

DIGITALNA TRANSFORMACIJA POSLOVANJA PORESKE UPRAVE: EFIKASNOST, DIGITALNE USLUGE I SAVREMENI IZAZOVI

Petar Trajković¹

Ključne riječi: poreska uprava, digitalna transformacija, ePorezi, elektronska identifikacija, elektronska fiskalizacija, administrativni troškovi, poreski obveznici

Sažetak: Digitalna transformacija poreske administracije predstavlja jedan od ključnih pravaca modernizacije sistema javnih finansija, usmjeren na povećanje efikasnosti poreskih postupaka, smanjenje administrativnih troškova i unapređenje kvaliteta usluga koje se pružaju poreskim obveznicima. Cilj rada je analizirati osnovne elemente digitalne transformacije poslovanja Poreske uprave Republike Srbije, sa posebnim osvrtom na portal ePorezi, elektronsku identifikaciju, aplikaciju ConsentID i sistem elektronske fiskalizacije. U radu se primjenjuju deskriptivna i komparativna metoda, uz analizu relevantne naučne i stručne literature, normativnog okvira i institucionalnih izvora. Posebna pažnja posvećena je uticaju digitalizacije na smanjenje administrativnih troškova, povećanje transparentnosti poreskih postupaka, automatizaciju obrade podataka i unapređenje poreske kontrole. Komparativnim prikazom digitalne poreske administracije Estonije razmatraju se mogući pravci daljeg razvoja sistema u Srbiji. Rezultati analize ukazuju na to da digitalizacija može značajno unaprijediti efikasnost poreske administracije, ali da njen uspjeh zavisi od pouzdanosti informacionih sistema, zaštite podataka, digitalnih kompetencija korisnika, interoperabilnosti sistema i kontinuiranog pojednostavljivanja administrativnih procedura. Zaključuje se da digitalnu transformaciju treba posmatrati kao kontinuiran proces organizacionih i tehnoloških promjena, a ne samo kao digitalizaciju postojećih poreskih postupaka.

DIGITAL TRANSFORMATION OF TAX ADMINISTRATION OPERATIONS: EFFICIENCY, DIGITAL SERVICES, AND CONTEMPORARY CHALLENGES

Keywords: tax administration, digital transformation, eTaxes, electronic identification, electronic fiscalization, administrative costs, taxpayers

Abstract: The digital transformation of tax administration represents one of the key directions in the modernization of public finance systems, aimed at increasing the efficiency of tax procedures, reducing administrative costs, and improving the quality of services provided to

1 Univerzitet u Prištini sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici, petar.trajkovic@pr.ac.rs
ORCID: 0009-0004-6761-8128

taxpayers. The aim of this paper is to analyze the key elements of the digital transformation of the Tax Administration of the Republic of Serbia, with particular emphasis on the ePorezi portal, electronic identification, the ConsentID application, and the electronic fiscalization system. The paper applies descriptive and comparative methods, together with an analysis of relevant academic and professional literature, the regulatory framework, and institutional sources. Particular attention is devoted to the impact of digitalization on reducing administrative costs, increasing the transparency of tax procedures, automating data processing, and improving tax control. A comparative overview of Estonia's digital tax administration is used to examine possible directions for the further development of the system in Serbia. The results of the analysis indicate that digitalization can significantly improve the efficiency of tax administration; however, its success depends on the reliability of information systems, data protection, users' digital competencies, system interoperability, and the continuous simplification of administrative procedures. The paper concludes that digital transformation should be viewed as a continuous process of organizational and technological change rather than merely as the digitalization of existing tax procedures.

1. Uvod

Savremeni sistemi javnih finansija suočavaju se sa potrebom da obezbijede efikasno prikupljanje javnih prihoda uz istovremeno smanjenje administrativnog opterećenja države, privrednih subjekata i građana. Poreska uprava u tom procesu ima posebno značajnu ulogu, jer se kroz njeno djelovanje ostvaruje praktična primjena poreskih propisa – od registracije i evidentiranja poreskih obveznika, preko utvrđivanja i kontrole poreskih obaveza, do njihove naplate. Poreskopравни odnos pri tome ne predstavlja samo odnos u kojem država ostvaruje javni prihod, već obuhvata niz postupaka i aktivnosti koji zahtijevaju angažovanje administrativnih, finansijskih i ljudskih resursa (Aleksić, 2016). Zbog toga se efikasnost poreskog sistema ne može posmatrati isključivo kroz iznos prikupljenih javnih prihoda, već i kroz troškove koji nastaju u procesu njihovog utvrđivanja i naplate.

U tom kontekstu, princip minimizacije troškova poreske administracije dobija poseban značaj. Troškovi poreskog sistema nastaju kako na strani poreske administracije tako i na strani poreskih obveznika. Prikupljanje dokumentacije, popunjavanje poreskih obrazaca, vođenje evidencija, komunikacija sa nadležnim organima i angažovanje stručne pomoći mogu predstavljati značajno administrativno opterećenje, naročito kada su poreski postupci složeni i zahtijevaju neposredan kontakt sa institucijama. Primjena informaciono-komunikacionih tehnologija pruža mogućnost automatizacije i integracije dijela navedenih aktivnosti, čime se mogu istovremeno unaprijediti efikasnost poreske administracije i pojednostaviti postupci izvršavanja obaveza poreskih obveznika.

Digitalna transformacija poreske administracije predstavlja znatno širi proces od jednostavnog uvođenja elektronskih obrazaca i digitalizacije pojedinačnih administrativnih postupaka. Ona podrazumijeva promjenu načina na koji poreska administracija prikuplja, obrađuje, razmjenjuje i koristi podatke, ali i promjenu načina komunikacije i pružanja usluga poreskim obveznicima (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2020, 2025). Savremeni koncept digitalne poreske administracije zasniva se na integraciji podataka, automatizaciji postupaka, elektronskoj identifikaciji korisnika i razvoju digitalnih kanala komunikacije.

