

ČASOPIS

AKCIONARSTVO



Broj 1

Volumen 31

Godina 2025.

Beograd



MENADŽMENT
& PRAVO

Izdavač – Publisher
FAKULTET DRUŠTVENIH NAUKA
Bulevar umetnosti br. 2, 11000 Beograd
Tel. 011 7777 00
<https://akcionarstvo.fdn.edu.rs/>

ISSN (Print) 0354-6403

ISSN (Online) 2683-5630

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK – EDITOR IN CHIEF

Prof. dr Dragana Trifunović

Uredništvo - Editorial Board

Prof. dr Goran Lalić, redovni profesor, Fakultet društvenih nauka, Beograd, Srbija
Prof. dr Marija Janković, redovni profesor, Fakultet za ekonomiju i biznis, Univerzitet Mediteran, Podgorica, Crna Gora
Prof. dr Radovan Klincov, redovni profesor, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, Bosna i Hercegovina
Prof. dr Dragana Gnjatović, redovni profesor, Fakultet društvenih nauka, Beograd, Srbija
Prof. dr Marijana Joksimović, redovni profesor, Alfa BK Univerzitet, Beograd, Srbija
Prof. dr Mladen Perazić, redovni profesor, Univerzitet Mediteran, Podgorica, Crna Gora
Prof. dr Radmila Jančić, redovni profesor, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Srbija
Prof. dr Predrag Terzić, redovni profesor i naučni saradnik, Institut za političke studije, Beograd, Srbija
Prof. dr Sebastian Stępień, redovni profesor, Poznań University of Economics and Business, Poznań, Poland
Prof. dr Jan Polcyn, vanredni profesor, Stanisław Staszic University of Applied Sciences in Piła, Piła, Poland
Prof. dr Ilija Galjak, naučni saradnik, Institut primenjenih nauka, Beograd, Srbija
Prof. dr Zoran Babić, redovni profesor, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, Bosna i Hercegovina

Lektori – Proofreaders
dr Sonja Pajić, Beograd, R. Srbija
mr Nataša Katanić, Beograd, R. Srbija

Grafički dizajn
Dušan Oluić

Štampa
„Donat Graf“, Beograd

Učestalost izlaženja
Jednom godišnje

ČLANCI / ARTICLES	5
ANALIZA EKONOMSKIH I OSIGURANIH GUBITAKA USLED EKSTREMNIH VREMENSKIH I KLIMATSKIH USLOVA	7
Nemanja Pantić, Ivan Milojević, Jasmina Ognjanović	7
ANALYSIS OF ECONOMIC AND INSURED LOSSES DUE TO EXTREME WEATHER AND CLIMATE CONDITIONS	20
CHALLENGES FOR MANAGERS IN THE CORPORATE MARKETING ENVIRONMENT	21
Milan Mihajlović, Nataša Novaković Božić, Bojana Čavić, Nikola Vujanović, Đorđe Dabetić ..	21
IZAZOVI ZA MENADŽERE U KORPORATIVNOM MARKETING OKRUŽENJU	36
MODERNIZACIJA POSLOVANJA CARINSKE SLUŽBE U REPUBLICI SRBIJI	37
Milica Vujadinović, Jelena Božović, Milan Brkljač	37
MODERNIZATION OF THE CUSTOMS ADMINISTRATION OF THE REPUBLIC OF SERBIA	48
ANALIZA POKAZATELJA KONKURENTNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U REGIONU ZAPADNOG BALKANA SA POSEBNIM OSVRTOM NA UČESTALOST I UDEO ZAPOSLENIH	49
Ana Anufrijev, Goran Dašić, Anđelka Aničić, Svetlana Tasić	49
ANALYSIS OF COMPETITIVENESS INDICATORS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE WESTERN BALKANS REGION WITH SPECIAL REFERENCE TO THE FREQUENCY AND SHARE OF EMPLOYEES	67
RACIONALIZACIJA TROŠKOVA PORUDŽBI U USLOVIMA GLOBALIZACIJE	69
Slobodan Pešević Dragan Vukasović Darko Martinov Boris Danojević Danijela Filipović	69
RATIONALIZATION OF ORDER COSTS UNDER THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION	75
THE IMPACT OF ADOPTING INTERNATIONAL PUBLIC SECTOR ACCOUNTING STANDARDS ON CORRUPTION: TRANSPARENCY AND FINANCIAL ACCOUNTABILITY	77
Stefan Milojević, Jozefina Beke-Trivunac, Snežana Knežević	77
UTICAJ USVAJANJA MEĐUNARODNIH RAČUNOVODSTVENIH STANDARDNA NA KORUPCIJU: TRANSPARENTNOST I FINANSIJSKA ODGOVORNOST	84
UTICAJ STRATEGIJE DIVERZIFIKACIJE NA FINANSIJSKE PERFORMANSE KOMPANIJA	85
Srđan Mirković, Mihajlo Ranisavljević, Velibor Jovanović, Lazar Mirković	85

