl i Edwards opisuju lokalne zajednice kao skupine ljudi sa zajedničkim identitetom koji mogu biti uključeni u niz srodnih aspekata zarade.⁸⁵

Zajednica se odnosi na skupinu pojedinaca koji žive ili rade u istom zemljopisnom području ili s nekim dijelom zajedničku kulturu ili zajedničke interese. Ova geografska definicija zajednice je važna u razumijevanju kako je razvoj zajednice povezan s turizmom i kako zajednica pridonosi razvoju turizma. Muganda et al zajednicu definiraju kao skup višestrukih dionika s formalnim i neformalnim pravilima i normama koje oblikuju njihove interakcije u procesima na lokalnoj razini.⁸⁶

Malo je društvenih pojava tako očitih u svakoj društvenoj stvarnosti, koje svakodnevno doživljavamo sa tolikom intenzivnošću, a da su ujedno – zbog svoje raznolikosti u odnosu na mjesto i vrijeme – tako teško opredjeljive kao što je lokalna zajednica. Zato nas ne smije začuditi konstatacija da na području naučnog proučavanja postoji toliko opredjeljenja lokalne zajednice. Koliko je pisaca, koji se ovim pitanjem bave teoretski. George Hillery je, na primjer, samo na engleskom jezičkom području sakupio 94 opredjeljenja lokalnih zajednica⁸⁷, te ih svrstao na osnovu karakterističnih elemenata. Iz njegove, u biti i svake druge klasifikacije, proizilazi da su bitni elementi lokalne zajednice: određena teritorija, ljudi na toj teritoriji, potrebe ovih ljudi, djelatnosti za zadovoljavanje ovih potreba, te svijest ljudi o zajednici kojoj pripadaju.

⁸⁵ Scherl, Lea M., & Edwards, Stephen (2007). Tourism, indigenous and local communities and protected areas in developing nations. *Tourism and protected areas: Benefits beyond boundaries*, str. 71-88.

⁸⁶ Muganda, Michael, Sirima, Agnes, & Ezra, Peter, Marva (2013). The role of local communities in tourism development: Grassroots perspectives from Tanzania. *Journal of Human Ecology*, str. 53-66.

⁸⁷ Pusić, Eugen (1963). Lokalna zajednica. Zagreb: Narodne novine, str. 11, 12.

Navedeni elementi sami po sebi ne kazuju još ništa određenoga o lokalnoj zajednici, jer ovi elementi važe za sve teritorijalne zajednice – od lokalne do nacionalne – i za sve nadnacionalne zajednice; u svim zajednicama teritorijalnog tipa u biti se radi o istim elementima, a svaki od navedenih elemenata pojavljuje se u neizmјernoj raznolikosti po obimu, sadržaju i obliku. To važi, kao što ćemo vidjeti, čak i za samu lokalnu zajednicu⁸⁸.

Potrebe za život i rad, čovjek kao individua zadovoljava u svojoj lokalnoj zajednici. U sociološkom određenju ljudskih potreba, kao primarne potrebe u lokalnoj zajednici javljaju se stanovanje i uređenje naselja, rad i privređivanje za ekonomsku egzistenciju, snabdijevanje vodom i energijama, odvođenje otpadnih voda, lokalni saobraćaj, komunalne djelatnosti, komunalna infrastruktura, uslužne djelatnosti, odgoj i obrazovanje djece, zdravstvena zaštita, kultura, fizička kultura, informisanje, zaštita čovjekove okoline i sigurnost života i imovine.

Ove primarne ljudske potrebe u lokalnoj zajednici javljaju se univerzalno, neovisno od tipa naselja: selo i grad. Potrebe ljudi u lokalnoj zajednici javljaju se kao zajedničke uslijed prostorne blizine u življenu ljudi u jednom naselju.⁸⁹ Od više teorijskih određenja lokalne zajednice izdvajamo teorijsku koncepciju akademika Eugena Pusića. Prema akademiku Pusiću, lokalna zajednica je određeni društveni sistem sa svojim elementima u interakciji: sa prostorom, ljudima u prostoru, potrebama ljudi, zajedničkim aktivnostima, u zadovoljavanju potreba i svijesti o pripadanju lokalnoj zajednici.⁹⁰

Lokalna zajednica ima svoje opšte određenje: "Lokalna zajednica je društvena grupa nastanjena na određenom prostoru, čije članove povezuje prostorna blizina i njome uslovljene zajedničke potrebe i aktivnosti."⁹¹

Društveno grupisanje ljudi za stanovanje u prostoru, tokom istorijskog razvoja oblikovalo je stalna naselja: selo i grad. U svojim naseobinama ljudi su razvili svoje lokalne zajednice. Zadovoljavanje zajedničkih potreba koje uslovljava prostorna blizina podrazumijeva, zapravo, pretpostavlja zajedničke aktivnosti. Ove aktivnosti se izvode unutar institucija lokalne zajednice.

⁸⁸ Šmidovnik, Janez (1999). Lokalna samouprava. Sarajevo: Bosansko izdanje priredio Pejanović Mirko, Univerzitetska knjiga, str.13.

⁸⁹ Pusić, Eugen (1963). Lokalna zajednica. Zagreb: Narodne novine, str. 11-12.

⁹⁰ Ibid. str. 21-23.

⁹¹ Pejanović, Mirko, "Društveno-istorijski razvoj lokalne samouprave u Bosni I Hercegovini u XX stoljeću" Međunarodni institut IFIMES, Link: <https://www.ifimes.org/ba/istrazivanja/drustveno-istorijski-razvoj-lokalne-samouprave-u-bosni-i-hercegovini-u-xx-stoljeccu/3838> (pristupljeno 03.06.2021.).

Osim o pojmu lokalna zajednica koja za općinu predstavlja rezidium, moramo govoriti i o široj lokalnoj zajednici, koja je isto tako realna društvena zajednica, a predstavlja rezidium za takozvanu širu lokalnu zajednicu. U većini evropskih zemalja postoji, naime – pored općine kao osnovne lokalne samoupravne zajednice – još jedna samoupravna zajednica na široj teritoriji, naprimjer pokrajina, grofovija, provincija, regija itd.

Ova zajednica se temelji – isto tako općina – na određenim realnim prirodnim, teritorijalnim, privrednim i društvenim osnovama. Pojam šira lokalna zajednica, odnosno šira lokalna samoupravna zajednica, poznajemo iz terminologije bivšeg jugoslovenskog uređenja, a koji je preuzeo i slovenski ustav (član 143). Ovom terminologijom se koristimo jer odgovara, pošto je generalan pojam koji obuhvata svo šarenilo nomenklature lokalnih zajednica, ustanovljenih u evropskim zemljama na ovom teritorijalnom nivou. Možemo govoriti i o regionalnoj zajednici. Radi se, naime, o problematici međuprostora općine i države, koju u prvom redu obrađuju geografi i planeri za prostor, kod nas je to pojam regije. S jedne strane, ovaj prostor je interesni prostor države, a s druge to je interesni prostor koji u razvijenom svijetu ispunjava uvjete za institucionalizaciju lokalne samouprave, i to za širu lokalnu samoupravnu zajednicu, konkretno možemo je označiti kao pokrajina, regija ili nekim drugim pojmom.⁹²

U toku historijskog razvoja u razvijenom svijetu su u razdoblju proteklih stoljeća nastale – osim zatvorenih naselja, lokalnih zajednica na najnižem nivou čovjekovog suživota na teritorijalnoj osnovi, u prostoru između ovih zajednica i centra države – i veće društvene cjeline na teritorijalnoj osnovi sa zajedničkim vezama u privredi, saobraćaju, u infrastrukturnim uređenjima, u snabdijevanju, u javnim službama itd. Područja ovih teritorijalnih cjelina nadovezuju se na sistem mreža centralnih naselja koji su po pravilu jači privredni centri a opremljeni i institucijama za zadovoljenje potreba višeg ranga nego što su elementarne potrebe ljudi u lokalnoj zajednici; takvi – regionalni centri opremljeni su, naprimjer, srednjim i specijalnim školama, bolnicama, (pokrajinskim) muzejima, pozorištima, socijalnim zavodima, bankama, osiguravajućim zavodima, centrima za snabdijevanje za šire područje, a povezani su saobraćajnim, energetskim i drugim komunalnim uređajima od regionalnog značaja. Geografi i planeri prostora govore o funkcionalnim regijama i o centralnim naseljima u Sloveniji.⁹³

⁹² Šmidovnik, Janez (1999). Lokalna samouprava. Sarajevo: Bosansko izdanje priredio Pejanović Mirko, Univerzitetska knjiga, str.19.

⁹³Vidi više u: Vrišer, Igor (1987). Ekonomsko geografska regionalizacija Slovenije. Ljubljana: Filozofski fakultet u Ljubljani.; Vrišer Igor (1988). Centralna naselja u Sloveniji godine 1987. Ljubljana: SAZU.

Na takvim područjima stvara se posebna interesna povezanost ljudi i organizacija koja sadrži određen naboј za autonomnu priznatost, za regionalni razvoj, za stvaranje vlastite energije u regiji, koja se u najvećoj mjeri može ispoljiti ako regija dobije određeni status, naprimjer, status lokalne samouprave. U Evropi je, zapravo, samo nekoliko zemalja koje nemaju lokalne samouprave na tom nivou. Ipak, prema evropskim ocjenama – naprimjer u Savjetu Evrope – to se smatra nedostatkom, a ne odlikom u političkom sistemu ovih zemalja. Posljedica, naime, jeste da je sistem uskraćen za lokalnu inicijativu na tom nivou i mora se pretežno oslanjati na državni centralizam; u navedeni prostor mora ući država sa svojim teritorijalnim ispostavama, pomoću kojih preuzima upravljanje nekih neophodnih djelatnosti – naročito administrativne zadatke i neke nužne javne službe. A pravilo za evropske zemlje jeste da su u tom prostoru sa svojim institucijama država kao i lokalna samouprava, i to po pravilu u teritorijalnim organizacijama amfibiskog tipa – pod jednim krovom. Takav je, naprimjer, francuski departman ili njemački Landkreis (srez) po uređenju o kome ćemo na odgovarajućim mjestima raspravljati.⁹⁴

Prema svojoj vanjskoj slici šire lokalne zajednice su, naravno, različite, tako po svom teritorijalnom obimu, broju stanovnika, opremljenosti privrednih potencijala, te infrastrukturnih objekata, naprava i službi. Teritorijalno razgraničenje, koje dolazi u obzir kad se na njegovom području uspostavlja lokalna samouprava, može znaciti teškoće, jer se često događa da pojedini krajevi ili područja ne teže samo jednom centru već većem broju centara. Nastaju i novi centri, koji stvaraju nova povezivanja i nova uticajna područja i time, više ili manje izraženo, nove regije. Zato broj širih lokalnih zajednica nije neosporan a i razgraničenje između regija nije neosporno, ali je otežano. U većini zemalja ove teškoće su danas izbjegnute, jer je lokalna samouprava na tom nivou bila uspostavljena već prije jednog stoljeća, još u okviru nekadašnjih feudalnih jedinica, kao što su grofovije, provincije, komitati itd. Ove feudalne jedinice država je iskoristila za svoju teritorijalnu podjelu i prilagodila ih svojim potrebama; a kasnije se u njima počela razvijati lokalna samouprava, koja je u konačnoj fazi i prevladala.

Podaci o teritorijalnom opsegu i broju stanovništva u širim lokalnim samoupravnim zajednicama u evropskim zemljama kazuju da imaju ove jedinice u prosjeku iznad pola miliona stanovnika i između 3000 i 10.000 km² površine; ove su jedinice manje u SR Njemačkoj gdje imaju srezovi u prosjeku 168.000 stanovnika i 1000 km². U Sloveniji se najčešće govori o dvanaest funkcionalnih regija, koje bi trebale biti podloga za eventualne samoupravne pokrajine.⁹⁵ To znači da je njihova veličina uporediva sa veličinom njemačkih srezova.

⁹⁴ Šmidovnik, Janez, (1999). Lokalna samouprava. Bos. izd. Pejanović M. Sarajevo: Univerzitetska knjiga, str.20.

⁹⁵ Vrišer, Igor (1987). Ekonomsko – geografska regionalizacija R Slovenije.