U Republici Srbiji ovaj proces posebno je vidljiv kroz razvoj elektronskih poreskih usluga. Portal ePorezi omogućava pristup različitim poreskim servisima i elektronsko podnošenje poreskih prijava, dok razvoj sistema elektronske identifikacije dodatno pojednostavljuje

pristup digitalnim javnim uslugama. Primjena mobilne aplikacije ConsentID i kvalifikovanog elektronskog sertifikata u kladu omogućava identifikaciju korisnika i elektronsko potpisivanje dokumenata na daljinu, čime se smanjuje potreba za korišćenjem fizičkih sertifikata i dodatne opreme.

Digitalizacija poreske administracije dodatno je unaprijeđena uvođenjem sistema elektronske fiskalizacije. Elektronsko evidentiranje i prenos podataka o prometu stvaraju mogućnost efikasnije obrade velikog broja informacija i razvoja poreske kontrole zasnovane na procjeni rizika. Na taj način digitalne tehnologije ne mijenjaju samo način komunikacije sa poreskim obveznicima, već utiču i na organizaciju unutrašnjih procesa poreske administracije.

Predmet rada jeste analiza digitalne transformacije poslovanja poreske administracije, sa posebnim osvrtom na razvoj digitalnih poreskih usluga u Republici Srbiji. **Cilj rada** je sagledati doprinos digitalizacije smanjenju administrativnih troškova, povećanju efikasnosti poreskih postupaka, unapređenju transparentnosti i kvaliteta usluga te identifikovati ključne izazove koji prate ovaj proces. Posebna pažnja posvećena je portalu ePorezi, elektronskoj identifikaciji putem aplikacije ConsentID i elektronskoj fiskalizaciji kao konkretnim primjerima primjene digitalnih tehnologija u poslovanju poreske administracije. Komparativnom analizom iskustva Estonije nastoji se ukazati i na moguće pravce daljeg razvoja digitalne poreske administracije u Republici Srbiji.

U radu se primjenjuju **deskriptivna metoda, analiza sadržaja relevantne naučne i stručne literature i institucionalnih izvora te komparativna metoda**. Komparativni pristup koristi se za poređenje pojedinih elemenata digitalne transformacije poreskih administracija Srbije i Estonije. Na taj način nastoji se povezati teorijski koncept digitalne transformacije sa konkretnim institucionalnim rješenjima i njihovim potencijalnim efektima na efikasnost poreskog sistema.

2. Pojam i značaj digitalne transformacije poslovanja poreske uprave

2.1. Poreska uprava i efikasnost poreskog sistema

Poreska uprava predstavlja institucionalni mehanizam putem kojeg država neposredno sprovodi značajan dio poreske politike. Njena uloga ne ograničava se samo na naplatu poreza, već obuhvata registraciju i evidentiranje poreskih obveznika, prijem i obradu poreskih prijava, kontrolu ispunjavanja poreskih obaveza, vođenje propisanih evidencija i preduzimanje odgovarajućih mjera u slučaju nepoštovanja poreskih propisa. Zbog širine i složenosti navedenih poslova, način organizacije i funkcionisanja poreske uprave neposredno utiče na efikasnost cjelokupnog poreskog sistema.

Efikasnost poreskog sistema ne treba procjenjivati isključivo na osnovu visine prikupljenih javnih prihoda. Podjednako je značajno sagledati obim resursa koje država i poreski obveznici angažuju kako bi poreske obaveze bile pravilno utvrđene i blagovremeno naplaćene. Princip minimizacije troškova zasniva se upravo na nastojanju da postupak prikupljanja poreza ne proizvodi nesrazmjerno visoke administrativne troškove u odnosu na javne prihode koji se tim postupkom ostvaruju (Đurović-Todorović & Đorđević, 2019).

Na strani poreske administracije ovi troškovi obuhvataju, između ostalog, organizaciju rada, angažovanje zaposlenih, obradu i čuvanje podataka, sprovođenje kontrole i komuni-

kaciju sa poreskim obveznicima. Istovremeno, poreski obveznici snose troškove vremena i resursa potrebnih za pripremu dokumentacije, popunjavanje obrazaca, vođenje evidencija, praćenje propisa i ispunjavanje drugih proceduralnih zahtjeva. Složenost poreskih procedura stoga može povećati troškove funkcionisanja poreskog sistema i na strani države i na strani poreskih obveznika.

Primjena informaciono-komunikacionih tehnologija pruža mogućnost pojednostavljenja i automatizacije značajnog dijela navedenih aktivnosti. Elektronsko podnošenje poreskih prijava, digitalna komunikacija i centralizovana obrada podataka smanjuju potrebu za fizičkim prenosom dokumentacije i neposrednim dolaskom poreskih obveznika u prostorije poreske administracije. Istovremeno, digitalni sistemi omogućavaju brže prikupljanje, obradu i analizu podataka, čime se stvaraju pretpostavke za efikasnije upravljanje poreskim postupcima.

Digitalizacija na taj način može ostvariti dvostruki efekat: **smanjiti administrativno opterećenje poreskih obveznika i racionalizovati unutrašnje poslovanje poreske administracije**. Međutim, ostvarivanje ovih efekata zavisi od kvaliteta digitalnih rješenja, njihove dostupnosti korisnicima i stepena integracije sa postojećim administrativnim procesima. Digitalizacija sama po sebi ne garantuje smanjenje troškova ukoliko složene administrativne procedure ostanu nepromijenjene i samo budu prenesene u elektronsko okruženje.