THE IMPACT OF DIVERSIFICATION STRATEGY ON CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE.....	96
THE ROLE OF COMPANY MANAGEMENT IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT	97
Sonja Becić, Milena Knežević, Mako Bojić, Milica Popović	97
ULOGA MENADŽMENTA PREDUZEĆA U SAVREMENOM POSLOVNOM OKRUŽENJU	111
PERCEPCIJE ZAPOSLENIH O EFIKASNOSTI PROGRAMA OBUKE U PRIVATNOM SEKTORU U SRBIJI.....	113
Dejan Ječmenica, Nataša Stanišić	113
EMPLOYEE PERCEPTION OF THE EFFECTIVENESS OF TRAINING PROGRAMS IN PRIVATE SECTOR IN SERBIA.....	120
MIGRACIJE IZ CRNE GORE I SRBIJE U LATINSKU AMERIKU S OSVRTOM NA EKONOMSKE, POLITIČKE I SOCIOKULTURNE ASPEKTE	121
Ivan Ivanović, Dušan Medin, Milica Nestorović, Vuk Bevanda, Andrija Blanuša	121
MIGRATIONS FROM MONTENEGRO AND SERBIA TO LATIN AMERICA WITH A FOCUS ON ECONOMIC, POLITICAL, AND SOCIOCULTURAL ASPECTS	132
THE IMPACT OF LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CREATIVITY.....	133
Jelena Radomirović, Snežana Krstić, Radovan Damnjanović	133
UTICAJ LIDERSTVA NA ORGANIZACIONU KREATIVNOST Jelena Radomirović, Snežana Krstić, Radovan Damnjanović.....	145
DIGITALIZACIJA I NJEN UTICAJ NA EFIKASNOST BANKARSKOG SEKTORA ...	147
Mladen Savić.....	147
DIGITALIZATION AND ITS IMPACT ON THE EFFICIENCY OF THE BANKING SECTOR.....	155
UTICAJ AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA NA EFEKTE ZADOVOLJSTVA POSLOM U USLUŽNOM SEKTORU VISOKOG OBRAZOVANJA	157
Julija Avakumović, Jelena Avakumović, Ivan Raonić	157
THE IMPACT OF HRM ACTIVITIES ON THE EFFECTS OF THE JOB SATISFACTION IN THE HIGHER EDUCATION SERVICE SECTOR	179
UPUTSTVO ZA AUTORE.....	181
UPUTSTVO ZA RECENZENTE	186
Spisak recezenata časopisa AKCIONARSTVO.....	188

ČLANCI / ARTICLES

ANALIZA EKONOMSKIH I OSIGURANIH GUBITAKA USLED EKSTREMNIH VREMENSKIH I KLIMATSKIH USLOVA

Nemanja Pantić¹, Ivan Milojević², Jasmina Ognjanović³

doi:10.65772/ak202511

Originalni nučni rad

Apstrakt

Osiguranje ima izuzetno značajnu ulogu u savremenim uslovima života i poslovanja. Bez obzira na tu činjenicu, ne može se reći da je njegov razvoj globalno ujednačen, jer postoje veliki dispariteti u stepenu njegove zastupljenosti u razvijenim i ekonomijama u razvoju. Kako je osiguranje najefikasniji mehanizam za naknadu šteta, ekonomski razvoj je čvrsto povezan sa razvojem osiguranja. Svedoci smo rastućih ekonomskih gubitaka usled ekstremnih vremenskih i klimatskih uslova kao posledica klimatskih promena. Od mogućnosti i efikasnosti naknade ovih gubitaka zavisi i prosperitet pogođenih područja, tj. država. Predmet analize ovog rada su ukupni ekonomski i osigurani gubici usled ekstremnih vremenskih i klimatskih uslova u odabranim državama u Evropi, njihova promena u periodu od 14 godina kao i analiza učešća osiguranih u ukupnim ekonomskim gubicima. Rezultati analize pokazuju gotovo identičnu stopu rasta ekonomskih i osiguranih gubitaka, što ne govori o rastućoj zastupljenosti osiguranja u naknadi šteta usled klimatskih promena. Dodatno je izvršena analiza stepena rizika prema vrstama opasnosti i rezultati pokazuju dominantno učešće ekonomskih gubitaka usled hidroloških opasnosti kao i najveće učešće osiguranih gubitaka usled meteoroloških opasnosti.