I šire lokalne zajednice, regije, jesu, dakle, same po sebi društvena stvarnost sa kojom se mora računati u uspostavljanju političkog, odnosno upravljačkog sistema države; one su potencijalni reziduum za institucionalizaciju širih lokalnih samoupravnih zajednica i za organizaciju određenih državnih teritorijalnih jedinica. Zato odluka o tome, da li će ili kako će biti uspostavljena lokalna samouprava, a i odgovarajuća jedinica državne uprave na tom nivou, ne može biti donesena napamet ili samo na temelju razloga „čiste“ politike, eventualno kao politička geometrija, već prvenstveno na osnovu stručnih činjenica o postojanju realnih društvenih prilika koje diktiraju ovakva ili drugačija rješenja u tom prostoru. Pošto se radi o objektivnim društvenim realnostima, treba računati i sa posljedicama pogrešnih odluka koje se odnose, svakako, na cijeli sistem.⁹⁶

2. Najvažnije odrednice lokalne samouprave

Jedna od institucija koja se u istorijskom razvitu društva uspostavila i afirmisala kao demokratska institucija građana u lokalnoj zajednici jeste lokalna samouprava. Svoj začetak lokalna samouprava ima u autonomiji srednjovjekovnih gradova da bi na evropskom prostoru, nakon Francuske buržoaske revolucije 1789. godine u građanskim državama postala oblik političko-teritorijalne organizacije vršenja vlasti na lokalnom nivou⁹⁷. Zapravo, unutar klasičnih političkih prava građana u jednoj državi, nastaje i političko pravo građana na lokalnu samoupravu.

Jedna ili više međusobno povezanih lokalnih zajednica stiču status lokalne samouprave kad se na njihovom prostoru obrazuje političko-pravna i sistemska institucija u vidu jedinice lokalne samouprave. Radi se o formiranju opštine kao osnovne teritorijalne jedinice lokalne samouprave.

U ovom odnosu lokalna zajednica – lokalna samouprava, lokalna zajednica čini sociološku (zbiljsku) osnovu lokalne samouprave. Lokalna zajednica je i sociološka i istorijska datost. Postoji prostor, postoje ljudi u svojim naseljima, postoje zajedničke potrebe uslovljene prostornom blizinom i najzad, postoje aktivnosti da se zadovolje potrebe. U okviru tih aktivnosti oblikuje se svijest o pripadnosti svojoj lokalnoj zajednici. Samoupravni status, u obliku jedinice lokalne samouprave, lokalna zajednica stiče kad voljom građana donešu demokratsku odluku o formiranju političko-pravne institucije – lokalne samouprave, unutar koje će se ispoljavati i ostvarivati interesi i u kojoj će se odlučivati o lokalnim javnim poslovima. Postavlja se pitanje šta čini elemente lokalne samouprave?

⁹⁶ Šmidovnik, Janez. (1999). Lokalna samouprava. Bosansko izdanje priredio Pejanović Mirko. Sarajevo: Univerzitetska knjiga, str.21.

⁹⁷ Pejanović, Mirko i Sadiković, Elmir (2010). Lokalna i regionalna samouprava u BiH. Sarajevo/Zagreb: TKD Šahinpašić, str. 18.

Teoretičar političkog sistema akademik Jovan Đorđević navodi da lokalnu samoupravu karakterišu ovi elementi:⁹⁸

- da lokalno stanovništvo ima pravo birati svoja predstavnička tijela i da ta tijela imaju određena prava odlučivanja;
- da izabrana tijela imaju svoju stvarnu i mjesnu nadležnost i da na svom području obavljaju određeni krug poslova kao vlast;
- da nadležnost lokalnih organa prema sadržaju i ovlaštenjima za njihovo izvršenje predstavljaju takva pitanja kojima se faktički i formalno može uticati na život i razvoj lokalne zajednice.⁹⁹

Akademik Jovan Đorđević dalje navodi četiri uslova za postojanje lokalne samouprave. Kao prvi uslov navodi pravo građana da na užem području stanovanja neposredno biraju svoje organe upravljanja. Drugi uslov je postojanje mjesen nadležnosti i funkcija koje suvereno obavljaju stanovnici lokalne zajednice, neposredno ili putem izabranih organa. Treći uslov postojanja lokalne samouprave je pravo građana da mogu utjecati na rješavanje životnih pitanja u svojim zajednicama. Kao četvrti uslov, Đorđević navodi da je neophodno da lokalna samouprava ima svoju materijalnu osnovu.¹⁰⁰

Većina teorijskih definicija sadrži pet elemenata samoupravnosti:

- a) **Teritorijalni element samoupravnosti** (da su teritorijalno određene lokalne zajednice osnovane kao subjekti lokalne samouprave – npr. kao opštine, pokrajine itd.),
- b) **Funkcionalni element samoupravnosti** (da je ovim zajednicama prizantо radno područje zadataka koji izražavaju interesе njihovih stanovnika),
- c) **Organizacioni element samoupravnosti** (da ove zadatke obavljaju članovi zajednice vlastitom odgovornošćу, i to neposredno ili putem izabranih organa),
- d) **Materijalno – finansijski element samoupravnosti** (da zajednica ima materijalna I finansijska sredstva za obavljanje svojih zadataka),
- e) **Pravni element samoupravnosti** (da zajednica ima karakter pravnog subjekta).¹⁰¹

⁹⁸ Đorđević, Jovan (1965). Novi ustavni sistem. Beograd: Savremena administracija, str. 621. Vidi još Đorđević, Jovan (1973). Politički sistem- prilog nauci o čovjeku i samoupravljanju. Beograd.

⁹⁹ Simović, Vojislav (1966). Komunalni sistem i komunalna politika. Beograd: Naučna knjiga, str. 43.

¹⁰⁰ Pejanović, Mirko i Sadiković, Elmir (2010). Lokalna i regionalna samouprava u BiH. Sarajevo/Zagreb: TKD Šahinpašić, str. 19.

¹⁰¹ Pejanović, Mirko i Sadiković, Elmir (2010). Lokalna i regionalna samouprava u BiH. Sarajevo/Zagreb: TKD Šahinpašić, str. 19.

Prema Evropskoj povelji o lokalnoj samoupravi, lokalna samouprava podrazumijeva pravo i osposobljenost lokalnih vlasti da, u granicama zakona, regulišu i rukovode znatnim dijelom javnih poslova, na osnovu vlastite odgovornosti i u interesu lokalnog stanovništva. Prema politološkoj definiciji, lokalna samouprava podrazumijeva političko parvo građana da neposredno i putem svojih slobodno izabralih organa učestvuju u upravljanju javnim poslovima u lokalnoj zajednici i da je to pravo zagarantovano ustavom i zakonom.¹⁰²

U svim demokratskim državama lokalna samouprava je kategorija ustavnog prava. U tom smislu ona predstavlja i oblik ostvarivanja političkog prava građana da učestvuju u upravljanju javnim poslovima u lokalnoj zajednici. U svom istorijskom razvoju lokalna samouprava je bila izraz težnji građana da samostalno upravljaju javnim poslovima, da utvrđuju politiku, donose odluke i uređuju odnose u svojim lokalnim zajednicama. Te poslove mogu obavljati neposredno na zborovima i građanskim skupštinama. Tada govorimo o neposrednoj samoupravi. Međutim, u većini demokratskih država građani biraju lokalne organe vlasti koji u njihovo ime upravljaju javnim poslovima.¹⁰³

Ti organi su predstavnička tijela koja vrše lokalnu vlast te u tom smislu imaju prava i dužnosti kojima mogu bitno utjecati na život i razvoj lokalne zajednice. Naime, normativna ovlaštenja koja su im data ustavom ili zakonom države daju im nadležnosti da mogu uređivati odnose i utjecati na razvoj lokalne zajednice. Odnosi lokalne samouprave sa višim organima vlasti se uređuju ustavom i zakonima. To je oblik lokalne samouprave koja je zasnovana na predstavničkoj osnovi i ona se javlja kao dominantan oblik gotovo u svim demokratskim državama. Lokalna samouprava se ispoljava u različitim oblicima. Danas je dominantan dvostepeni sistem lokalne samouprave. U većini država Europe, osim opštine/komune kao osnovne samoupravne zajednice, postoje samoupravne zajednice koje obuhvataju širu teritoriju (pokrajina, okrug, provincija). Tada govorimo o dvostepenoj lokalnoj samoupravi. Na tim prostorima stvara se posebna ineteresna povezanost ljudi i organizacija. Taj širi prostor u svim evropskim zemljama ima status lokalne samouprave. One se razlikuju po teritorijalnom obuhvatu, broju stanovnika i ekonomskoj razvijenosti. Postoji i izvjesna razlika u shvatanju lokalne samouprave u anglosaksonskim zemljama (SAD, Velika Britanija i Kanada) i većini evropskih država. Ta razlika se temelji na različitom pravnom položaju organa koji vrše osnovne funkcije vlasti u lokalnoj zajednici. Riječ je o razlikama koje postoje između samouprave kao administrativne decentralizacije, koja

¹⁰² Forum građana Tuzle (2007). Evropska povelja o lokalnoj samoupravi. Tuzla, član 3.

¹⁰³ Pejanović, Mirko i Sadiković, Elmir (2010). Lokalna i regionalna samouprava u BiH. Sarajevo/Zagreb: TKD Šahinpašić, str. 19.

preovladava u većini evropskih država, i lokalne samouprave u smislu lokalne vlade (local government), u anglosaksonskim zemljama. U evropskim zemljama lokalna samouprava je dio centralistički uređenog državnog sistema.¹⁰⁴

Zapravo, izvor prava na samoupravnost je u ustavu i zakonima države. Anglosaksono pravo lokalnu samoupravu tretira kao izvornu instituciju i polazi od strogog razgraničenja između različitih nivoa državne vlasti. Ovaj tip samouprave ne poznaje ustanovu predstavnika centralne vlade (na primjer, francuskog ili italijanskog prefekta). Lokalne vlade su samostalne u okviru svojih zakonskih prava i dužnosti. Ako se podje od stepena neposrednog učešća građana u odlučivanju o javnim poslovima u lokalnim zajednicama, sisteme lokalne samouprave svrstavamo u četiri osnovne grupe:

- lokalna samouprava koja je zasnovana na neposrednom upravljanju građana (prisutna u Švicarskoj, SAD-u i Engleskoj u manjim lokalnim zajednicama);
- lokalna samouprava zasnovana na predstavničkoj osnovi i načelu podjele vlasti u obliku kabinetске vladavine (Švedska, Francuska, Italija I većina drugih evropskih država);
- lokalna samouprava zasnovana na predstavničkoj osnovi i načelu komisijske / menadžerske vladavine (SAD);
- lokalna samouprava na predstavničkoj osnovi i načelu skupštinske (kolegijalne vladavine (Engleska)¹⁰⁵.

Zapravo, lokalna samouprava označava oblik ostvarivanja političkog prava građana na učešće u upravljanju određenim **javnim poslovima u lokalnim zajednicama** i da je ovo pravo zagarantovano ustavom i zakonom.¹⁰⁶ Sama lokalna samouprava znači više u odnosu na lokalnu zajednicu. Lokalna zajednica je sociološka datost u obliku jednog ili više povezanih naselja. Kroz istorijski razvoj društva oblikovala su se dva tipa naselja: grad i selo. Lokalna zajednica dobija status lokalne samouprave kad se u njoj uspostavi lokalna vlast u obliku pravno-sistemske I političke institucije. Otuda pojam lokalne samouprave sadrži dvije komponente:

- sociološku komponentu – lokalnu zajednicu i
- pravno-sistemsku i političku komponentu – lokalnu samoupravu.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Pejanović, Mirko i Sadiković, Elmir (2010). Lokalna i regionalna samouprava u BiH. Sarajevo/Zagreb: TKD Šahinpašić, str. 20.

¹⁰⁵ Ibid. str. 20.

¹⁰⁶ Šmidovnik, Janez (1999). Lokalna samouprava. Sarajevo: Univerzitetska knjiga, str. 23, 24. i 25.

¹⁰⁷ Pejanović, Mirko i Sadiković, Elmir (2010). Lokalna i regionalna samouprava u BiH. Sarajevo/Zagreb: TKD Šahinpašić, str. 86.

Iz naprijed navedenog je vidljivo da lokalna samouprava u osnovi predstavlja kategoriju ustavnog prava i političkog sistema. Samouprava uopšte, a time i samouprava u lokalnoj zajednici označava težnju ljudi da samostalno upravljaju poslovima zajednice u kojoj žive. Po tome je lokalna samouprava politički oblik lokalne zajednice.