2.2. Digitalna transformacija kao savremeni oblik razvoja poreske administracije

Digitalna transformacija poslovanja poreske uprave predstavlja znatno širi proces od prostog prenošenja postojećih administrativnih procedura u elektronski oblik. Prema konceptu digitalne transformacije poreske administracije koji razvija OECD (2020), savremeni pristup podrazumijeva postepenu integraciju poreskih procesa u digitalno okruženje u kojem se podaci prikupljaju, razmjenjuju i obrađuju uz sve veći stepen automatizacije.

Suština digitalne transformacije ogleda se u promjeni načina na koji se podaci prikupljaju, čuvaju, razmjenjuju i koriste, kao i u promjeni načina pružanja usluga poreskim obveznicima. Umjesto sistema u kojem se značajan dio postupaka zasniva na papirnoj dokumentaciji i neposrednom kontaktu sa poreskom administracijom, savremeni sistemi teže okruženju u kojem se informacije obrađuju elektronski, a veliki broj usluga postaje dostupan putem digitalnih kanala (OECD, 2020, 2025).

Posebno mjesto u ovom procesu zauzima razvoj integrisanih elektronskih baza podataka. Centralizovano prikupljanje i obrada informacija omogućavaju brže korišćenje podataka o poreskim obveznicima i smanjuju potrebu za višestrukim dostavljanjem istih podataka i dokumentacije. Istovremeno, digitalni sistemi stvaraju osnovu za automatizovanu provjeru podataka, praćenje statusa poreskih postupaka i identifikovanje potencijalnih nepravilnosti (Aleksić, 2025; OECD, 2025). Uloga informacionih tehnologija tako se postepeno mijenja – od sredstva tehničke podrške ka jednom od ključnih instrumenata upravljanja poreskim procesima.

Praktičan značaj takvog pristupa u Republici Srbiji ogleda se u razvoju portala **ePorezi**, koji predstavlja jednu od centralnih komponenti elektronskog poslovanja Poreske uprave. Putem ovog sistema poreskim obveznicima omogućeno je korišćenje različitih elektronskih poreskih usluga, uključujući elektronsko podnošenje poreskih prijava i pristup podacima relevantnim za izvršavanje poreskih obaveza.

Razvoj digitalne poreske administracije podrazumijeva i kontinuirano prilagođavanje elektronskih sistema potrebama korisnika. U Republici Srbiji postepeno su razvijani različiti načini elektronske identifikacije i pristupa javnim servisima. Pored kvalifikovanog elektronskog sertifikata, razvoj sistema elektronske identifikacije omogućio je korišćenje eID naloga, mobilne aplikacije ConsentID i kvalifikovanog elektronskog sertifikata u klauđu. Time se smanjuje zavisnost korisnika od pojedinih fizičkih sredstava za autentifikaciju i elektronsko potpisivanje dokumenata.

Digitalna transformacija poreske administracije, prema tome, ne predstavlja samo tehnološko unapređenje postojećeg sistema. Ona podrazumijeva **organizacione, proceduralne i tehnološke promjene** kojima se nastoji izgraditi dostupnija, efikasnija i korisnički orijentisana poreska administracija. Krajnji cilj takvog procesa nije samo povećanje broja elektronskih usluga, već stvaranje sistema u kojem digitalne tehnologije doprinose smanjenju administrativnih troškova, kvalitetnijem upravljanju podacima i efikasnijem izvršavanju poreskih obaveza.

3. Digitalizacija poslovanja poreske uprave u republici srbiji

Proces digitalizacije Poreske uprave u Republici Srbiji razvijao se postepeno, sa ciljem modernizacije tradicionalnih administrativnih postupaka i razvoja elektronskih usluga koje omogućavaju bržu i efikasniju razmjenu informacija između poreske administracije i poreskih obveznika. Ovaj proces obuhvata više međusobno povezanih oblasti – od elektronske registracije i podnošenja poreskih prijava, preko elektronske identifikacije, komunikacije i obrade podataka, do elektronske fiskalizacije.

Razvojem digitalnih servisa značajan dio poreskih postupaka premješta se u elektronsko okruženje, čime se smanjuje potreba za neposrednim kontaktom poreskih obveznika sa organizacionim jedinicama Poreske uprave. Istovremeno, digitalno prikupljanje i obrada podataka omogućavaju poreskoj administraciji brži pristup informacijama i stvaraju osnovu za efikasnije upravljanje poreskim postupcima i kontrolnim aktivnostima.

Digitalizacija poslovanja Poreske uprave stoga se može posmatrati kroz nekoliko međusobno povezanih elemenata: razvoj elektronskih poreskih usluga, funkcionisanje portala ePorezi, primjenu sistema elektronske identifikacije i razvoj elektronske fiskalizacije.

3.1. Elektronsko poslovanje Poreske uprave

Jedan od najznačajnijih elemenata digitalizacije poreske administracije u Republici Srbiji jeste razvoj elektronskih servisa koji omogućavaju poreskim obveznicima da značajan dio svojih obaveza izvršavaju bez neposrednog odlaska u nadležnu organizacionu jedinicu Poreske uprave. Elektronsko poslovanje omogućava podnošenje poreskih prijava, razmjenu podataka i korišćenje drugih poreskih usluga putem digitalnih kanala.

Portal ePorezi predstavlja centralno mjesto za korišćenje većeg broja elektronskih poreskih usluga, čime se smanjuje potreba za papirnom dokumentacijom i broj neposrednih dolazaka poreskih obveznika u prostorije Poreske uprave. Ovakav način rada značajan je i sa stanovišta same poreske administracije, budući da se podaci dostavljeni elektronskim putem mogu neposredno evidentirati, sistematizovati i koristiti u daljim poreskim postupcima.