Ključne reči: ekonomski gubici, osigurani gubici, učešće osiguranih gubitaka, klimatske promene

JEL: Q54, G22, Q01

Uvod

Od kraja XIX veka naša planeta se zagrejala za više od jednog stepena celzijusa (McNutt, 2013). To na prvi pogled ne deluje previše alarmantno, dok naučna istraživanja negiraju bezazlenost i navode na oprez kao i na brojne mere predostrožnosti. Neophodnost mera proizilazi iz negativnih efekata klimatskih promena. Od brojnih negativnih posledica treba izdvojiti dodatni rast temperature koji će imati kumulativne posledice u otapanju glečera, pa tako i rastu nivoa mora, tj. okeana. Otapanje glečera sa Antarktika i Grenlanda bi rezultiralo rastom nivoa mora od gotovo 70 metara (Hitz & Smith, 2004). Ovo su svakako projekcije za daleku budućnost na koju se ipak može uticati. Istovremeno je realnost da u poslednja tri milenijuma na godišnjem nivou nivo mora poraste za tri milimetara (Droulia & Charalampopoulos, 2021). Zabrinjavaju podaci da Džakarta sa populacijom od preko 11 miliona

¹ dr Nemanja Pantić, vanredni profesor, Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Vojvođanska 5A, 36210 Vrnjačka Banja, Repubika Srbija, email: nemanja.pantic@kg.ac.rs. ORCID ID (<https://orcid.org/0000-0003-0030-6950>)

² dr Ivan Milojević, redovni profesor, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Fakultet za poslovne i finansijske studije Banja Luka, Jovana Dučića 23a, 78000, Banja Luka, Republika Srpska, email: drimilojevic@gmail.com. ORCID ID (<http://orcid.org/0000-0003-3653-33477>)

³ dr Jasmina Ognjanović, vanredni profesor, Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Vojvođanska 5A, 36210 Vrnjačka Banja, Repubika Srbija, email: jasmina.lukic@kg.ac.rs ORCID ID (<http://orcid.org/0000-0002-6036-5269>)

stanovnika utanja preko 20 centimetara na godišnjem nivou usled rasta nivoa mora (Clarke et al., 2022).

Klimatske promene će uticati i na dinamiku padavina ali i dovesti do porasta acidifikacije okeana (Stringer et al., 2021). Svedoci smo sve razornijih prirodnih katastrofa čije su posledice nesagledive. Brojni cunamiji, tornada, olujni vetrovi i dr., ostavljaju ogromne materijalne ali i nematerijalne posledice u vidu ljudskih žrtava (Macinnis-Ng et al., 2021; Lazarević & Stanišić, 2023).

Dodatno će se ispoljiti negativni efekti klimatskih promena na biljni i životinjski svet. Posledice su i sada već alarmantne budući da je u poslednjih gotovo 60 godina životinjski svet osiromašen za 60 procenata (Wheeler & Braun, 2013). Rast emisije ugljen dioksida (CO₂) je jedna od značajnih posledica klimatskih promena. Ipak, treba imati u vidu da je porast emisije najvećim delom posledica ljudskih aktivnosti. Naime, usled nekontrolisane seče, tj. krčenja tropskih šuma se povećava emisija CO₂ za više od 10% (Droulia & Charalampopoulos, 2021). Samo je 2018. godine iskrčeno gotovo 130 hiljada hektara tropskih šuma (Stringer et al., 2021). Ukoliko se ovaj trend ne bude drastično smanjio, emisija CO₂ će dodatno povećati temperaturu, uticati na pojavu ekstremnih vremenskih nepogoda i suša, pa tako i pokrenuti velike migracione talase. Sva predviđanja govore u prilog tome da će već polovinom XXI biti raseljeno više od 190 miliona ljudi (Raihan, 2023).

Budući da je život i prosperitet ljudi neodvojiv od prirode, odnosno biljnog i životinjskog sveta, jasno se, sam po sebi, nameće zaključak da ćemo se u budućnosti suočiti sa brojnim egzistencijalnim problemima ali i problemima koji se tiču mentalnog zdravlja stanovništva (Ma et al., 2022).

Ekonomski efekti klimatskih promena

Najveći broj naučnih istraživanja koja se baziraju na efektima klimatskih promena nemaju isključiv fokus na ekonomske već na ukupne društvene posledice (Setzer et al., 2024). Ipak, treba imati u vidu nedostatke dosadašnjih istraživanja koja su polazila od premise teritorijalne ograničenosti klimatskih promena. Naime, istraživao je uticaj klimatskih promena, tj. vremenskih prilika jedne države na njen BDP. Imajući to u vidu, zanemarivane su posledice ekstremnih vremenskih uslova na BDP drugih zemalja.