U američkoj literaturi posvećenoj položaju i organizaciji lokalne samouprave navode se elementi definicije koju je dao W. Anderson. Prema njegovoj definiciji, jedinica lokalne samouprave ima sljedeća obilježja:

- teritoriju;
- stanovništvo;
- organizaciju;
- poseban pravni identitet;
- autonomiju;
- ovlaštenja i funkciju upravljanja;
- fiskalnu nezavisnost.¹⁰⁸

Jedan od vodećih teoretičara predstavničke (parlamentarne) demokratije u prvoj polovini XX stoljeća Džon Stjuart Mil za lokalnu samoupravu izvodi ovo stajalište: "Jedini oblik demokracije koji stvarno može funkcionisati temelji se na širokom uključivanju ljudi u aktivnosti vladanja kroz lokalne institucije..."¹⁰⁹

Iz mnoštva definicija lokalne samouprave uzimamo ovu: "Lokalna samouprava u politološkoj teoriji određena je kao političko pravo građana da neposredno i putem svojih slobodno izabranih organa učestvuju u upravljanju određenim javnim poslovima u svojim lokalnim zajednicama i da je to pravo zagarantovano ustavom i zakonom zemlje."

¹⁰⁸Pejanović, Mirko, "Društveno-istorijski razvoj lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini u XX stoljeću" Međunarodni institut IFIMES, Link: <https://www.ifimes.org/ba/istrazivanja/drustveno-istorijski-razvoj-lokalne-samouprave-u-bosni-i-hercegovini-u-xx-stoljeцу/3838> (pristupljeno 03.06.2021)

¹⁰⁹Ravlić, Slaven (2001). Politička misao Johna Stjuarta Mila. Zagreb: Hrvatsko filozofsko društvo, str. 245.

2.1. Lokalna samouprava u Bosni i Hercegovini

Još u ranofeudalnom periodu srednjovjekovne bosanske države najviši organ vlasti bio je ban. On se smatrao vlasnikom čitavog državnog teritorija. U to doba država je bila podijeljena na župe (tadašnje oblike lokalne uprave), na čijem čelu su bili župani. Daljnji razvoj lokalna samouprava u Bosni i Hercegovini dobiva u vrijeme turske (osmanlijske) vladavine i to u postojanju hisara, kao oblika lokalne samouprave. Osmanlijski period vladavine na prostoru današnje Bosne i Hercegovine veoma je zanimljiv, a obrađivali su ga mnogi bosanskohercegovački autori, poput prof. dr. Avde Sućeske, prof. dr. Mustafe Imamovića i dr. U XIX stoljeću borba za lokalnu samoupravu bila je izražena i veoma oštra, a u suštini je značila borbu protiv apsolutističke vlasti, odnosno borbu za demokratiju.¹¹⁰

Za bivšu Jugoslaviju (1946.-1992.), a samim tim i za Bosnu i Hercegovinu, karakteristično je da je lokalna samouprava prošla kroz nekoliko faza razvoja koje su bile različite, protivrječne i međusobno suprotstavljene. U prvoj fazi, sistem narodnih odbora, koji je nastao u toku Narodno – oslobođilačkog rata, postao je, Ustavom FNRJ iz 1946. godine jedinstven sistem državne vlasti, centralistički i hijerarhijski po karakteru. Već 1946. godine usvojen je Opći zakon o narodnim odborima kojim su оформljeni narodni odbori za područja administrativno-teritorijalnih jedinica mjesta, gradova i gradskih rejona, srezova i okruga. Općenito se može konstatirati da su narodni odbori u ovoj etapi razvoja lokalne samouprave bili više izvršna tijela centralnih organa državne vlasti nego organi lokalne samouprave.¹¹¹ Donošenjem novog Općeg zakona o narodnim odborima iz 1949. godine počinje druga, a istoimenim zakonom iz 1952. godine i treća faza razvoja lokalne samouprave. Glavna novina ovih zakona u odnosu na Zakon iz 1946. godine bile su izmjene u shvatanju razvoja nadležnosti te promjene vezane za oblasti i gradove. Pedesetih godina uvodi se radničko samoupravljanje koje bitno mijenja i lokalnu samoupravu. Ukipaju se narodni odbori, a formiraju komune – općine. Stvoren je sistem komuna kao osnovnih političkih i ekonomskih zajednica. Tada se formiraju narodni odbori u srezovima, gradovima i općinama. Nakon raznovrsnih rasprava o pitanjima preuređenja lokalnih zajednica donesen je Opći zakon o uređenju općina i srezova 1955. godine, kojim se uvodi novi komunalni sistem.¹¹²

¹¹⁰ Mujakić I, Muhamed (2016). Lokalna samouprava u Bosni i Hercegovini. Sarajevo: Udruženje Pravni institut u BiH, II izmijenjeno i dopunjeno izdanje, str. 53.

¹¹¹ Ibid. str. 53.

¹¹² Ibid. str. 54.

Ustav Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije iz 1963. godine, između ostalog, sadržavao je značajne samoupravne principe koji su imali znatnog odraza na položaj i ulogu općina i gradova u komunalnom sistemu. U ovoj fazi općine dobivaju na većem značaju u odnosu na srezove i okruge, pa se može reći da je tada lokalna samouprava ojačala. Ustav SFRJ iz 1974. godine pod društveno-političkom zajednicom podrazumijevao je društveni kolektivitet, čiji su subjekti suverene odnosno autonomne nacije, autonomne nacionalne odnosno etničke grupe i lokalni kolektiviteti u okviru kojih postoji određen sistem vlasti.¹¹³

Sadašnje ustavno uređenje Bosne i Hercegovine utvrđeno je Ustavom iz 1995. godine, kao Anexom IV Općeg okvирнog sporazuma za mir u Bosni i Hercegovini, koji je zaključen u Dejtonu, Sjedinjene Američke države. Komplicirana, asimetrična i višestepena struktura države Bosne i Hercegovine uslovila je i nefunkcionalnu strukturu lokalne samouprave.¹¹⁴

Bosna i Hercegovina, kao država na evropskom prostoru, ima dvostruki interes da bude primljena u članstvo Evropske unije. To je interes uspostave stabilnog mira, zatim interes ekonomskog razvoja i razvoja demokratskih institucija. Postratni uslovi dodatno otežavaju ostvarivanje ovog interesa. Sve strukture vlasti: institucije države BiH, entitetske, kantonalne i opštinske imaju svoju ulogu u postizanju uslova za prijem Bosne i Hercegovine u Evropsku uniju. Ali, lokalni nivoi vlasti, zapravo **jedinice lokalne samouprave imaju izuzetno važnu ulogu u postizanju uslova koji omogućuju prijem Bosne i Hercegovine u članstvo Evropske unije**. To su, prije svega, uslovi koji se odnose na stepen zaposlenosti, zatim na kvalitet pružanja usluga građanima u lokalnim organima vlasti, izgrađenost komunalne infrastrukture, funkcionisanje komunalnih javnih ustanova, prostorno planiranje, kvalitet življenja u lokalnim zajednicama, izgrađeni mehanizmi zaštite ljudskih prava i zaštite čovjekove okoline. Izgraditi uspješan model lokalne samouprave znači usvojiti i realizovati projekte reforme sadašnjeg sistema lokalne samouprave.

¹¹³ Mujakić I, Muhamed (2016). Lokalna samouprava u Bosni i Hercegovini. Sarajevo: Udruženje Pravni institut u BiH, II izmijenjeno i dopunjeno izdanje, str. 55.

¹¹⁴ Ibid. str. 57.

Ta reforma podrazumijeva više segmenata:¹¹⁵

- a. reformu zakonske i normativne pozicije lokalne samouprave;
- b. funkcionalnu reformu u smislu jačanja kapaciteta za pružanje kvalitetnije usluge građanima;
- c. reformu teritorijalne organizacije opština.

Još uvijek u Bosni i Hercegovini ne postoji cijelovit društveni program reforme lokalne samouprave koji bi podrazumijevao programe Vijeća ministara BiH i programe Vlade Republike Srpske i Vlade Federacije BiH. Dosadašnji pokušaji izvođenja reforme lokalne samouprave zasnovani su na parcijalnim projektima i na aktivnostima parlamentarnih tijela, posebno u Federaciji BiH. Ove aktivnosti se planiraju i odvijaju uz posredovanje međunarodne zajednice – institucije visokog predstavnika.¹¹⁶

Jedno od pitanja koje se pokretalo u stručnim krugovima, ali nije imalo nikakav ishod, jeste mogućnost donošenja zakona o osnovama lokalne samouprave u Parlamentarnoj skupštini BiH. Država Bosna i Hercegovina ne može zanemariti svoju ulogu u vezi sa razvojem lokalne samouprave. U iščekivanju ustavnih promjena i stvaranja ustavnog osnova za nadležnost države BiH da uređuje lokalnu samoupravu mogla bi imati koristi ideja da parlamentarna skupština BiH doneše svoju rezoluciju o provođenju principa Evropske povelje o lokalnoj samoupravi u BiH. To bi bio i osnov za formiranje stručne službe ili agencije za razvoj lokalne samouprave u institucijama države BiH. Ove službe bi doprinijele uspostavi međuopštinske saradnje na prostoru cijele države i učešća asocijacija opština i gradova u Komitetu lokalnih i regionalnih vlasti Vijeća Evrope.¹¹⁷

¹¹⁵ Pejanović, Mirko i Sadiković, Elmir (2010). Lokalna i regionalna samouprava u BiH. Sarajevo/Zagreb: TKD Šahinpašić, str. 85.

¹¹⁶ Ibid. str. 85.

¹¹⁷ Ibid. str. 90.

Svi projekti reformi, a u tom kontekstu i reforma lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini, determinisani su istorijskim procesom koji je označen integracijom Bosne i Hercegovine u Evropsku uniju. Unutar ovog procesa Bosna i Hercegovina, u cjelini svoje društvene strukture i strukture vlasti, postiže uslove koji omogućuju prijem u članstvo Evropske unije. Postizanje ovih uslova odvija se u znantnoj mjeri unutar reforme lokalne samouprave. Zapravo, okvir i sadržaj reforme lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini čini onaj socijalni sadržaj koji ospozobljava bosanskohercegovačko društvo, posredstvom njegovih jedinica lokalne samouprave, da ovlada evropskim standardima u vršenju vlasti na lokalnom nivou. Riječ je o upravljanju javnim poslovima od interesa za građane u njihovoј lokalnoј zajednici. U poimanju lokalne zajednice, uvijek se ima u vidu jedno ili više povezanih naselja koja čine teritorijalnu društvenu zajednicu življenja ljudi. Kad lokalna zajednica dobije status lokalne samouprave onda se u njoj vrši upravljanje javnim poslovima od zajedničkog interesa za građane.¹¹⁸

3. Uloga finansijskog menadžmenta u lokalnoj zajednici studija slučaja: Općina Centar Sarajevo

3.1. Profil Općine Centar Sarajevo

Općina Centar Sarajevo jedna je od devet općina Kantona Sarajevo i ujedno urbani, administrativni, poslovni, kulturni, obrazovni, zdravstveni, trgovinsko – uslužni centar Grada. Općina Centar Sarajevo predstavlja izrazitu planinsku oblast sa 64,6% prostora koji se nalazi na iznad 700 m n.v., 30,5% prostora pripada brdskom rejonu od 550-700 m n.v., dok nizijskom rejonu pripada svega 4,5% teritorije. Iako jedna od manjih općina Kantona Sarajevo, prema popisu stanovništva iz 2005. godine, ovu općinu naseljava 70.294 stanovnika sa gustom naseljenosti preko 2.130 stan /km², što je čini jednom od gušće naseljenih općina Kantona. Od tog broja 46.840 je radno aktivno stanovništvo.¹¹⁹ Organizaciju vlasti Općine Centar Sarajevo čini Općinsko vijeće u čiji sastav se biraju vijećnici na redovnim općinskim izborima koji se organizuju svake četiri godine. Neposrednim odlučivanjem birača, bira se općinski načelnik koji rukovodi jedinstvenim organom uprave (218 stalno zaposlenih) sa timom koji čine: sekretar organa državne službe i 12 pomoćnika načelnika.

¹¹⁸ Ibid. str. 90. i 91.

¹¹⁹ Općina Centar Sarajevo. O općini Centar. Link: <http://www.centar.ba/stranica/o-opcini-centar> (datum pristupa: 07.10.2020.)