Jedna od važnih karakteristika elektronskog poslovanja jeste povećanje vremenske i prostorne dostupnosti određenih poreskih usluga. Poreski obveznici nisu u potpunosti ograničeni radnim vremenom šalterskih službi, već određene postupke mogu obaviti elektronskim putem, u skladu sa tehničkim mogućnostima i pravilima konkretnog servisa. To je posebno značajno za privredne subjekte i preduzetnike koji svakodnevno izvršavaju veći broj administrativnih obaveza i kojima neposredan odlazak u institucije predstavlja dodatni trošak vremena i organizacije (Popović, 2024).

Na taj način elektronsko poslovanje može doprinijeti ostvarivanju principa minimizacije administrativnih troškova. S jedne strane, smanjuje se potreba poreske administracije za ručnim prijemom, evidentiranjem i obradom određenih vrsta dokumentacije, dok se, s druge strane, poreskim obveznicima omogućava efikasnije izvršavanje obaveza korišćenjem digitalnih kanala.

Visok stepen korišćenja elektronskih poreskih usluga može predstavljati pokazatelj njihove integrisanosti u redovno funkcionisanje poreske administracije. Međutim, procjenu stvarnih efekata digitalizacije nije opravdano zasnivati samo na broju elektronski podnesenih prijava. Potrebno je analizirati i druge pokazatelje, kao što su vrijeme potrebno za izvršenje postupka, troškovi administracije i korisnika, pouzdanost informacionih sistema, dostupnost usluga i zadovoljstvo njihovih korisnika.

3.2. Portal ePorezi

Portal ePorezi predstavlja jedan od ključnih instrumenata digitalne transformacije Poreske uprave Republike Srbije. Njegova osnovna funkcija jeste omogućavanje elektronske komunikacije između poreske administracije i poreskih obveznika, pri čemu se različiti poreski postupci mogu realizovati bez fizičkog dostavljanja dokumentacije.

Putem portala poreskim obveznicima omogućeno je korišćenje različitih elektronskih usluga koje se, između ostalog, odnose na podnošenje poreskih prijava, praćenje njihovog statusa i pristup podacima povezanim sa poreskim obavezama. Time portal predstavlja važnu komponentu prelaska sa tradicionalnog administrativnog modela na model u kojem se značajan dio komunikacije i razmjene podataka odvija elektronskim putem.

Posebna vrijednost ovakvog sistema ogleda se u mogućnosti da se podaci dostavljaju neposredno u elektronski informacioni sistem Poreske uprave. Time se smanjuje potreba za ponovnim unosom istih informacija, ubrzava njihova obrada i smanjuje rizik od grešaka koje mogu nastati prilikom višestrukog prepisivanja podataka iz papirne dokumentacije u elektronske sisteme. Istovremeno, evidentiranje aktivnosti u digitalnom okruženju omogućava lakše praćenje pojedinih faza poreskog postupka.

Portal ePorezi ima i širi značaj za modernizaciju poreske administracije, jer omogućava organizovanje većeg broja standardizovanih postupaka kroz jedinstveno digitalno okruženje. Na taj način doprinosi ujednačavanju postupanja, efikasnijem upravljanju podacima i racionalnijem korišćenju administrativnih resursa.

3.3. ConsentID i elektronska identifikacija

Jedan od značajnih elemenata razvoja digitalnih javnih usluga u Republici Srbiji jeste unapređenje sistema elektronske identifikacije korisnika. U tom kontekstu posebno mjesto zauzima mobilna aplikacija **ConsentID**, koja predstavlja sredstvo elektronske identifikacije i omogućava korisnicima pristup elektronskim uslugama putem sistema eID.

Primjena elektronske identifikacije značajna je za poreske postupke jer omogućava pouzdano utvrđivanje identiteta korisnika prilikom pristupa elektronskim servisima. Time se stvaraju pretpostavke za realizaciju različitih administrativnih postupaka na daljinu, uz odgovarajući nivo sigurnosti i zaštite podataka.

U kombinaciji sa kvalifikovanim elektronskim sertifikatom u kladu, sistem elektronske identifikacije omogućava i elektronsko potpisivanje dokumenata na daljinu. Ova funkcionalnost posebno je značajna za postupke u kojima je potrebno obezbijediti pouzdanu identifikaciju podnosioca i pravnu valjanost elektronski potpisanog dokumenta. Na taj način smanjuje se potreba za korišćenjem kvalifikovanih elektronskih sertifikata na fizičkim uređajima, poput pametnih kartica ili USB tokena.

Značaj aplikacije ConsentID i sistema elektronske identifikacije ne ogleda se, dakle, samo u tehničkom pojednostavljivanju pristupa. Njihova primjena može doprinijeti većoj dostupnosti elektronskih javnih usluga i smanjenju pojedinih tehničkih prepreka sa kojima se korisnici suočavaju prilikom korišćenja digitalnih servisa. Sa stanovišta poreske administracije, razvoj ovakvih rješenja stvara dodatne mogućnosti da se veći broj postupaka realizuje u digitalnom okruženju.

3.4. Elektronska fiskalizacija i digitalno praćenje prometa

Digitalna transformacija poreske administracije u Republici Srbiji nije ograničena na elektronsko podnošenje poreskih prijava i razvoj digitalnih kanala komunikacije. Jedan od značajnih elemenata ovog procesa predstavlja sistem elektronske fiskalizacije, kojim je unaprijeđen način evidentiranja i dostavljanja podataka o prometu Poreskoj upravi.

Elektronska fiskalizacija omogućava da podaci relevantni za fiskalni promet budu dostupni poreskoj administraciji u znatno kraćem vremenskom periodu nego u tradicionalnom sistemu zasnovanom prvenstveno na naknadnom uvidu u dokumentaciju. Time se stvaraju pretpostavke za efikasnije praćenje prometa, automatizovanu obradu podataka i unapređenje poreske kontrole u skladu sa propisima kojima je uređena fiskalizacija u Republici Srbiji (*Zakon o fiskalizaciji*, 2020/2021/2022).