Prilično zabrinjavajuće deluje činjenica da će trenutna koncentracija ugljen-dioksida (CO₂) koja se nalazi u atmosferi uticati na pad globalnog BDP-a do polovine XXI veka od gotovo 40 biliona američkih dolara (Kotz et al., 2024). Stoga sve mere koje se moraju preduzeti, a koje se tiču smanjenja emisije CO₂, će imati efekte tek u drugoj polovini XXI veka (Du et al., 2024).

Svaki rast globalne temperature od jednog stepena celzijusa će uticati na pad globalnog BDP-a od 12% (Burke et al., 2015). Najnovije studije o makroekonomskim posledicama klimatskih promena zabrinjavaju jer su pesimističnije od prethodnih, budući da predviđaju negativne efekte koji su za 6 do 7 puta veći od prethodnih predviđanja (Fernández-Villaverde et al., 2024). U tom smislu treba izdvojiti da bi društveni troškovi CO₂ mogli biti na nivou od 1.000 američkih dolara po metričkoj toni emisije, što je značajno više od ranijih predviđanja sa troškovima emisije u rasponu 50-200 američkih dolara (Khurshid et al., 2022).

Optimistična predviđanja govore o rastu globalne temperature od 3 stepena celzijusa do kraja XXI veka i posledičnom padu proizvodnje pa tako i potrošnje od preko 50% (Ghaffari et al., 2022). Time se sa priličnom sigurnošću može konstatovati i rast siromaštva od 50% kao direktna posledica klimatskih promena (Kotz et al., 2024). Nešto pesimističnija predviđanja govore o rastu temperature do kraja XXI veka od preko 5% ukoliko se nastavi sa trenutnom dinamikom emisije štetnih gasova (Dietz et al., 2007). Ekonomske posledice bi u ovom slučaju prevazišle kumulativne posledice svih ratova i kriznih perioda tokom XX veka.

Bez obzira na izvesne i potencijalno dramatične globalne posledice klimatskih promena, treba imati u vidu da neće biti globalno ujednačene. One će zapravo stvoriti još veće disparitete između razvijenih i nerazvijenih odnosno zemalja u razvoju (Custodio et al., 2022). U tom smislu će štete najviše pretrpeti

najsiromašnije i najmanje razvijene ekonomije. Zemlje koje se nalaze u tropskim krajevima već značajno osećaju posledice klimatskih promena, dok će se razmere ekonomskih posledica tek osetiti (D'Orazio, 2023). Posledice klimatskih promena će se prvo osetiti u zemljama koje se oslanjaju na poljoprivredu, stočarstvo i šumarstvo.

Kako bi se gotovo izvesne ekonomske posledice izbegle, neophodna su ulaganja na nivou od 2% BDP-a (Stern, 2006). U tom smislu je neophodno značajno smanjiti i kontrolisati emisiju štetnih gasova. Za tako nešto je neophodna pre svega volja svih nosilaca ekonomske politike, koja zavisi pre svega od svesti, tj. od realnog sagledavanja rizika koje klimatske promene predstavljaju ne samo za prosperitet već i za opstanak ljudskog društva.

Značaj posredne funkcije osiguranja u naknadi šteta usled klimatskih promena

Imajući u vidu da klimatske promene već ostavljaju brojne negativne posledice kao i činjenicu da će se one ispoljavati i u budućnosti, sasvim je opravdano govoriti ne samo o profilaktičkim merama već i o načinu naknade već nanetih šteta. Naime, veliki broj prirodnih katastrofa sa enormnim materijalnim, tj. ekonomskim posledicama je uzrokovano promenom globalne klime, pa su tropski cikloni, konvektivne oluje, šumski požari, poplave i dr. sve učestaliji (Herweijer et al., 2009). U tom smislu osiguranje predstavlja najefikasniji mehanizam za naknadu šteta budući da se zasniva na načelima uzajamnosti i solidarnosti (Mills, 2009).

Ipak, bez obzira na njegovu efikasnost, ova konstatacija nema tako efikasno uporište u praksi (Nobanee, 2022). Osiguravajuća društva, kao nosioci ponude na tržištu osiguranja, posluju sa ciljem maksimizacije profita. Prihvatanje velikih rizika, odnosno rizika sa izvesnim stepenom realizacije i potencijalnim enormnim materijalnim gubicima nije u interesu osiguravajućih društava. Bez obzira što bi to bilo društveno najprihvatljivije i najefikasnije ipak se teži izbegavanju velikih rizika.