U Općini, na osnovu Pravila mjesne zajednice djeluje 15 mjesnih zajednica, umjesto ranijih 26. U ovim osnovnim jedinicama lokalne samouprave građanima se pružaju sve bitne informacije, a izdaju im se i pojedini dokumenti iz nadležnosti Službe za opću upravu. Predstavnici svih mjesnih područja (30) uključeni su u savjete mjesnih zajednica koji imaju četverogodišnji mandat.¹²⁰

O historijatu Općine Centar Sarajevo možemo reći: nakon II svjetskog rata Sarajevo je bilo izdvojeno u posebno područje narodne vlasti. U prvo vrijeme grad je bio podijeljen na devet kvartova, a nakon toga izvršena je podjela grada na 4 rejona, gdje je II rejon obuhvatao šire područje Općine Centar Sarajevo. Rejoni su bili decentralizovani dijelovi Grada, čiji su narodni odbori radili pod neposrednim nadzorom Gradskog narodnog odbora. Kada je u maju 1952. godine izvršena reorganizacija lokalne samouprave, od lokalnih zajednica ostali su srezovi i opštine. 1955. godine, uvođenjem komunalnog uređenja u Jugoslaviji, na teritoriji dotadašnjeg Grada, obrazovane su opštine Stari Grad, Centar Sarajevo, Novo Sarajevo, Ilički i Vogošća. Ustavom iz 1974. godine, opštine na području Sarajeva se obavezuju da se udružuju u grad i da mu u zajedničkom interesu povjeravaju određena prava i dužnosti. Do 1977. godine grad se podudarao sa njegovim užim područjem koje je bilo podijeljeno na 4 opštine (Centar Sarajevo, Novo Sarajevo, Ilički i Vogošća). Nakon toga Opština Centar Sarajevo je podijeljena na istoimenu opštinu i Opština Stari Grad.¹²¹

¹²⁰ Općina Centar Sarajevo. O općini Centar. Link: <http://www.centar.ba/stranica/o-opcini-centar> (datum pristupa: 07.10.2020).

¹²¹ Općina Centar Sarajevo. Historijat. Link: <http://www.centar.ba/stranica/historijat> (datum pristupa: 07.10.2020).

3.2. Zakonski okvir za finansijski menadžment u lokalnoj samoupravi

Finansijski okvir u lokalnoj samoupravi čine:¹²²

- Relevantni zakoni za lokalnu samoupravu
- Podzakonski akti
- Dokumenti

Relevantni zakoni za lokalnu samoupravu su:

- *Zakon o budžetima u FBiH („Službene novine FBiH“, broj 102/13, 9/14, 13/14, 8/15, 9/15, 102/15, 104/16, 5/18, 11/19 i 99/19)* - Zakon o bužetima u Federaciji BiH je objavljen u Službenim novinama FBiH broj 102/13 od 25.12.2013. godine, a stupio je na snagu 01.01.2014. godine. Regulira sljedeće ključne oblasti: budžetske principe, sastave prihoda i rashoda budžeta, program javnih investicija, fiskalnu odgovornost, računovodstvo, nadzor i reviziju budžeta. Ima 107 članova. Ovim zakonom uređuje se: planiranje, izrada, donošenje i izvršavanje budžeta Federacije Bosne i Hercegovine, budžeta kantona, gradova i općina (u dalnjem tekstu: budžet) i finansijski planovi vanbudžetskih fondova, budžetski principi, zaduživanje, garancije i upravljanje dugom, program javnih investicija, pravila fiskalne odgovornosti, računovodstvo, izvještavanje, nadzor i revizija budžeta i drugih budžetskih korisnika.¹²³ Zakon je dopunjavan nekoliko puta, dva puta u 2014. godini, tri puta u 2015. godini, po jednom u 2016 i 2018. godini, a zadnje dopune su vršene u 2019. godini.
- *Zakon o PDV BiH i izmjene i dopune zakona ("Službeni glasnik BiH", br. 9/2005, 35/2005, 100/2008 i 33/2017)* - Zakon o porezu na dodatu vrijednost BiH je objavljen u Službenom glasniku BiH broj 09/05, a stupio je na snagu od 01.07.2005. godine. Ima 83 člana, dok Izmjene i dopune imaju 5 članova. Ovim Zakonom se uvodi obaveza i regulira sistem plaćanja poreza na dodatu vrijednost na teritoriji Bosne i Hercegovine. Zakonom su regulirani: predmet oporezivanja, promet dobara i usluga, poreski obveznici, mjesta oporezivanja, poreske osnovice, poreske stope, oslobođanje od plaćanja PDV-a, povrat PDV-a, kao i nadzor obračunavanja, plaćanja i naplate PDV-a.¹²⁴ Zakon je dopunjavan u 2008 i 2017. godini.

¹²²Savez općina i gradova FBiH. Zakonski i podzakonski akti. Link: http://www.sogfbih.ba/dokumenti?field_vrsta_javnog_dokumenta_target_id=22 (datum pristupa: 07.10.2020).

¹²³Vlada Federacije BiH. Zakon o budžetima u FBiH („Službene novine FBiH“, broj 102/13). Link: <http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/zakoni/> (datum pristupa: 05.04.2021).

¹²⁴Vlada Federacije BiH. Zakon o PDV BiH i izmjene i dopune zakona ("Službeni glasnik BiH", br. 9/2005). Link: <http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/zakoni/> (datum pristupa: 05.04.2021).

- *Zakon o računovodstvu i reviziji u FBiH („Službene novine FBiH“ broj 15/21)* - Zakon o računovodstvu i reviziji u FBiH je objavljen u Službenim novinama FBiH broj 83/09 od 30.12.2009. godine, a stupio je na snagu 01.01.2010. godine. Ima 77 članova. Ovaj Zakon uređuje oblast računovodstva i revizije, sticanje zvanja, kvalificiranje i licenciranje u računovodstvenoj i revizorskoj profesiji, organizaciju i funkcionisanje sistema knjigovodstva i računovodstva, pripremu i prezentiranje finansijskih izvještaja, reviziju finansijskih izvještaja, osnivanje Revizorske komore FBiH, uspostavu nadzora nad kvalitetom rada društava za reviziju i javni nadzor.¹²⁵ U 2021. godini donesen je novi Zakon o računovodstvu i reviziji u FBiH. Stupanjem na snagu ovog zakona prestaje da važi Zakon o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine (“Službene novine Federacije BiH”, broj 83/09).
- *Zakon o trezoru FBiH i izmjene i dopune zakona („Službene novine FBiH“ br. 26/ 2016 i 3/2020)* - Zakon o trezoru FBiH je objavljen u Službenim novinama FBiH broj 19/03 od 13.05.2003. godine, a stupio je na snagu odmah po objavi bez odlaganja. Ima 32 člana. Ovim Zakonom se uređuje uspostavljanje, nadležnosti i upravljanje trezora u Federaciji BiH. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o trezoru u FBiH je objavljen u Službenim novinama FBiH broj 79/07 od 07.11.2007. godine. Imao je 27 članova.¹²⁶ U međuvremenu su izvršene dopune u 2016 i 2020 godini.
- *Zakon o dugu, zaduživanju i garancijama u FBiH i izmjene i dopune zakona „Službene novine FBiH“, br. 86/07, 24/09 i 45/10)* - Zakon o dugu, zaduživanju i garancijama u FBiH objavljen je u Službenim novinama FBiH broj 86/07 od 03.12.2007. godine. Ima 67 članova. Ovim Zakonom se uređuje: dug i garancije federacije BiH, kantona, gradova i općina u Federaciji BiH, način i postupak zaduživanja, osiguranje sredstava za uplatu duga, izdavanje garancija, vođenje evidencija o dugu i garancijama, te druga pitanja koja se odnose na dug i garancije Federacije, kantona, gradova i općina u Federaciji BiH. Izmjene i dopune su objavljene u Službenim novinama broj 24/09, stupile na snagu 09.04.2009. godine i u Službenim novinama broj 45/10.

¹²⁵Vlada Federacije BiH. Zakon o računovodstvu i reviziji u FBiH („Službene novine FBiH“ broj 83/09). Link: <http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/zakoni/> (datum pristupa: 05.04.2021).

¹²⁶Vlada Federacije BiH. Zakon o trezoru FBiH i izmjene i dopune zakona („Službene novine FBiH“ br. 19/03). Link: <http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/zakoni/> (datum pristupa: 05.04.2021).

- *Zakon o internoj reviziji u javnom sektoru u FBiH („Službene novine Federacije BiH“, broj 47/08)* - Zakon o internoj reviziji u javnom sektoru u FBiH objavljen je u Službenim novinama broj 47/08 od 30.07.2008. godine. Ima 25 članova. Ovim Zakonom uređuje se nadležnost, principi, uspostavljanje, procedure i aktivnosti interne revizije, te izvještavanje i druga pitanja vezana za internu reviziju u javnom sektoru u Federaciji BiH.¹²⁷
- *Zakon o pripadnosti javnih prihoda u FBiH i izmjene zakona ("Službene novine Federacije BiH", br. 22/06)* - Zakon o pripadnosti javnih prihoda u FBiH je objavljen u Službenim novinama Federacije BiH broj 22/06 od 08.05.2006. godine. Ima 26 članova. Ovim Zakonom uređuje se pripadnost javnih prihoda koji su ustanovljeni zakonima na teritoriji Federacije BiH. Izmjene i dopune ovog Zakona objavljene su u Službenim novinama broj 22/09 od 06.04.2009. godine. Ima 5 članova.
- *Zakon o izmjenama i dopunama zakona o pripadnosti javnih prihoda u FBiH* *Zakon o izmjenama i dopunama zakona o pripadnosti javnih prihoda u FBiH ("Službene novine Federacije BiH", br. 22/06, 43/08, 22/09, 35/14 i 94/15)* - Zakon o izmjenama i dopunama zakona o pripadnosti javnih prihoda u FBiH je objavljen u Službenim novinama FBiH broj 35/14 od 09.05.2014. godine. Ima 13 članova.¹²⁸ Zadnje izmjene vršenu su u 2015. godini, a odnosile su se na izmjene članova 1, 2 i 3.

¹²⁷Vlada Federacije BiH. Zakon o internoj reviziji u javnom sektoru u FBiH („Službene novine Federacije BiH“, broj 47/08). Link: <http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/zakoni/> (datum pristupa: 05.04.2021).

¹²⁸Vlada Federacije BiH. Zakon o izmjenama i dopunama zakona o pripadnosti javnih prihoda u FBiH Zakon o izmjenama i dopunama zakona o pripadnosti javnih prihoda u FBiH ("Službene novine Federacije BiH", br. 22/06, 43/08, 22/09, 35/14). Link: <http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/zakoni/> (datum pristupa: 05.04.2021).

Podzakonski akti od značaja za lokalnu samoupravu su:¹²⁹

- Kontni plan FBiH za budžet i budžetske korisnike
- Pravilnik o knjigovodstvu budžeta u FBiH
- Pravilnik o primjeni Zakona o PDV
- Računovodstvene politike za federalne budžetske korisnike i trezor
- Uputa o otvaranju posebnih namjenskih računa kao podračuna u okviru JRT
- Uputa o prikupljanju, evidentiranju i raspolaganju vlastitim sredstvima od strane korisnika proračuna FBiH
- Uputstvo o izvršavanju budžeta sa jedinstvenog računa trezora FBiH
- Uputstvo o učešću kantona i jedinica lokalne samouprave u prihodima od indirektnih poreza i njihovom raspoređivanju
- Uredba o računovodstvu budžeta u FBiH
- Uredba o utvrđivanju vlastitih prihoda i načina i rokova raspodjele i osnovne odredbe u FBiH

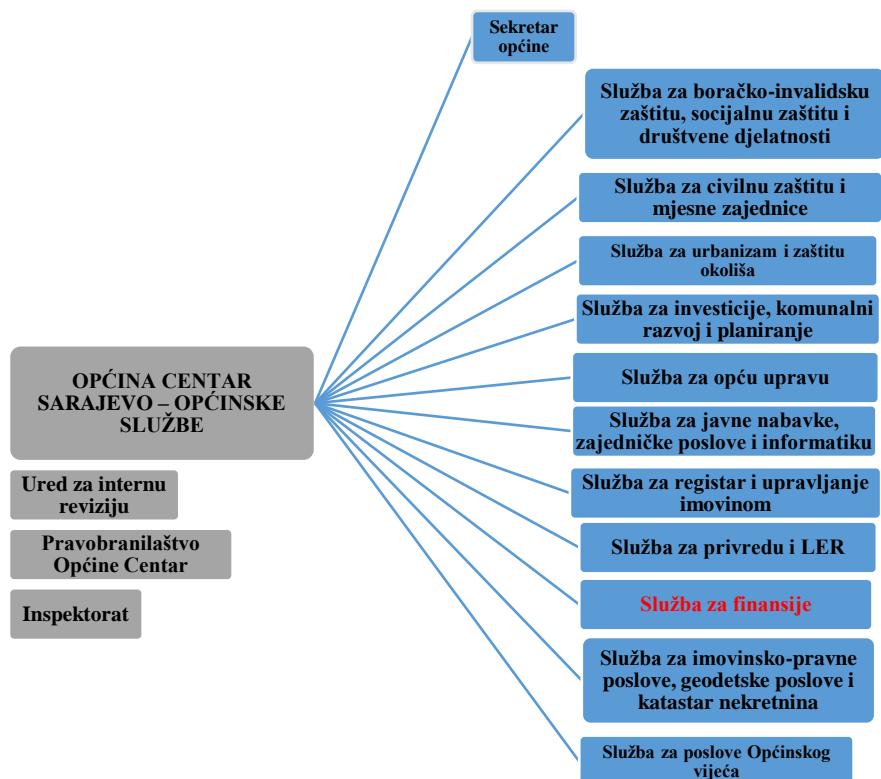
Dokumenti od značaja za lokalnu samoupravu su:¹³⁰

- Budžetski vodiči
- Dokumenti iz Federalnog ministarstva finansija
- Programsко budžetiranje I
- Programsko budžetiranje II
- Trezorsko poslovanje
- Zaduživanje jedinica lokalne samouprave
- Interna revizija u javnom sektoru
- Rodno odgovorno budžetiranje

¹²⁹Savez općina i gradova FBiH. Podzakonski akti. Link: <http://www.sogfbih.ba/index.php?lang=ba&sel=45> (datum pristupa: 07.10.2020).