Raspoloživost većeg obima podataka u elektronskom obliku omogućava razvoj savremenijeg pristupa poreskoj kontroli. Umjesto oslanjanja isključivo na naknadni pregled dokumentacije, digitalni sistemi mogu omogućiti efikasnije identifikovanje odstupanja i potencijalnih nepravilnosti na osnovu analize raspoloživih podataka. Na taj način moguće je preciznije usmjeravati kontrolne kapacitete poreske administracije prema područjima u kojima je procijenjen viši nivo poreskog rizika.

Elektronska fiskalizacija stoga ima najmanje dvije značajne funkcije. Sa stanovišta privrednih subjekata, ona predstavlja dio digitalizacije procesa evidentiranja prometa, dok Poreskoj upravi obezbjeđuje kvalitetniju informacionu osnovu za praćenje izvršavanja poreskih obaveza. Njena puna vrijednost dolazi do izražaja kada se elektronski prikupljeni podaci povežu sa odgovarajućim analitičkim i kontrolnim procesima.

Razvoj elektronske fiskalizacije ukazuje i na širu promjenu u funkcionisanju poreske administracije – od sistema koji se u velikoj mjeri oslanja na naknadnu kontrolu ka sistemu u kojem digitalno dostupni podaci mogu biti korišćeni za pravovremeno prepoznavanje poreskih rizika. Međutim, ostvarivanje takvih efekata zavisi od kvaliteta podataka, pouzdanosti informacionih sistema, njihove međusobne povezanosti i odgovarajućih institucionalnih kapaciteta poreske administracije.

4. Efekti i izazovi digitalne transformacije poreske uprave

4.1. Efikasnost i smanjenje administrativnih troškova

Jedan od osnovnih razloga za primjenu digitalnih tehnologija u radu poreske administracije jeste mogućnost efikasnijeg i racionalnijeg korišćenja raspoloživih resursa. Tradicionalni poreski postupci zahtijevaju značajno angažovanje zaposlenih na prijemu, evidentiranju, provjeri, obradi i arhiviranju dokumentacije, dok poreski obveznici izdvajaju vrijeme i druge resurse za pripremu dokumentacije i neposrednu komunikaciju sa nadležnim institucijama. Digitalizacija omogućava da se značajan dio ovih aktivnosti obavlja elektronskim putem, čime se smanjuju potreba za papirnom dokumentacijom i obim pojedinih manualnih administrativnih poslova (OECD, 2024, 2025).

Smanjenje administrativnog opterećenja posebno je značajno za preduzetnike i mala i srednja preduzeća, kod kojih izvršavanje administrativnih obaveza može angažovati relativno značajan dio raspoloživih kadrovskih i finansijskih resursa. Elektronsko podnošenje poreskih prijava, dostupnost podataka putem digitalnih servisa i elektronska komunikacija sa poreskom administracijom omogućavaju da se određene obaveze izvršavaju brže i uz manji utrošak vremena. U tom smislu, digitalizacija može doprinijeti ostvarivanju principa minimizacije troškova, jer njeni potencijalni efekti obuhvataju kako smanjenje administrativnih troškova poreske uprave tako i smanjenje troškova poreskih obveznika prilikom izvršavanja zakonskih obaveza.

Dodatna prednost digitalizacije proizlazi iz mogućnosti automatizovane obrade podataka. Kada se podaci dostavljaju u standardizovanom elektronskom obliku, smanjuje se potreba za njihovim ponovnim unosom i manualnom obradom. Elektronski sistemi mogu omogućiti i automatsku provjeru pojedinih formalnih zahtjeva, čime se određene greške mogu identifikovati prije završetka postupka. Posljedično, može se smanjiti potreba za naknadnim ispravkama i dodatnom komunikacijom između poreske administracije i poreskih obveznika.

Ipak, smanjenje administrativnih troškova ne proizlazi automatski iz samog uvođenja digitalnih tehnologija. Ukoliko digitalizaciju ne prate pojednostavljivanje procedura, međusobna povezanost informacionih sistema i prilagođavanje elektronskih usluga potrebama korisnika, postoji mogućnost da postojeće administrativno opterećenje bude samo preneseno iz tradicionalnog u digitalno okruženje. Zbog toga se efikasnost digitalne transformacije mora procjenjivati ne samo prema broju dostupnih elektronskih servisa već i prema njihovom stvarnom uticaju na vrijeme, troškove i složenost izvršavanja poreskih postupaka.

4.2. Transparentnost, kontrola i kvalitet usluga

Digitalna transformacija može značajno uticati na transparentnost poreskih postupaka. U elektronskom okruženju moguće je preciznije evidentirati vrijeme podnošenja dokumentata, sprovedene aktivnosti i status pojedinih postupaka. Na taj način poreski obveznici mogu imati bolji uvid u izvršavanje svojih obaveza i komunikaciju sa poreskom administracijom, dok Poreska uprava raspolaže elektronskim tragom o preduzetim aktivnostima.

Poseban značaj u savremenoj poreskoj administraciji ima povezivanje i analiza podataka iz različitih izvora. Dostupnost kvalitetnih i pravovremenih podataka može omogućiti

efikasnije identifikovanje potencijalnih nepravilnosti i poreskih rizika. U tom smislu, razvoj informacionih sistema ne predstavlja samo tehničko unapređenje, već može imati značajnu ulogu u organizovanju i sprovođenju poreske kontrole (Hrustić, 2007).