Kako je već naglašen porast broja prirodnih katastrofa usled klimatskih promena, tako treba istaći da mogućnost njihovog osiguranja zavisi od brojnih faktora (Collier et al., 2021). Pre svega treba istaći frekvenciju realizacije određenog rizika. Tako je u Srbiji, kao ne toliko trusnom području, moguće osigurati imovinu od posledica zemljotresa u okviru standardne polise imovinskog osiguranja. U Japanu rizik od zemljotresa nije deo standardne polise imovinskog osiguranja, već se kupuje kao dopunsko osiguranje. Ipak, kako se radi o izrazito trusnom području, bez obzira na mogućnost osiguranja kroz dopunsko osiguranje, osiguravajuća društva lako mogu zapasti u problem likvidnosti. Stoga se u Japanu primenjuje sistem reosiguranja, ali i vlada Japana preuzima odgovornost na sebe u slučaju šteta koje su veće od 8 milijardi američkih dolara (Choo, 2012). Time omogućava bržu sanaciju šteta pa tako i manje ekonomske posledice.

U SAD-u je nekoliko nedelja nakon glavnog potresa nemoguće kupiti osiguranje od zemljotresa jer praksa pokazuje da naknadni potresi izazivaju mnogo veće materijalne štete od inicijalnog (Wagner, 2022). Novi Zeland je pod ingerencijom svoje vlade osnovao „Komisiju za zemljotrese“ koja vrši naknadu šteta od svih prirodnih katastrofa (cunamija, tornada itd.) (Nobanee, 2022).

Kako se može primetiti, vlade pojedinih država su svesne opasnosti koju klimatske promene donose, odnosno svesni rastućih prirodnih katastrofa i posledica koje će tek ostaviti. Treba istaći da je ipak, bez obzira na sve mehanizme naknade, osiguranje i dalje najefikasniji mehanizam za sanaciju šteta jer se zasniva na vanvremenskim principima uzajamnosti i solidarnosti. Praksa pokazuje da je, bez obzira na mnogo puta dokazan značaj osiguranja, penetracija osiguranja zapravo najmanja tamo gde treba da bude najveća (Dlugolecki, 2008). Dodatno je primetan veliki broj malih osiguravajućih društava koja nemaju kapacitet za preuzimanje ovakvih rizika. U tom smislu je reosiguranje jedini način prihvatanja ovakvih rizika (Gupta & Venkataraman, 2024).

Klimatske promene najviše ugrožavaju priobalne države u tropskim krajevima. Paradoksalno je da je upravo u takvim državama osiguranje najpotrebnije a zapravo najmanje razvijeno (Botzen et al., 2010). Stoga se i posledice sporije otklanjaju ostavljajući time mnogo veće ekonomske gubitke i tako usporavaju revitalizaciju pogođenog područja. Neretko su takve zemlje oslonjene na turizam kao

delatnost koja je najznačajniji generator BDP-a (Mills, 2005). Uništena infrastruktura ostavlja posledice kako na turizam tako i na ekonomski razvoj.

Analiza ukupnih ekonomskih i osiguranih gubitaka

Kako je predočen značaj osiguranja za ekonomski oporavak i potencijalni rast, bitno je napomenuti da ukupna materijalna šteta koja nastane usled prirodnih katastrofa uzrokovanih klimatskim promenama predstavlja zapravo ekonomske gubitke. U idelanom scenariju bi svi ekonomski gubici bili i osigurani, što u praksi nije slučaj. Onaj deo ekonomskih gubitaka koji nije pokriven osiguranjem predstavlja neosigurane gubitke koji se nadoknađuju iz manje efikasnih izvora finansiranja.

U narednoj tabeli su predstavljeni ekonomski gubici u pojedinim državama na evropskom kontinentu u 2010. i 2023. godini, kao i njihova apsolutna i relativna promena.

Tabela 1. Ekonomski gubici usled ekstremnih vremenskih i klimatskih uslova (u milionima €)

Država	Godina		Promena	
	2010	2023	apsolutna	%
Austrija	10.531	14.726	4.195	39,81
Belgija	12.748	16.988	4.240	33,26
Hrvatska	3.228	4.154	926	28,69
Češka	11.735	18.533	6.798	57,93
Danska	7.261	8.751	1.490	20,52
Finska	1.787	2.380	593	33,18
Francuska	106.070	129.897	23.827	22,46
Nemačka	131.766	180.372	48.606	36,89
Grčka	14.971	16.350	1.379	9,21
Italija	108.062	133.934	25.872	23,94
Crna Gora	20	25	5	25,00
Holandija	8.167	10.970	2.803	34,32
S. Makedonija	321	503	182	56,88
Norveška	3.921	4.416	495	12,62
Poljska	15.279	20.630	5.351	35,02
Portugalija	12.773	16.671	3.898	30,52
Rumunija	11.809	19.628	7.819	66,21
Slovenija	12.977	17.484	4.507	34,73
Španija	79.808	95.966	16.158	20,25
Švajcarska	13.760	19.893	6.133	44,57
Turska	8.035	6.896	-1.139	-14,18
Srbija	8.178	14.286	6.108	74,69
Ukupno	583.207	753.453	170.246	29,19