¹³⁰ Savez općina i gradova FBiH. Dokumenti od značaja za lokalnu samoupravu. Link: <http://www.sogfbih.ba/index.php?lang=ba&sel=46> (datum pristupa: 07.10.2020).

4. Organizacija općinskih službi:¹³¹



Slika 4. Općinske službe Općine Centar Sarajevo

U nastavku je u kratkim crtama dat pregled osnovnih funkcija, zadataka i djelokrug poslova općinskih službi:

- Sekretar općine - Sekretar općinskog organa državne službe obavlja poslove od značaja za unutrašnju organizaciju i rad organa državne službe, koordinira radom općinskih službi, sarađuje između općinskog organa državne službe i drugih pravnih lica.
- Služba za boračko-invalidsku zaštitu, socijalnu zaštitu i društvene djelatnosti:¹³² Služba za boračko – invalidsku zaštitu, socijalnu zaštitu i društvene djelatnosti ima zadatak da vodi brigu o pravima boračko – invalidske populacije, tj. pravima: na novčana primanja i sve druge naknade, zdravstvenu zaštitu i liječenja, kao i sva

¹³¹Općina Centar Sarajevo. Općinske službe. Link: <http://www.centar.ba/stranica/opcinske-sluzbe> (datum pristupa: 07.10.2020).

¹³²Općina Centar Sarajevo. Služba za boračko-invalidsku zaštitu, socijalnu zaštitu i društvene djelatnosti. Link: <http://www.centar.ba/stranica/biz-socijalna-zastita-i-drustvene-djelatnosti> (datum pristupa: 07.04.2021).

ostala prava po zakonu – Odsjek za boračko-invalidsku zaštitu. Odsjek za socijalnu zaštitu ove službe vodi računa o pravima djece, civilnih žrtava rata, raseljenih osoba, starijih osoba od 65 godina i osoba u stanju socijalne potrebe. Odsjek za obrazovaje, sport, kulturu i mlade ove Službe vodi računa o pravima učenika i studenata, sufinansira odlaske na internacionalna sportska takmičenja, finansira projekte udruženja i fondacija i stipendira nadarene učenike i studente.

- Služba za civilnu zaštitu i mjesne zajednice¹³³ - Služba za civilnu zaštitu i mjesne zajednice ima dva odsjeka u svom sastavu. Odsjek civilne zaštite brine o saniranju posljedica nastalih štetama prirodnih i drugih nesreća, vodi preglede o angažovanosti u Civilnoj zaštiti i brigu o skloništima.
- Služba za urbanizam i zaštitu okoliša¹³⁴- Služba za urbanizam i zaštitu okoliša preduzima radnje iz svoje nadležnosti rješavajući zahtjeve koji se odnose na izdavanje urbanističkih saglasnosti, odobrenja za građenje i upotrebnih dozvola za novu izgradnju, zamjenu građevinskog fonda, dogradnju, nadzirivanje, rekonstrukciju i promjenu namjene objekata. Vrši obračun naknade troškova uređenja gradskog građevinskog zemljišta, naknade iz pogodnosti gradskog građevinskog zemljišta – rente i posebnu naknadu (u slučaju postupka legalizacije), obračun doprinosa za sklonište.
- Služba za imovinsko pravne poslove, geodetske poslove i katastar nekretnina¹³⁵- Služba za imovinsko pravne poslove, geodetske poslove i katastar nekretnina, između ostalih vrši sljedeće poslove: izvršava i osigurava izvršavanje zakona i drugih propisa i sprovodi utvrđenu politiku iz oblasti za koje je osnovana; rješava u upravnim stvarima iz oblasti imovinsko-pravnih, geodetskih poslova i katastra nekretnina; učestvuje u izradi budžeta; stara se o realizaciji planiranih budžetskih sredstava; učestvuje u apliciranju za finansiranje sredstava fondova EU, te drugih međunarodnih izvora finansiranja.

¹³³Općina Centar Sarajevo. Služba za civilnu zaštitu i mjesne zajednice. Link: <http://www.centar.ba/stranica/civilna-zastita-i-mz> (datum pristupa 07.04.2021).

¹³⁴Općina Centar Sarajevo. Služba za urbanizam i zaštitu okoliša. Link: <http://www.centar.ba/stranica/urbanizam-i-zastita-okolisa> (datum pristupa 07.04.2021).

¹³⁵Općina Centar Sarajevo. Služba za imovinsko pravne poslove, geodetske poslove i katastar nekretnina. Link: <http://www.centar.ba/stranica/imovinska-i-katastar> (datum pristupa 07.04.2021).

- Služba za finansije¹³⁶ - Poslovi i aktivnosti koje obavlja Služba za finansije, dati su u tački 4.1. ovog poglavlja.
 - Služba za privredu i LER¹³⁷- Odsjek za privredu vodi računa o registraciji i svim statusnim promjenama samostalnih djelatnosti kao što su: obrtničke, trgovačke, ugostiteljske i javni prijevoz. Također, ova Služba obavlja sve poslove regulisane: Zakonom o obrtu i srodnim djelatnostima („Službene novine Federacije BiH“, broj 35/09 i 42/11.); Zakonom o ugostiteljskoj djelatnosti („Službene novine Federacije BiH“, broj 32/09) i Zakonom o unutrašnjoj trgovini („Službene novine Federacije BiH“, broj 40/10 i 79/17).
 - Služba za registar i upravljanje imovinom¹³⁸- Služba za registar i upravljanje imovinom radi na svim poslovima vezanim za registar i upravljanje imovinom (kupovine stanova, briga o zajedničkim dijelovima zgrada u općini i drugih aktivnosti vezanih za ovaj resor.
 - Služba za javne nabavke, zajedničke poslove i informatiku¹³⁹- Služba za javne nabavke, zajedničke poslove i informatiku vodi računa o svim potrenim aktivnostima, kako bi se navedeni poslovi blagovremeno obavljali, a sve u cilju dobrog funkcionisanja svih službi općine koje zavise od podrške ove Službe.
 - Služba za opću upravu¹⁴⁰- Služba za opću upravu obavlja aktivnosti iz djelokruga evidencije u matičnim knjigama, izvoda iz biračkog spiska i svih drugih pratećih aktivnosti vezanih za matičnu evidenciju.
 - Služba za investicije, komunalni razvoj i planiranje¹⁴¹- Služba za investicije, komunalni razvoj i planiranje u svom sastavu ima dva odsjeka: odsjek za investicije i komunalni razvoj i odsjek za prostorno planiranje. Odsjek za investicije i komunalni razvoj reguliše pitanja: privremenog korištenja javnih površina, postavljanje transparenata, dodjele kućnog broja, postavljanja skele i deponovanja
-

¹³⁶Općina Centar Sarajevo. Služba za finansije. Link: <http://www.centar.ba/stranica/finansije> (datum pristupa 07.04.2021).

¹³⁷Općina Centar Sarajevo. Služba za privredu i LER. Link: <http://www.centar.ba/stranica/privreda-i-ler> (datum pristupa 07.04.2021).

¹³⁸Općina Centar Sarajevo. Služba za registar i upravljanje imovinom. Link: <http://www.centar.ba/stranica/registar-i-upravljanje-imovinom> (datum pristupa: 07.04.2021).

¹³⁹Općina Centar Sarajevo. Služba za javne nabavke, zajedničke poslove i informatiku. Link: <http://www.centar.ba/stranica/javne-nabavke-zajednicki-poslovi-i-informatika> (datum pristupa: 07.04.2021).

¹⁴⁰Općina Centar Sarajevo. Služba za opću upravu. Link: <http://www.centar.ba/stranica/opca-uprava> (datum pristupa: 07.04.2021).

¹⁴¹Općina Centar Sarajevo. Služba za investicije, komunalni razvoj i planiranje. Link: <http://www.centar.ba/stranica/investicije-komunalni-razvoj-i-planiranje> (datum pristupa: 07.04.2021).

građevinskog materijala, prokopavanja javnih površina, sječe stabala, reklamnih znakova u cestovnom i zaštitnom cestovnom pojasu, izdavanja saglasnosti na lokaciju objekta i pitanja u vezi infrastrukturnih objekata. Odsjek za prostorno planiranje reguliše sva pitanja prostorno – planske dokumentacije.

- Inspektorat¹⁴²- Inspektorat Općine Centar Sarajevo obavlja inspekcijski nadzor, kao i utvrđivanje fizičkog stanja objekata – građevina.
- Pravobranilaštvo Općine Centar- Pravobranilaštvo Općine Centar Sarajevo je državno tijelo koje preduzima mjere i pravna sredstva radi pravne zaštite imovine i imovinskih interesa Općine Centar Sarajevo.
- Ured za internu reviziju- Ured za internu reviziju izvršava i osigurava izvršavanje zakona, drugih propisa i općih akata.

4.1. Značaj službe za finansije u implementaciji finansijskog menadžmenta¹⁴³

Služba za finansije, prije svega prati zakone i druge propise iz oblasti finansija i stara se o njihovoj dosljednoj primjeni. Također, važno je napomenuti da sprovodi i utvrđenu politiku iz oblasti budžeta i finansija, a predlaže mjere za izvršenje budžeta i drugih akata vezanih za budžet i računovodstvo u skladu sa zakonom. Pored navedenog, izrađuje nacrt i prijedlog budžeta, izmjene i dopune budžeta, kao i prijedlog odluke o privremenom finansiranju općine i organizuje javnu raspravu o istim. Služba izrađuje prijedlog završnog računa, periodične obračune i periodične godišnje izvještaje o izvršenju budžeta, kao i druge potrebne analitičko-informativne materijale za Općinsko vijeće, općinskog načelnika, kantonalne, federalne i druge organe u skladu sa Zakonom i drugim propisima. Kontinuirano vrši sve poslove vezane za izvršenje budžeta općine, a posebno se stara o naplati prihoda i o namjenskom trošenju sredstava budžeta. Sem toga, vodi knjigovodstvene evidencije osnovnih sredstava i druge imovine Općine, vrši obračun amortizacije, organizuje godišnji popis imovine u skladu sa zakonom i drugim propisima. Važno je napomenuti da Služba vodi knjigovodstvene evidencije prihoda i rashoda, kao i druge knjigovodstvene evidencije, poslove računovodstva (obračun i isplate plaća i naknada zaposlenicima, plaćanje poreza i doprinosa i drugih obaveza Općine. Blagajnički poslovi i svi drugi poslovi koji se odnose na finansijsko – materijalno poslovanje Općine su također u opusu rada Službe za finansije. Pored navedenih obaveza, ova služba vodi i općinski trezor, kao i sve

¹⁴²Općina Centar Sarajevo. Inspektorat. Link: <http://www.centar.ba/stranica/inspektorat> (datum pristupa: 07.04.2021).