Elektronska fiskalizacija dodatno proširuje informacionu osnovu kojom raspolaže poreska administracija, jer omogućava elektronsko evidentiranje podataka relevantnih za promet. Njihova dostupnost u digitalnom obliku omogućava efikasniju obradu i analizu u odnosu na sisteme koji se u većoj mjeri oslanjaju na naknadni pregled papirne dokumentacije.

Digitalna transformacija na taj način stvara pretpostavke za postepeni prelazak sa tradicionalnog modela kontrole, zasnovanog na velikom obimu manuelnih provjera, ka pristupu koji u većoj mjeri koristi procjenu rizika i analizu podataka. Takav pristup omogućava usmjeravanje raspoloživih kadrovskih i kontrolnih kapaciteta prema obveznicima i postupcima kod kojih je identifikovan viši nivo rizika, dok se jednostavniji i standardizovani postupci mogu u većoj mjeri automatizovati (Ministarstvo finansija Republike Srbije, 2021).

Pored kontrolne funkcije, digitalizacija može doprinijeti i unapređenju kvaliteta usluga. Dostupnost elektronskih servisa, smanjenje potrebe za neposrednim dolaskom u prostorije poreske administracije, brža razmjena podataka i mogućnost praćenja statusa pojedinih postupaka mogu pojednostaviti interakciju između Poreske uprave i poreskih obveznika. Međutim, kvalitet digitalne usluge zavisi i od njene pouzdanosti, dostupnosti, jednostavnosti korišćenja i kvaliteta podrške koja je obezbijeđena korisnicima.

Digitalna transformacija, prema tome, ne utiče samo na brzinu obavljanja pojedinačnih poreskih postupaka, već može postepeno mijenjati način na koji poreska administracija organizuje svoje aktivnosti, upravlja podacima, procjenjuje rizike i pruža usluge poreskim obveznicima.

4.3. Ograničenja i rizici digitalizacije

Iako digitalna transformacija poreske administracije donosi brojne potencijalne koristi, njena primjena istovremeno otvara niz tehnoloških, organizacionih, pravnih i bezbjednosnih pitanja. Jedan od najznačajnijih izazova odnosi se na zaštitu podataka i informacionih sistema. Poreska administracija raspolaže velikim brojem podataka o prihodima, imovini, poslovanju i drugim okolnostima relevantnim za poreski položaj fizičkih i pravnih lica. Zbog toga zaštita ovih podataka od neovlašćenog pristupa, gubitka, zloupotrebe i sajber prijetnji predstavlja jedan od osnovnih preduslova uspješne digitalne transformacije (OECD, 2020, 2024).

Drugi značajan izazov odnosi se na različit nivo digitalnih kompetencija korisnika. Iako elektronske usluge mogu pojednostaviti poreske postupke, njihovo korišćenje zahtijeva odgovarajući nivo digitalne pismenosti i pristup potrebnoj tehnologiji. Za pojedine kategorije građana i privrednih subjekata složeniji sistemi elektronske identifikacije, elektronskog potpisivanja ili podnošenja obrazaca mogu predstavljati dodatnu prepreku. Digitalna transformacija zbog toga ne bi trebalo da obuhvata samo uvođenje novih tehnologija, već i obezbjeđivanje jasnih uputstava, odgovarajuće korisničke podrške i mehanizama za rješavanje problema sa kojima se korisnici suočavaju.

Visok stepen zavisnosti od informacionih sistema stvara i rizik od prekida dostupnosti elektronskih usluga u slučaju tehničkih problema ili bezbjednosnih incidenata. Nedostupnost sistema može otežati poreskim obveznicima blagovremeno izvršavanje obaveza, dok poreskoj administraciji može ograničiti pristup podacima i mogućnost njihovog pravo-

vremenog obrađivanja. Zbog toga pouzdana informaciona infrastruktura, rezervni sistemi, kontinuitet poslovanja, redovno održavanje i unapređenje bezbjednosnih mehanizama predstavljaju sastavne elemente održive digitalne poreske administracije.

Pravni okvir takođe ima značajnu ulogu u ovom procesu. Razvoj digitalnih poreskih usluga mora biti praćen odgovarajućim pravilima u oblasti informacione bezbjednosti, elektronske identifikacije, zaštite podataka i pravne valjanosti elektronskih dokumenata. Time se obezbjeđuje da tehnološke inovacije budu integrisane u postojeći pravni sistem na način kojim se štite prava poreskih obveznika i omogućava pouzdano funkcionisanje poreske administracije.

Konačno, digitalizacija sama po sebi ne garantuje efikasniju poresku administraciju. Ukoliko se postojeće složene procedure samo prenesu u elektronski oblik, bez njihovog prethodnog preispitivanja i pojednostavljivanja, postoji rizik da se administrativno opterećenje sa papirnih procedura samo prenese na digitalne platforme. Suštinska digitalna transformacija zbog toga zahtijeva povezivanje tehnoloških inovacija sa organizacionim promjenama, redizajnom procedura, razvojem kompetencija zaposlenih i kontinuiranim unapređenjem usluga.

Upravo u tome ogleda se osnovna razlika između **digitalizacije pojedinačnih administrativnih postupaka** i **digitalne transformacije poreske administracije**. Dok se digitalizacija može odnositi na pretvaranje postojećih procesa i dokumenata u elektronski oblik, digitalna transformacija podrazumijeva šire preispitivanje načina organizacije, upravljanja podacima i pružanja usluga, sa ciljem stvaranja efikasnijeg i korisnički orijentisanog poreskog sistema.

5. Komparativni primjer: digitalna poreska administracija u estoniji

Estonija se u stručnoj i institucionalnoj literaturi često navodi kao primjer države u kojoj je digitalizacija javne uprave integrisana u svakodnevno funkcionisanje institucija. Značajan dio digitalnih rješenja primijenjen je i u oblasti oporezivanja, gdje elektronske usluge predstavljaju jedan od osnovnih kanala komunikacije između poreske administracije i poreskih obveznika. Estonski sistem elektronskih poreskih usluga organizovan je kroz platformu **e-MTA**, koja građanima i privrednim subjektima omogućava pristup različitim uslugama Estonskog poreskog i carinskog odbora (Estonian Tax and Customs Board [EMTA], 2026).