Izvor: Autori na osnovu European Enviroment Agency

Uvidom u podatke iz Tabele 1 jasno se vidi da su najveći ekonomski gubici 2023. godine ostvareni u Nemačkoj, što se može reći i za 2010. godinu. Kada se posmatraju apsolutne vrednosti ekonomskih gubitaka može se primetiti da su pored Nemačke, Italija i Francuska takođe pretrpele ekonomske gubitke veće od 100.000 miliona evra. Kada se posmatra vrednost apsolutnog rasta ekonomskih gubitaka u 2023. naspram 2010. godine, može se podvući isti zaključak, budući da prednjače Nemačka,

Italija i Francuska. Svakako je primetno da je u svim državama, sa izuzetkom Turske, došlo do rasta ekonomskih gubitaka u 2023. godini.

Ipak, imajući u vidu teritorijalnu rasprostranjenost, apsolutne vrednosti ekonomskih gubitaka, tj. njihovih promena ne daju precizan uvid u stope njihovog rasta. U tom smislu, najveće stope rasta ekonomskih gubitaka u 2023. naspram 2010. godine su pretrpele Srbija, Rumunija, Češka i Severna Makedonija sa 74,69%, 66,21%, 57,93% i 56,88% respektivno. Može se izdvojiti i Grčka koja je pretpela rast ekonomskih gubitaka od „svega“ 9,21%. Sve ostale države su ostvarile rast ekonomskih gubitaka veći od 20%.

Ukupno posmatrano, u posmatranom periodu je došlo do rasta ekonomskih gubitaka od 29,19%. Od ukupno 22 posmatrane države, rast ekonomskih gubitaka koji je veći od 29,19% je pretrpelo 13 zemalja (Austrija, Belgija, Češka, Finska, Nemačka, Holandija, Severna Makedonija, Poljska, Portugalija, Rumunija, Slovenija, Švajcarska i Srbija). Treba izdvojiti i zemlje u kojima je došlo do pada ekonomskih gubitaka koji su manji od 29,19%. U tu grupu se ubraja 8 zemalja (Hrvatska, Danska, Francuska, Grčka, Italija, Crna Gora, Norveška i Španija). Turska je jedina zemlja u kojoj je došlo do pada ekonomskih gubitaka u 2023. naspram 2010. godine.

U narednoj tabeli su predstavljeni osigurani gubici u istim državama sa evropskog kontinenta u 2010. i 2023. godini kao i njihova apsolutna i relativna promena.

Tabela 2. Osigurani gubici usled ekstremnih vremenskih i klimatskih uslova (u milionima €)

Država	Godina		Promena	
	2010	2023	apsolutna	%
Austrija	1.992	2.786	794	39,86
Belgija	5.012	6.679	1.667	33,26
Hrvatska	78	101	23	29,49
Češka	1.373	2.168	795	57,90
Danska	4.516	5.443	927	20,53
Finska	54	73	19	35,19
Francuska	37.607	46.052	8.445	22,46
Nemačka	40.001	54.759	14.758	36,89
Grčka	778	849	71	9,13
Italija	4.774	5.916	1.142	23,92
Crna Gora	0	0	0	-
Holandija	3.199	4.297	1.098	34,32
S. Makedonija	0	0	0	-
Norveška	2.734	3.079	345	12,62
Poljska	1.021	1.379	358	35,06
Portugalija	443	578	135	30,47
Rumunija	120	199	79	65,83
Slovenija	202	271	69	34,16
Španija	4.360	5.243	883	20,25
Švajcarska	5.034	7.278	2.244	44,58
Turska	531	456	-75	-14,12
Srbija	0	0	0	-
Ukupno	113.829	147.606	33.777	29,67