¹⁴³ Općina Centar. Služba za finansije. Link: <http://www.centar.ba/stranica/finansije> (datum pristupa: 07.04.2021).

poslove vezane za trezorsko poslovanje općine. Služba za finansije, također, koordinira rad drugih službi i kompletira dokumentaciju u vezi popunjene izjave o fiskalnoj odgovornosti općinskog načelnika. Pored navedenog, Služba izrađuje prijedloge odluka i drugih akata iz djelokruga Službe koje donosi Općinsko vijeće i općinski načelnik, a vrši i druge poslove iz djelokruga Službe za finansije.¹⁴⁴ Ovdje je važno i napomenuti segmente suradnje Službe za finansije sa sljedećim općinskim službama:

Služba za imovinsko-pravne, geodetske poslove i katastar nekretnina:

- učestvuje u izradi budžeta kroz davanje prijedloga;
- stara se o realizaciji planiranih budžetskih sredstava;
- učestvuje u pripremi i formulisanju aplikacija za finansiranje sredstava fondova EU, te drugih međunarodnih izvora finansiranja.¹⁴⁵

Služba za privredu i LER:

- učestvuje u izradi budžeta kroz davanje prijedloga iz svog resora.¹⁴⁶

Služba za registar i upravljanje imovinom:

- sarađuje sa službom finansija u aktivnostima iz svog resora: kupovina stanova, popravke na zajedničkim dijelovima zgrade, rješavanje refundiranja dijela troškova plaćenog poreza na promet nekretnina za podršku stambenom zbrinjavanju mladih.¹⁴⁷

Služba za javne nabavke, zajedničke poslove i informatiku:

- sarađuje sa Službom za finansije u aktivnostima iz svog resora: javne nabavke, prodaje pokretnih stvari putem licitacije i ostali poslovi vezani za finansije.¹⁴⁸

Služba za opću upravu:

- sarađuje sa Službom za finansije u aktivnostima iz svog resora.¹⁴⁹

¹⁴⁴ Općina Ilijadža. Služba za financije. Link: <https://www.opcinalidza.ba/services/sluzba-za-finansije> (datum pristupa: 07.04.2021).

¹⁴⁵ Općina Centar Sarajevo. Služba za imovinsko pravne poslove, geodetske poslove i katastar nekretnina. Link: <http://www.centar.ba/stranica/imovinska-i-katastar> (datum pristupa 07.04.2021).

¹⁴⁶ Općina Centar Sarajevo. Služba za privredu i LER. Link: <http://www.centar.ba/stranica/privreda-i-ler> (datum pristupa 07.04.2021).

¹⁴⁷ Općina Centar Sarajevo. Služba za registar i upravljanje imovinom. Link: <http://www.centar.ba/stranica/registar-i-upravljanje-imovinom> (datum pristupa: 07.04.2021).

¹⁴⁸ Općina Centar Sarajevo. Služba za javne nabavke, zajedničke poslove i informatiku. Link: <http://www.centar.ba/stranica/javne-nabavke-zajednicki-poslovi-i-informatika> (datum pristupa: 07.04.2021).

¹⁴⁹ Općina Centar Sarajevo. Služba za opću upravu. Link: <http://www.centar.ba/stranica/opca-uprava> (datum pristupa: 07.04.2021).

Služba za investicije, komunalni razvoj i planiranje

- učestvuje u izradi budžeta kroz davanje svojih prijedloga
- saradnja sa službom za finansije vezano za naplatu svih naknada
- korisnicima javnih površina koji nisu u cijelosti izmirili naknadu za ranije odobreni period, ne može se ponovo izdati odobrenje za korištenje javne površine, a protiv istih će se pokrenuti postupak za prinudnu naplatu putem suda.¹⁵⁰

Služba za urbanizam i zaštitu okoliša:

- vrši obračun naknade troškova uređenja gradskog građevinskog zemljišta, naknade iz pogodnosti gradskog građevinskog zemljišta – rente i posebnu naknadu (u slučaju postupka legalizacije), obračun doprinosa za sklonište.¹⁵¹

Služba za boračko – invalidsku zaštitu, socijalnu zaštitu i društvene djelatnosti:

- vrši obračun svih primanja iz svog resora;
- vrši obračun troškova naknade za legalizaciju poslovnog prostora, troškova dženaze – sahrane, kao i obračun drugih mjesecnih primanja.
- obračun stipendiranja učenika i studenata.¹⁵²

Služba za općinsko vijeće:

- vrši obračun troškova i daje prijedloge iz svog resora.¹⁵³

Služba za civilnu zaštitu i mjesne zajednice:

- obavlja aktivnosti vezane za prijave šteta od prirodnih i drugih nesreća;
- obavlja aktivnosti vezane za odluku o naknadama članovima savjeta mjesnih zajedница;
- učestvuje u izradi budžeta kroz davanje svojih prijedloga.¹⁵⁴

¹⁵⁰Općina Centar Sarajevo. Služba za investicije, komunalni razvoj i planiranje. Link: <http://www.centar.ba/stranica/investicije-komunalni-razvoj-i-planiranje> (datum pristupa: 07.04.2021).

¹⁵¹ Općina Centar Sarajevo. Služba za urbanizam i zaštitu okoliša. Link: <http://www.centar.ba/stranica/urbanizam-i-zastita-okolisa> (datum pristupa 07.04.2021).

¹⁵² Općina Centar Sarajevo. Služba za boračko-invalidsku zaštitu, socijalnu zaštitu i društvene djelatnosti. Link: <http://www.centar.ba/stranica/biz-socijalna-zastita-i-drustvene-djelatnosti> (datum pristupa: 07.04.2021).

¹⁵³ Općina Centar. Općinsko vijeće. Link: <http://www.centar.ba/stranica/opcinsko-vijece-sluzba> (datum pristupa: 05.06.2021).

¹⁵⁴Općina Centar Sarajevo. Služba za civilnu zaštitu i mjesne zajednice. Link: <http://www.centar.ba/stranica/civilna-zastita-i-mz> (datum pristupa 07.04.2021).

Pravilnici o poslovanju od značaja za upravljanje finansijama:¹⁵⁵

- **Pravilnik o javnim nabavkama** (ovim pravilnikom se bliže uređuju svi koraci u procesu javnih nabavki, od pokretanja postupka do realizacije i kontrole cijelog procesa);¹⁵⁶
- **Pravilnik o postupku direktnog sporazuma** (ovim se pravilnikom definira postupak javne nabavke roba, usluga i radova koji se finansiraju sredstvima budžeta Općine Centar Sarajevo putem direktnog sporazuma iz člana 90. Zakona o javnim nabavkama).¹⁵⁷
- **Pravilnik o provođenju pregovaračkog postupka s objavom obavještenja o nabavci i pregovaračkog postupka bez objave obavještenja o nabavci;**¹⁵⁸
- **Pravilnik o uslovima i načinu korištenja e-aukcije** (ovim pravilnikom se uređuju uslovi i način korištenja e-aukcije u postupku dodjele ugovora);¹⁵⁹
- **Pravilnik o uspostavljanju i radu komisije za nabavke** (ovim pravilnikom se bliže uređuju pitanja vezana za uspostavljanje i rad komisije za nabavke);¹⁶⁰
- **Pravilnik o zajedničkoj nabavci i centralnom nabavnom organu** (ovim pravilnikom se uređuje način i uslovi organizovanja zajedničkih postupaka javne nabavke za dva ili više ugovornih organa i uslovi za uspostavu centralnog nabavnog organa za potrebe više ugovornih organa);¹⁶¹
- **Pravilnik o materijalnom poslovanju** (ovim pravilnikom regulišu se uslovi i načini objavljivanja poslova materijalnog poslovanja u službama za upravu I drugim službama Općine Centar sarajevo, Stručnoj službi za poslove Općinskog vijeća i Općinskom pravobranilaštву);¹⁶²

¹⁵⁵ Općina Centar. Pravilnici. Link: <http://www.centar.ba/stranica/pravilnici> (datum pristupa: 05.06.2021).

¹⁵⁶ Općina Centar. Pravilnik o javnim nabavkama. Link: https://www.centar.ba/upload/docum_ents/Propisi /Pravilnici/Pravilnik_o_javnim_nabavkama.pdf (datum pristupa: 05.06.2021).

¹⁵⁷ Općina Centar. Pravilnik o postupku direktnog sporazuma. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Pravilnici/Pravilnik%20o%20postupku%20direktnog%20sporazuma%20-%20interni.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).

¹⁵⁸ Općina Centar. Pravilnik o provođenju pregovaračkog postupka. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Pravilnici/Pravilnik%20o%20provodjenju%20pregovarackog%20postupka%20sa%20i%20bez%20obavjest%20o%20nabavci.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).

¹⁵⁹ Općina Centar. Pravilnik o uslovima i načinu korištenja e-aukcije. Link: <https://cms-ajn.azureedge.net/documents/7149726d-f392-4470-974f-baab99eee38.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).

¹⁶⁰ Općina Centar. Pravilnik o uspostavljanju i radu komisije za nabavke. Link: <https://cms-ajn.azureedge.net/documents/e27e2d29-a053-4709-8b90-313b096c0d5f.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).

¹⁶¹ Općina Centar. Pravilnik o provođenju postupka zajedničke nabavke i osnivanje centralnog nabavnog organa. Link: <https://cms-ajn.azureedge.net/documents/6cde96d7-dc3d-4396-b50a-4388695b4831.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).

¹⁶² Općina Centar. Pravilnik o materijalnom poslovanju. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Pravilnici/Pravilnik%20o%20materijalnom%20poslovanju.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).

- **Pravilnik o investiranju javnih sredstava Općine Centar** (ovim pravilnikom definiše se politika investiranja raspoloživih novčanih sredstava Općine Centar Sarajevo, postupak, sadržaj i rokovi izvještavanja o izvršenim investicijama, kao i namjena sredstava ostvarenih od investiranja);¹⁶³
- **Pravilnik o popisu imovine i obaveza** (ovim pravilnikom se utvrđuje cilj i predmet popisa, vrste popisa, vrijeme provođenja popisa, odgovornosti i način popisa u službama za upravu i posebnim službama Općine Centar Sarajevo, Stručnoj službi općinskog vijeća i Općinskom pravobranilaštvu);¹⁶⁴
- **Pravilnik za izradu izjave o fiskalnoj procjeni uticaja propisa i akata planiranja na Budžet Općine Centar** (ovim pravilnikom se utvrđuju pravila postupka izrade, oblik, sadržaj i način popunjavanja izjave o fiskalnoj procjeni uticaja propisa I akata planiranja na budžet Općine Centar Sarajevo);¹⁶⁵
- **Pravilnik o investiranju javnih sredstava Općine Centar – izmjena** (ovim pravilnikom se donosi izmjena i dopuna pravilnika o investiranju javnih sredstava Općine Centar Sarajevo);¹⁶⁶

Procedure od značaja za upravljanje finansijama:

- **Procedura za povrat više ili pogrešno uplaćenih javnih prihoda** (ovom procedurom regulišu se postupci, ovlaštenja i način povrata više ili pogrešno uplaćenih javnih prihoda kojima raspolaže Općina Centar Sarajevo);¹⁶⁷
 - **Procedura internih kontrolnih postupaka u oblasti naplate neporeznih prihoda** (ovom procedurom regulišu se postupci vođenja baza podataka izdatih rješenja i drugih akata, mjesecnog izvještavanja, usklađivanja potraživanja i naplaćenih prihoda i utvrđuju odgovorne osobe za postupanje s ciljem praćenja naplate neporeznih prihoda);¹⁶⁸
-

¹⁶³Općina Centar. Pravilnik o investiranju. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Pravilnici/Pravilnik%20o%20investiranju%204-12.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021.)

¹⁶⁴Općina Centar. Pravilnik o popisu imovine i obaveza. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Pravilnici/Pravilnik%20o%20popisu%20imovine%20i%20obaveza.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).

¹⁶⁵ Općina Centar. Pravilnik o izradi izjave o fiskalnoj procjeni uticaja propisa i akata palniranja na budžet Općine Centar Sarajevo. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Pravilnici/04-Pravilnik%20fiskalna%20procjena%20propisa.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).

¹⁶⁶Općina Centar. Pravilnik o investiranju izmjena. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Pravilnici/Pravilnik%20o%20investiranju%20izmjena%2049-14.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).

¹⁶⁷ Općina Centar. Procedura za povrat više ili pogrešno uplaćenih javnih prihoda sa jedinstvenog računa trezora Općine Centar Sarajevo. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Procedure/Procedura%20za%20povrat%20vise%20ili%20pogresno%20uplacenih%20javnih%20prihoda.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).