Putem platforme e-MTA korisnici mogu podnositi poreske prijave i carinske deklaracije, pratiti podatke o poreskim obavezama i plaćanjima, pregledati dokumente i obavještenja poreske administracije te koristiti druge dostupne elektronske usluge. Pristup sistemu omogućen je korišćenjem različitih sredstava elektronske identifikacije, što doprinosi dostupnosti digitalnih poreskih usluga različitim kategorijama korisnika (EMTA, 2026).

Posebno značajna karakteristika estonskog sistema jeste visok stepen automatizacije pojedinih poreskih postupaka. Kod prijavljivanja poreza na dohodak dio podataka može biti unaprijed unesen na osnovu informacija kojima poreska administracija već raspolaže, nakon čega poreski obveznik provjerava podatke i, prema potrebi, dopunjava ih ili ispravlja (EMTA, 2026). Takav pristup smanjuje potrebu da poreski obveznik samostalno prikuplja i ponovo unosi informacije koje se već nalaze u informacionim sistemima javne

uprave, a istovremeno može doprinijeti smanjenju broja grešaka prilikom podnošenja poreskih prijava.

Estoniski primjer ukazuje i na značaj povezivanja digitalizacije sa automatizovanom razmjenom podataka. Dalji razvoj ovakvog sistema usmjeren je ka smanjenju administrativnog opterećenja privrednih subjekata kroz efikasniju razmjenu mašinski čitljivih podataka između informacionih sistema preduzeća i poreske administracije. Time se koncept digitalne poreske administracije postepeno pomjera od modela u kojem poreski obveznik aktivno unosi podatke u elektronski obrazac ka sistemu u kojem se određeni podaci, uz odgovarajuće pravne i tehničke uslove, mogu razmjenjivati neposredno između informacionih sistema.

Sa stanovišta efikasnosti poreske administracije, ovakav pristup ima poseban značaj. Ukoliko nadležni organ već raspolaže određenim pouzdanim podacima, njihovo ponovno zahtijevanje od poreskog obveznika može predstavljati nepotrebno administrativno opterećenje. Integracija informacionih sistema i automatizovana razmjena podataka mogu stoga smanjiti broj ponovljenih administrativnih aktivnosti i omogućiti zaposlenima u poreskoj administraciji da veći dio resursa usmjere na složenije postupke, analizu rizika i poresku kontrolu.

Komparativni osvrt: Srbija i Estonija

Poređenje Srbije i Estonije pokazuje da obje države razvijaju elektronske kanale komunikacije sa poreskim obveznicima i nastoje da smanje potrebu za papirnom dokumentacijom i neposrednim kontaktom sa poreskom administracijom. U Srbiji su portal ePorezi, sistem elektronske identifikacije i elektronska fiskalizacija značajni elementi digitalizacije poreskih postupaka. Estoniski model, sa druge strane, pokazuje mogućnosti daljeg razvoja ka većem stepenu integracije i automatizovane razmjene podataka između različitih informacionih sistema.

Ključna razlika između početnih i naprednijih faza digitalne transformacije ne ogleda se, prema tome, samo u broju usluga koje su dostupne putem interneta. Značajan pokazatelj razvijenosti sistema jeste i stepen u kojem se podaci kojima javna uprava već raspolaže mogu koristiti bez potrebe da ih poreski obveznik ponovo dostavlja. U tom smislu, estonski primjer ukazuje na mogućnost razvoja poreske administracije od modela **elektronskog podnošenja podataka** prema modelu njihove **integrisane i automatizovane razmjene**.

Iskustvo Estonije može biti korisno za sagledavanje mogućih pravaca daljeg razvoja poreske administracije u Srbiji, ali takva rješenja nije opravdano jednostavno prenositi iz jednog institucionalnog sistema u drugi. Razvoj digitalne poreske administracije mora biti usklađen sa nacionalnim pravnim okvirom, strukturom privrede, tehničkim kapacitetima institucija, stepenom interoperabilnosti javnih informacionih sistema i digitalnim kompetencijama stanovništva.

Ipak, iz estonskog iskustva može se izdvojiti princip koji ima širu primjenjivost: **podatak kojim javna administracija već pouzdano raspolaže ne bi trebalo nepotrebno ponovo zahtijevati od korisnika**. Veći stepen povezivanja informacionih sistema može smanjiti administrativno opterećenje poreskih obveznika, dok poreskoj administraciji omogućava efikasnije korišćenje raspoloživih podataka i usmjeravanje resursa prema složenijim i rizičnijim poreskim slučajevima.

Komparativna analiza tako pokazuje da dalji razvoj digitalne poreske administracije u Srbiji ne bi trebalo usmjeriti isključivo na povećavanje broja elektronskih servisa. Jednako značajni pravci razvoja jesu interoperabilnost informacionih sistema, automatizovana razmjena podataka, pojednostavljivanje poreskih procedura i razvoj usluga u kojima se od poreskog obveznika zahtijeva samo onaj nivo aktivnosti koji nije moguće pouzdano realizovati korišćenjem podataka kojima javna uprava već raspolaže.