Izvor: Autori na osnovu European Enviroment Agency

Podaci iz Tabele 2 pokazuju da su osigurani gubici višestruko manji od ekonomskih gubitaka, odnosno najveći deo ekonomskih gubitaka su zapravo neosigurani gubici. Kao i kod ekonomskih tako i kod osiguranih gubitaka prednjače Francuska i Nemačka, dok su osigurani gubici u Italiji zanemarljivi u odnosu na ukupne ekonomske gubitke. Ne treba zanemariti zapažanje da su osigurani gubici u Srbiji, Severnoj Makedoniji i Crnoj Gori jednaki nuli. što govori ne samo o nerazvijenom tržištu osiguranja već i odsustvu svesti o potrebi osiguranja od posledica ekstremnih vremenskih i klimatskih uslova. Kada se posmatra apsolutni rast, primećuje se da je rast osiguranih gubitaka u 2023. godini u odnosu na 2010. godinu najveći u Nemačkoj. Dodatno se može primetiti razmera tog rasta poredeći ga sa apsolutnim vrednostima rasta osiguranih gubitaka u ostalim državama, budući da je njegova vrednost bezmalo jednaka kumulativnoj vrednosti rasta svih ostalih. Primetno je i da su osigurani gubici u većini država ostvarili rast (sa izuzetkom Srbije, Severne Makedonije i Crne Gore). Jedino su u Turskoj osigurani gubici u 2023. manji nego u 2010. godini i to za 75 miliona evra.

Kada se govori o relativnoj promeni osiguranih gubitaka, kao merodavnijem pokazatelju njihovih promena, evidentno je da su najveće stope rasta ostvarene u Rumuniji, Češkoj i Švajcarskoj i to 65,83%, 57,90% i 44.58% respektivno. Najmanji rast osiguranih gubitaka je zabeležen u Grčkoj sa stopom rasta od 9,13%. U svim ostalim državama (sa izuzetkom Srbije, Severne Makedonije i Crne Gore) su ostvarene pozitivne i to dvocifrene stope rasta. Iz ove grupe zemalja svakako treba isključiti Tursku u kojoj je ostvarena negativna stopa rasta osiguranih gubitaka, tj. pad od 14,12%. Ukupno posmatrano, došlo je do rasta osiguranih gubitaka u 2023. godini za 29,67% što je više od rasta ekonomskih gubitaka za 0,48%.

Pored izolovano posmatranih vrednosti ekonomskih i osiguranih gubitaka, kao i njihovih apsolutnih i relativnih promena u 2023. naspram 2010. godine, neophodno je prikazati učešće osiguranih gubitaka u ukupnim ekonomskim gubicima. Navedeno je predstavljeno u Tabeli 3.

Tabela 3. Učešće osiguranih gubitaka usled ekstremnih vremenskih i klimatskih uslova u ekonomskim gubicima (u procentima)

Država	Godina		Država	Godina	
	2010	2023		2010	2023
Austrija	18,9	18,9	Holandija	39,2	39,2
Belgija	39,3	39,3	S. Makedonija	0	0
Hrvatska	2,4	2,4	Norveška	69,7	69,7
Češka	11,7	11,7	Poljska	6,7	6,7
Danska	62,2	62,2	Potrugalija	3,5	3,5
Finska	3,02	3,07	Rumunija	1,0	1,0
Francuska	35,4	35,5	Slovenija	1,5	1,5
Nemačka	30,3	30,4	Španija	5,5	5,5
Grčka	5,2	5,2	Švajcarska	36,6	36,6
Italija	4,4	4,4	Turska	6,6	6,6
Crna Gora	0	0	Srbija	0	0
Ukupno					
2010			2023		
19,5			19,6		

Izvor: Autori

Uvidom u podatke iz Tabele 3 može se izdvojiti više grupa zemalja. Na prvom mestu treba grupisati države u kojima je učešće osiguranih gubitaka u ekonomskim gubicima veće od 60%. Tu spada, pored Norveške sa rekordnim učešćem od 69,7%, još i Danska sa 62,2%. Sledeću grupu čine države sa učešćem osiguranih gubitaka u rasponu 30-40%. Tu grupu čine Belgija, Francuska, Nemačka,

Holandija i Švajcarska sa učešćima od 39,3%, 35,5%, 30,4%, 39,2 i 36,6% respektivno. U treću, najmnogobrojniju grupu država, mogu se svrstati države sa učešćem osiguranih gubitaka u rasponu od 1 do 10%. Njoj pripadaju Hrvatska (2,4%), Finska (3,02%), Grčka (5,2%), Italija (4,4%), Poljska (6,7%), Portugalija (3,5%), Rumunija (1,0%), Slovenija (1,5%), Španija (5,5%) i Turska (6,6%). Poslednjoj grupi zemalja sa učešćem osiguranih gubitaka u rasponu 11-20% pripadaju samo Austrija i Češka sa 18,9 i 11,% respektivno. Kako je već ranije konstatovano, odsustvo osiguranih gubitaka od posledica ekstremnih vremenskih i klimatskih uslova u Srbiji, Crnoj Gori i Severnoj Makedoniji, tako je njihovo učešće jednako nuli što pokazuju i podaci u tabeli 3.