¹⁶⁸ Općina Centar. Link: Procedure u oblasti napalate neporeznih prihoda. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Procedure/Procedura%20internih%20kontrolnih%20postupaka%20u%20oblasti%20naplate%20neporeznih%20prihoda.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).

- **Planiranje budžeta** (ovom procedurom definiše se način pripremanja, planiranja I donošenja budžeta Općine Centar Sarajevo);¹⁶⁹
- **Procedura načina evidentiranja i plaćanja ulaznih faktura** (ovom procedurom reguliše se način evidentiranja i plaćanja ulaznih faktura Općine Centar Sarajevo).¹⁷⁰

¹⁶⁹Općina Centar. Procedura planiranja budžeta. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Procedure/Procedura%20planiranje%20budzeta.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).

¹⁷⁰Općina Centar. Procedura o načinu evidentiranja plaćanja ulaznih faktura. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Procedure/Procedura%20nacina%20evidenciranja%20i%20placanja%20ulaznih%20faktura.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Rezultati sprovedenog istraživanja struktuirani su u tri cjeline. Pvu cjelinu čine zaključci koji se odnose na finansijski menadžment u preduzećima, drugu cjelinu čine zaključci koji se odnose na finansijski menadžment u jedinicama lokalne samouprave, a treća cjelina se odnosi na provjeru postavljenog sistema hipoteza.

Temeljem sprovedenih istraživanja o finansijskom menadžmentu u preduzećima došlo se do sljedećih zaključaka:

- Sve poslovne odluke finansijskog menadžmenta preduzeća (pozitivne i negativne) imaju finansijske implikacije;
- Sve faze poslovnog procesa (nabavka, proizvodnja, prodaja, finansiranje) treba posmatrati sa finansijskog aspekta;
- Sva imovina i izvori finansiranja, prihodi i rashodi i novčani tokovi prate se i iskazuju novčano;
- Zarade, porezi, dividende i druge obaveze isplaćuju se u novcu. Zato je preduzeće finansijski sistem;
- Finansijski menadžment obuhvata aktivnosti preduzeća koje se odnose na sticanje, finansiranje i upravljanje imovinom, imajući u vidu osnovni cilj poslovanja.
- Upravljanje finansijama vrši se preko upravljanja novčanim tokovima preduzeća.
- Upravljanje finansijskom djelatnošću ostvaruje se na osnovu poznavanja ekonomije, finansijskog prava, informatike, knjigovodstva, matematičkih i statističkih metoda, teorija prognoziranja i planiranja i dr.
- Finansijski menadžment obuhvata planiranje, organizaciju, motivaciju, kontrolu i drugo.

Rezultati istraživanja su pokazali da finansijski menadžment u jedinicama lokalne samouprave ima sljedeće karakteristike:

- Finansijski menadžment u jedinicama lokalne samouprave utemeljen je u državnim, entitetskim i kantonalnim zakonima.
- Finansijski menadžment u jedinicama lokalne samouprave ima posebno mjesto, jer je u svakoj aktivnosti u jedinicama lokalne samouprave neizostavan angažman finansijskog menadžmenta;
- Finansijski menadžment u analiziranoj općini primarno realizira Služba za finansije u suradnji sa ostalim službama, a posebno sa službama: Služba za imovinsko pravne poslove, geodetske poslove i katastar nekretnina, Služba za Privredu i LER, Služba za registar i

upravljanje imovinom, Služba za javne nabavke, zajedničke poslove i informatiku, Služba za opću upravu, Služba za investicije, komunalni razvoj i planiranje.

- Po prirodi posla, u potpunosti koordinira rad svih drugih službi, kad su u pitanju aktivnosti iz njihovog djelokruga rada;
- Stav finansijskog menadžmenta najčešće ima presudan stav za realizaciju jako važnih aktivnosti u jedinicama lokalne samouprave.
- Uspostavljanje i provođenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole, uključujući i donošenje pravila čiji je cilj postizanje efikasnog, efektivnog i ekonomičnog korištenja raspoloživih sredstava (uključujući i međunarodna sredstva), odgovornost je rukovodioca i uprave svake institucije u jednoj lokalnoj zajednici.
- Rukovodioci su odgovorni za funkcionisanje, djelotvornost i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole, dok niži nivoi rukovodstva preuzimaju odgovornosti za nadzor nad sistemom finansijskog upravljanja i kontrole, za razvoj tog sistema i finansijske odgovornosti u vezi s tim.

Ukupnim istraživanjem i odgovaranjem na pitanja koja su postavljena u ciljevima istraživanja dolazi se i do argumenata koji upravo potvrđuju postavljeni hipotetički okvir. Temeljem navedenih zaključaka moguće je potvrditi postavljeni hipotetički okvir koji glasi:

Generalna hipoteza: Finansijski menadžment ima izuzetan značaj u razvoju lokalne zajednice s obzirom da, uz visok stupanj efikasnosti, racionalnosti, efektivnosti i rentabilnosti, osigurava i usmjerava oskudne finansijske resurse tamo gdje su najpotrebniji za razvoj lokalne zajednice.

Posebne ili pojedinačne hipoteze:

1. Praktično usavršavanje tehnika finansijskog menadžmenta direktno doprinosi prosperitetu lokalne zajednice.
2. Usklađenost i dobra saradnja finansijske i drugih funkcija (računovodstvene, nabavne, prodajne i proizvodne) značajno doprinosi kvalitetnom razvoju lokalne zajednice.
3. Vladanje konceptima finansijskog menadžmenta direktno doprinosi bržem razvoju lokalne zajednice.

Sve navedeno nam ukazuje da je postavljeni hipotetički okvir potvrđen. Kako se u lokalnim zajednicama više bude pridavala važnost ulozi finansijskog menadžmenta, tako će iste pratiti brži razvoj, na opću dobrobit svih građana navadenih zajednica.

BIBLIOGRAFIJA

KNJIGE:

1. Benković, Slađana (2018) Finansijski menadžment, kontrola i menadžersko rukovodstvo. Beograd: Univerzitet u Beogradu – Fakultet organizacionih nauka.
2. Dautbašić, Ismet (2004). Finansije i finansijsko pravo, sedmo prošireno i izmijenjeno izdanje. Sarajevo: Editio Iuristica.
3. Đorđević, Jovan (1973). Politički sistem – prilog nauci o čovjeku i samoupravljanju. Beograd.
4. Đorđević, Jovan (1965). Novi ustavni sistem. Beograd: Savremena administracija.
5. Đorđević, Dragomir (2013). Javne finansije - Fiskalna ekonomija i menadžment javnog sektora. Novi Sad: Univerzitet Privredna ekonomija u Novom Sadu.
6. Ehrhardt C. Michael., Brigham F. Eugene (2011). Financial management: Theory and practice. Meason, USA: South-Western Cengage Learning.
7. Eric, Dejan (2003). Finansijska tržišta i instrumenti – II izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Beograd: Čigoja štampa.
8. Forum građana Tuzle (2007). Evropska povelja o lokalnoj samoupravi. Tuzla.
9. Gnijatović, Dragana (1999). Finansije i finansijsko pravo. Beograd: Policijska akademija.
10. Higgins, C. Robert (2007). Analysis for financial management. New York, USA: The McGraw Hill, Inc.
11. Ivaniš, Marko i Nešić, Sandra (2011). Poslovne finansije. Beograd: Univerzitet Singidunum.
12. Jeremić, Ljiljana (2008). Osnovi financija. Beograd: Univerzitet Singidunum.
13. Kešetović, Izudin i Đonlagić, Dženan (2007). Javne finansije, knjiga za potrebe studenata Ekonomskog fakulteta u Tuzli, Tuzla: Feri.
14. Kešetović, Izudin, Đonlagić, Dženan., Rička, Željko (2012). Javne finansije. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
15. Martišković, Željko (2017). Finansijski menadžment. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu.
16. Milardović, Andelko (1996). Uvod u politologiju. Osijek: Pan – liber.
17. Muganda, Michael, Sirima, Agnes. & Ezra, Peter Marwa (2013). The role of local communities in tourism development: Grassroots perspectives from Tanzania. Journal of Human Ecology.
18. Mujakić I, Muhamed (2016). Lokalna samouprava u Bosni i Hercegovini. Sarajevo: Udruženje Pravni institut u BiH, II izmijenjeno i dopunjeno izdanje
19. Pantelić, Svetlana (2013). Bankarstvo magazine. Issue 5, str. 112 – 117.
20. Pejanović, Mirko i Sadiković, Elmir (2010). Lokalna i regionalna samouprava u BiH. Sarajevo/Zagreb: TKD Šahinpašić.
21. Pusić, Eugen (1963). Lokalna zajednica. Zagreb: Narodne novine.
22. Raičević, Božidar (2005). Javne finansije. Beograd: Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet u Beogradu.
23. Ravlić, Slaven (2001). Politička misao Johna Stjuarta Mila. Zagreb: Hrvatsko filozofsko društvo.
24. Ranković, Jovan (1999). Upravljanje finansijama preduzeća. Beograd: Čigoja štampa.
25. Ristić, Žarko, Komazec, Slobodan (1998). Finansijski menadžment. Beograd: Čigoja štampa.
26. Rovčanin, Adnan (2010). Upravljanje finansijama – V izdanje. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, Izdavačka djelatnost fakulteta.
27. Scherl, Lea M., & Edwards, Stephen (2007). Tourism, indigenous and local communities and protected areas in developing nations. Tourism and protected areas: Benefits beyond boundaries.

28. Simović, Vojislav (1966). Komunalni sistem i komunalna politika. Beograd: Naučna knjiga.
29. Stakić, Budimir i Jezdimirović, Milenka (2020). Javne financije. Beograd: Univerzitet Singidunum.
30. Šehić, Dževad i Rahimić, Zijada (2009). Menadžment - drugo izdanje. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, Izdavačka djelatnost fakulteta.
31. Šmidovnik, Janez (1999). Lokalna samouprava. Bosansko izdanje priredio Pejanović Mirko. Sarajevo: Univerzitetska knjiga.
32. Tonnies, Ferdinand (2001). Community and civil society. Cambridge: Cambridge University Press.
33. Van Horne, James C. i John. M. Wachowicz, Jr. (2002). Osnove finansijskog menadžmenta - deveto izdanje. Zagreb: Mate.
34. Vemić, Milan (2008). Nauka o finansijskom menadžmentu. Novi Sad: CEKOM – books d.o.o.
35. Vidučić, Ljiljana (2001). Finansijski menadžment-drugo dopunjeno izdanje. Zagreb: RRiF.
36. Vrišer, Igor (1987). Ekonomsko geografska regionalizacija Slovenije. Ljubljana: Filozofski fakultet u Ljubljani.
37. Vrišer, Igor (1988). Centralna naselja u Sloveniji godine 1987. Ljubljana: SAZU.

ČLANCI:

1. Filipović, Nikolina Iris (2015). Razumijevanje sistema: Od Bertalanffya do Ortege y Gasseta. Filozofska istraživanja. 140 god. 35 (2015) Sv. 4 (687–698). str. 691. Link: <https://hrcak.srce.hr/160953> (pristupljeno 31.05.2021).
2. Nikić Čakar, Dario (2008). Europa s nekim regijama: slabosti teorije višerazinskog upravljanja u objašnjavanju strukturne politike Europske unije. Zagreb: Analji hrvatskog politološkog društva 2007. Link: https://www.fpzg.unizg.hr/_download/repository/Analji_4_bez_naslovnice%5B1%5D.pdf (pristupljeno 31.05.2021).
3. Sadiković, Elmir. Političke posljedice etničke federalizacije Bosne i Hercegovine. Fondacija Centar za javno pravo. Link: http://www.fcjp.ba/analyze/Elmir_Sadikovic-Politicke_posljedice_etnicke_federalizacije_Bosne_i_Hercegovine.pdf (pristupljeno 31.05.2021).
4. Pejanović, Mirko, "Društveno-istorijski razvoj lokalne samouprave u Bosni I Hercegovini u XX stoljeću" Međunarodni institut IFIMES, Link: <https://www.ifimes.org/ba/istrazivanja/drustveno-istorijski-razvoj-lokalne-samouprave-u-bosni-i-hercegovini-u-xx-stoljeчу/3838> (pristupljeno 03.06.2021)
5. Žugaj, Miroslav (1996). Teorija kaosa i organizacije. *Journal of Information and Organizational Sciences*, Vol. 20 No. 2, 1996. (pristupljeno 31.05.2021).