6. Zaključak

Digitalna transformacija poslovanja poreske uprave predstavlja jedan od značajnih pravaca modernizacije savremenih sistema javnih finansija. Njen značaj proizlazi iz potrebe da se postupci utvrđivanja, prijavljivanja, kontrole i naplate poreskih obaveza učine efikasnijim, dostupnijim i jednostavnijim, uz racionalnije korišćenje resursa poreske administracije i smanjenje administrativnog opterećenja poreskih obveznika. U tom smislu, digitalnu transformaciju ne treba posmatrati isključivo kao zamjenu papirnih obrazaca elektronskim, već kao širu promjenu načina na koji poreska administracija prikuplja, obrađuje, razmjenjuje i koristi podatke i pruža usluge poreskim obveznicima.

Analiza primjera Republike Srbije pokazuje da su elektronske usluge postale značajan element funkcionisanja poreske administracije. Portal ePorezi omogućava realizaciju različitih poreskih postupaka elektronskim putem, dok razvoj sistema elektronske identifikacije, uključujući primjenu aplikacije ConsentID i kvalifikovanog elektronskog sertifikata u kladu, doprinosi pojednostavljivanju pristupa digitalnim javnim uslugama. Istovremeno, elektronska fiskalizacija proširuje informacionu osnovu kojom raspolaže Poreska uprava i stvara pretpostavke za efikasniju obradu podataka i razvoj poreske kontrole zasnovane na procjeni rizika.

Rezultati analize ukazuju na to da se potencijalne koristi digitalne transformacije mogu posmatrati na dva međusobno povezana nivoa. Sa stanovišta poreske administracije, digitalizacija omogućava racionalizaciju pojedinih postupaka, smanjenje obima manuelne obrade podataka, efikasnije korišćenje informacionih resursa i bolje usmjeravanje kontrolnih aktivnosti. Sa stanovišta poreskih obveznika, elektronske usluge mogu smanjiti vrijeme i troškove potrebne za podnošenje prijave, dostavljanje dokumentacije i komunikaciju sa nadležnim institucijama. Time digitalna transformacija može doprinijeti ostvarivanju principa minimizacije administrativnih troškova poreskog sistema.

Komparativna analiza iskustva Estonije pokazuje da naprednija faza digitalne transformacije podrazumijeva više od dostupnosti poreskih obrazaca i usluga putem interneta. Poseban značaj imaju interoperabilnost informacionih sistema, automatizovana razmjena podataka i korišćenje informacija kojima javna administracija već raspolaže. Takav pristup smanjuje potrebu da poreski obveznici više puta dostavljaju iste podatke i omogućava poreskoj administraciji da raspoložive resurse u većoj mjeri usmjeri na složenije postupke, analizu podataka i upravljanje poreskim rizicima.

Međutim, digitalizacija sama po sebi ne garantuje efikasniju poresku administraciju. Njena uspješnost zavisi od pouzdanosti i bezbjednosti informacionih sistema, zaštite podataka, digitalnih kompetencija zaposlenih i korisnika, međusobne povezanosti digitalnih platformi i kvaliteta korisničke podrške. Posebno je važno da uvođenje novih tehnologija bude praćeno pojednostavljivanjem postojećih administrativnih procedura. U suprotnom,

postoji rizik da se složeni postupci samo prenesu iz tradicionalnog u elektronsko okruženje, bez stvarnog smanjenja administrativnog opterećenja.

Na osnovu sprovedene analize može se zaključiti da digitalna transformacija Poreske uprave Republike Srbije ima potencijal da istovremeno unaprijedi efikasnost poreske administracije i kvalitet usluga namijenjenih poreskim obveznicima. Dalji razvoj trebalo bi usmjeriti ka većoj interoperabilnosti informacionih sistema, automatizovanoj razmjeni podataka, pojednostavljivanju poreskih procedura, jačanju informacione bezbjednosti i kontinuiranom razvoju digitalnih kompetencija zaposlenih i korisnika.

Konačno, uspješnost digitalne transformacije ne treba procjenjivati samo prema broju uvedenih elektronskih servisa, već prema njihovoj pouzdanosti, dostupnosti, jednostavnosti korišćenja i stvarnom doprinosu smanjenju administrativnih troškova i povećanju efikasnosti poreskog sistema. Digitalnu transformaciju stoga treba razumjeti kao **kontinuiran proces tehnoloških, organizacionih i proceduralnih promjena**, a ne kao jednokratni projekat uvođenja novih informacionih tehnologija.

Literatura

- Aleksić, V. (2016). *Poresko pravo*. Službeni glasnik.
- Aleksić, V. (2025). Digital transformation of the tax administration and its contribution to transparency in green projects. In *Proceedings of the Third International Scientific Conference*. <https://doi.org/10.46793/6461-101.266A>
- Đurović-Todorović, J., & Đorđević, M. (2019). *Javne finansije: Teorija i praksa*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
- Estonian Tax and Customs Board. (2026). *Declaration of income*. <https://www.emta.ee>
- Estonian Tax and Customs Board. (2026). *Income tax returns for 2025*. <https://www.emta.ee>
- Hrustić, H. (2007). *Javne finansije i poresko pravo*. Službeni glasnik.
- Ministarstvo finansija Republike Srbije. (2021). *Program transformacije Poreske uprave 2021–2025*. <https://www.mfin.gov.rs>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Tax administration 3.0: The digital transformation of tax administration*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Tax administration 2024: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Tax administration digitalisation and digital transformation initiatives*. OECD Publishing.
- Popović, D. (2024). *Poresko pravo*. Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Centar za izdavaštvo.
- Poreska uprava Republike Srbije. (n.d.). *ePorezi*. <https://www.purs.gov.rs>
- Republika Srbija. (n.d.). *Portal za elektronsku identifikaciju – eID*. <https://eid.gov.rs>
- *Zakon o fiskalizaciji*, „Službeni glasnik Republike Srbije“, br. 153/2020, 96/2021 i 138/2022.
- *Zakon o informacionoj bezbjednosti*, „Službeni glasnik Republike Srbije“, br. 91/2025.