INTERNET IZVORI:

1. Općina Centar Sarajevo. Inspektorat. Link: <http://www.centar.ba/stranica/inspektorat> (datum pristupa: 07.04.2021).
2. Općina Centar Sarajevo. O općini Centar. Link: <http://www.centar.ba/stranica/o-opcini-centar> (datum pristupa: 07.10.2020).
3. Općina Centar Sarajevo. Historijat. Link: <http://www.centar.ba/stranica/historijat> (datum pristupa: 07.10.2020).
4. Općina Centar Sarajevo. Općinske službe. Link: <http://www.centar.ba/stranica/opcinske-sluzbe> (datum pristupa: 07.10.2020).
5. Općina Centar Sarajevo. Služba za boračko-invalidsku zaštitu, socijalnu zaštitu i društvene djelatnosti. Link: <http://www.centar.ba/stranica/biz-socijalna-zastita-i-drustvene-djelatnosti> (datum pristupa: 07.04.2021).
6. Općina Centar Sarajevo. Služba za civilnu zaštitu i mjesne zajednice. Link: <http://www.centar.ba/stranica/civilna-zastita-i-mz> (datum pristupa 07.04.2021).
7. Općina Centar Sarajevo. Služba za finansije. Link: <http://www.centar.ba/stranica/finansije> (datum pristupa 05.06.2021).
8. Općina Centar Sarajevo. Služba za imovinsko pravne poslove, geodetske poslove i katastar nekretnina. Link: <http://www.centar.ba/stranica/imovinska-i-katastar> (datum pristupa 07.04.2021).
9. Općina Centar Sarajevo. Služba za investicije, komunalni razvoj i planiranje. Link: <http://www.centar.ba/stranica/investicije-komunalni-razvoj-i-planiranje> (datum pristupa: 07.04.2021).
10. Općina Centar Sarajevo. Služba za javne nabavke, zajedničke poslove i informatiku. Link: <http://www.centar.ba/stranica/javne-nabavke-zajednicki-poslovi-i-informatika> (datum pristupa: 07.04.2021).
11. Općina Centar Sarajevo. Služba za opću upravu. Link: <http://www.centar.ba/stranica/opca-uprava> (datum pristupa: 07.04.2021).
12. Općina Centar Sarajevo. Služba za registar i upravljanje imovinom. Link: <http://www.centar.ba/stranica/registar-i-upravljanje-imovinom> (datum pristupa: 07.04.2021).
13. Općina Centar Sarajevo. Služba za privredu i LER. Link: <http://www.centar.ba/stranica/privreda-i-ler> (datum pristupa 07.04.2021).
14. Općina Centar Sarajevo. Služba za registar i upravljanje imovinom. Link: <http://www.centar.ba/stranica/registar-i-upravljanje-imovinom> (datum pristupa: 07.04.2021).
15. Općina Centar Sarajevo. Služba za urbanizam i zaštitu okoliša. Link: <http://www.centar.ba/stranica/urbanizam-i-zastita-okolisa> (datum pristupa 07.04.2021).
16. Općina Ilidža. Služba za finansije. Link: <https://www.opcinailidza.ba/services/sluzba-za-finansije> (datum pristupa: 07.04.2021).
17. Općina Centar. Općinsko vijeće. Link: <http://www.centar.ba/stranica/opcinsko-vijece-sluzba> (datum pristupa: 05.06.2021).
18. Savez općina i gradova FBiH. Dokumenti od značaja za lokalnu samoupravu. Link: <http://www.sogfbih.ba/index.php?lang=ba&sel=46> (datum pristupa: 07.10.2020).
19. Savez općina i gradova FBiH. Podzakonski akti. Link: <http://www.sogfbih.ba/index.php?lang=ba&sel=45> (datum pristupa: 07.10.2020).
20. Savez općina i gradova FBiH. Zakonski i podzakonski akti. Link: http://www.sogfbih.ba/dokumenti?field_vrsta_javnog_dokumenta_target_id=22 (datum pristupa: 07.10.2020).
21. Vlada Federacije BiH. Zakon o budžetima u FBiH („Službene novine FBiH“, broj 102/13). Link: <http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/zakoni/> (datum pristupa: 05.04.2021).

22. Vlada Federacije BiH. Zakon o internoj reviziji u javnom sektoru u FBiH („Službene novine Federacije BiH“, broj 47/08). Link: <http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/zakoni/> (datum pristupa: 05.04.2021).
23. Vlada Federacije BiH. Zakon o izmjenama i dopunama zakona o pripadnosti javnih prihoda u FBiH Zakon o izmjenama i dopunama zakona o pripadnosti javnih prihoda u FBiH ("Službene novine Federacije BiH", br. 22/06, 43/08, 22/09, 35/14). Link: <http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/zakoni/> (datum pristupa: 05.04.2021).
24. Vlada Federacije BiH. Zakon o PDV BiH i izmjene i dopune zakona ("Službeni glasnik BiH", br. 9/2005). Link: <http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/zakoni/> (datum pristupa: 05.04.2021).
25. Vlada Federacije BiH. Zakon o računovodstvu i reviziji u FBiH („Službene novine FBiH“ broj 83/09). Link: <http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/zakoni/> (datum pristupa: 05.04.2021).
26. Vlada Federacije BiH. Zakon o trezoru FBiH i izmjene i dopune zakona („Službene novine FBiH“ br. 19/03). Link: <http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/zakoni/> (datum pristupa: 05.04.2021.)

PRAVNI IZVORI:

1. Općina Centar. Pravilnik o popisu imovine i obaveza. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Pravilnici/Pravilnik%20o%20popisu%20imovine%20i%20obaveza.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).
2. Općina Centar. Procedura planiranja budžeta. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Procedure/Procedura%20planiranje%20budzeta.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).
3. Općina Centar. Procedura o načinu evidentiranja plaćanja ulaznih faktura. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Procedure/Procedura%20nacina%20evidentiranja%20i%20placanja%20ulaznih%20fakturna.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).
4. Općina Centar. Pravilnik o izradi izjave o fiskalnoj procjeni uticaja propisa i akata palniranja na budžet Općine Centar Sarajevo. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Pravilnici/04-Pravilnik%20fiskalna%20procjena%20propisa.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).
5. Općina Centar. Pravilnik o investiranju izmjena. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Pravilnici/Pravilnik%20o%20investiranju%20izmjena%2049-14.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).
6. Općina Centar. Pravilnik o javnim nabavkama. Link: https://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Pravilnici/Pravilnik_o_javnim_nabavkama.pdf (datum pristupa: 05.06.2021).
7. Općina Centar. Pravilnik o provođenju postupka zajedničke nabavke i osnivanje centralnog nabavnog organa. Link: <https://cms-ajn.azureedge.net/documents/6cde96d7-dc3d-4396-b50a-4388695b4831.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).
8. Općina Centar. Pravilnik o uspostavljanju i radu komisije za nabavke. Link: <https://cms-ajn.azureedge.net/documents/e27e2d29-a053-4709-8b90-313b096c0d5f.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).
9. Općina Centar. Pravilnik o uslovima i načinu korištenja e-aukcije. Link: <https://cms-ajn.azureedge.net/documents/7149726d-f392-4470-974f-baab99eee38.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).
10. Općina Centar. Procedura za povrat više ili pogrešno uplaćenih javnih prihoda sa jedinstvenog računa trezora Općine Centar Sarajevo. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Procedure/Procedura%20za%20povrat%20vise%20ili%20pogresno%20uplacenih%20javnih%20prihoda.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).

11. Općina Centar. Link: Procedure u oblasti napalate neporeznih prihoda. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Procedure/Procedura%20internih%20kontrolnih%20postupaka%20u%20oblasti%20napalate%20neporeznih%20prihoda.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).
12. Općina Centar. Pravilnik o postpuku direktnog sporazuma. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Pravilnici/Pravilnik%20o%20postpuku%20direktnog%20sporazuma%20-%20interni.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).
13. Općina Centar. Pravilnik o provođenju pregovaračkog postupka. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Pravilnici/Pravilnik%20o%20provodjenju%20pregovarackog%20postupka%20sa%20i%20bez%20obavjest%20o%20nabavci.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).
14. Općina Centar. Pravilnik o materijalnom poslovanju. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Pravilnici/Pravilnik%20o%20materijalnom%20poslovanju.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).
15. Općina Centar. Pravilnik o investiranju. Link: <http://www.centar.ba/upload/documents/Propisi/Pravilnici/Pravilnik%20o%20investiranju%204-12.pdf> (datum pristupa: 05.06.2021).
16. Općina Centar. Pravilnici. Link: <http://www.centar.ba/stranica/pravilnici> (datum pristupa: 05.06.2021).
17. Zakon o budžetima u FBiH („Službene novine FBiH“, broj 102/13, 9/14, 13/14, 8/15, 91/15, 102/15, 104/16, 5/18, 11/19 i 99/19)
18. Zakon o PDV BiH i izmjene i dopune zakona ("Službeni glasnik BiH", br. 9/2005, 35/2005, 100/2008 i 33/2017)
19. Zakon o računovodstvu i reviziji u FBiH („Službene novine FBiH“ broj 15/21)
20. Zakon o trezoru FBiH i izmjene i dopune zakona („Službene novine FBiH“ br. 26/ 2016 i 3/2020)
21. Zakon o dugu, zaduživanju i garancijama u FBiH i izmjene i dopune zakona „Službene novine FBiH“, br. 86/07, 24/09 i 45/10)
22. Zakon o internoj reviziji u javnom sektoru u FBiH („Službene novine Federacije BiH“, broj 47/08)
23. Zakon o pripadnosti javnih prihoda u FBiH i izmjene zakona ("Službene novine Federacije BiH", br. 22/06)
24. Zakon o izmjenama i dopunama zakona o pripadnosti javnih prihoda u FBiH e ("Službene novine Federacije BiH", br. 22/06, 43/08, 22/09, 35/14 I 94/15)
25. Zakonom o obrtu i srodnim djelatnostima („Službene novine Federacije BiH“, broj: 35/09 i 14/11)
26. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti („Službene novine Federacije BiH“, broj: 32/09)
27. Zakon o unutrašnjoj trgovini ("Službene novine Federacije BiH", br. 40/2010 i 79/2017)

POPIS TABELA I SLIKA

TABELE:

Tabela 1. Definicija menadžmenta

SLIKE:

Slika 1. Organizacijska struktura finansijskog menadžmenta

Slika 2. Proces finansijskog menadžmenta

Slika 3. Ciljevi maksimizacije neto dobitka

Slika 4. Općinske službe Općine Centar Sarajevo



FAKULTET
POLITIČKIH
NAUKA

Obrazac AR

Stranica 1 od 1

UNIVERZITET U SARAJEVU – FAKULTET
POLITIČKIH NAUKA
IZJAVA o autentičnosti radova

Naziv odsjeka i/ili
katedre: POLITOLOGIJA
Predmet: _____

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADOVA

Ime i prezime: UNA BAJRAMOVIĆ
Naslov rada: „ULOGA FINANSIJSKOG MENADŽMENTA U LOKALNOJ
ZAJEDNICI“
Vrsta rada: Završni magistarski rad
Broj stranica: 81

Potvrđujem:

- da sam pročitao/la dokumente koji se odnose na plagijarizam, kako je to definirano Statutom Univerziteta u Sarajevu, Etičkim kodeksom Univerziteta u Sarajevu i pravilima studiranja koja se odnose na I i II ciklus studija, integrirani studijski program I i II ciklusa i III ciklus studija na Univerzitetu u Sarajevu, kao i uputama o plagijarizmu navedenim na web stranici Univerziteta u Sarajevu;
- da sam svjestan/na univerzitetskih disciplinskih pravila koja se tiču plagijarizma;
- da je rad koji predajem potpuno moj, samostalni rad, osim u dijelovima gdje je to naznačeno;
- da rad nije predat, u cjelini ili djelimično, za stjecanje zvanja na Univerzitetu u Sarajevu ili nekoj drugoj visokoškolskoj ustanovi;
- da sam jasno naznačio/la prisustvo citiranog ili parafraziranog materijala i da sam se referirao/la na sve izvore;
- da sam dosljedno naveo/la korištene i citirane izvore ili bibliografiju po nekom od preporučenih stilova citiranja, sa navođenjem potpune reference koja obuhvata potpuni bibliografski opis korištenog i citiranog izvora;
- da sam odgovarajuće naznačio/la svaku pomoć koju sam dobio/la pored pomoći mentora/ice i akademskih tutora/ica.

Mjesto, datum

Potpis