Ako se uporede učešća osiguranih gubitaka u 2023. godini u odnosu na 2010. godinu mogu se primetiti neznatne promene. Minimalne promene, tj. rast učešća je ostvaren u Finskoj i to za 0,05%, odnosno Nemačkoj za 0,1%. Ukupno posmatrano, u 2023. godini je došlo da rasta učešća osiguranih gubitaka u odnosu na 2010. godinu za svega 0,1%.

Analiza ekonomskih i osiguranih gubitaka prema vrsti opasnosti

Kada se govori o vrstama opasnosti, za potrebe analize je izvršena podela opasnosti u četiri kategorije: hidrološke, meteorološke, klimatske i ostale klimatske. Pod hidrološkim opasnostima se podrazumevaju opasnosti od svih vrsta poplava, dok se pod meteorološkim smatraju opasnosti od oluje, grada, vetra i drugih padavina. Klimatološke opasnosti su podeljene u dve grupe i to: toplotni talasi i ostale klimatske opasnosti (šumski požari, suše, mrazevi i hladni periodi). Geofizički događaji poput vulkanskih erupcija, zemljotresa i sl., nisu predmet analize. Vrednosti ekonomskih gubitaka svake od realizovanih opasnosti su predstavljeni u Tabeli 4.

Tabela 4. Ekonomski gubici prema vrsti opasnosti (u milionima €) u 2023. godini

Države	Vrsta opasnosti			
	Hidrološka	Meteorološka	Klimatska (top. talasi)	Ostale klimatske
Austrija	7.519	4.062	1.673	1.472
Belgija	11.396	5.312	280	0
Hrvatska	1.812	463	1.811	68
Češka	14.483	2.889	807	354
Danska	1.781	5.893	1.076	0
Finska	559	482	0	1.339
Francuska	39.759	51.576	23.254	15.308
Nemačka	77.339	76.960	21.237	4.836
Grčka	5.408	3.279	1.744	5.920
Italija	71.799	20.654	32.433	9.047
Crna Gora	12	0	0	13
Holandija	1.746	9.224	1	0
S. Makedonija	444	0	0	59
Norveška	1.243	3.135	1	38
Poljska	18.538	767	1.323	2
Portugalija	2.217	2.039	4.775	7.640
Rumunija	11.702	74	7.852	0
Slovenija	13.983	1.588	1.720	194
Španija	34.512	15.681	29.336	16.437
Švajcarska	10.369	9.088	427	9

Turska	6.041	591	1	262
Srbija	4.202	15	9.568	501
Ukupno	336.864	213.772	139.319	63.499

Izvor: Autori na osnovu European Enviroment Agency

Najveći ekonomski gubici su nastali kao rezultat realizacije hidroloških opasnosti, budući da je njihova vrednost 336.864 miliona evra u 2023. godini. Sledeća „najsкупlja“ opasnost je meteorološka, koja zajedno sa klimatskom, tj. toplotnim talasima tek prevazilazi vrednost ekonomskih gubitaka realizovanih hidroloških opasnosti. Najmanji ekonomski gubici nastaju kao posledica realizacije ostalih klimatskih opasnosti (šumski požari, suše, mrazevi, hladni periodi itd.).

Ako se govori o tome koja opasnost izaziva najveće ekonomske gubite na državnom nivou, primetno je takođe dominantno učešće ekonomskih gubitaka usled realizacije hidroloških opasnosti. Prisutno je u 13 popisanih zemalja (59% uzorka) i to u Austriji, Belgiji, Hrvatskoj, Češkoj, Nemačkoj, Italiji, Severnoj Makedoniji, Poljskoj, Rumuniji, Sloveniji, Španiji, Švajcarskoj i Turskoj. Realizacija meteoroloških opasnosti stvara najveće ekonomske gubitke u 4 države (18% uzorka) i to u Danskoj, Francuskoj, Holandiji i Norveškoj. Isto se može konstatovati i za ekonomske gubitke usled realizacije ostalih klimatskih opasnosti budući da stvaraju najveće ekonomske gubitke takođe u 4 države (18% uzorka) i to u Finskoj, Grčkoj, Crnoj Gori i Portugaliji. Srbija je jedina država iz popisa u kojoj su najveći ekonomski gubici posledica realizacije opasnosti od toplotnih talasa.

Pored ekonomskih gubitaka koji su posledica realizacije svih vrsta opasnosti, predmet razmatranja su i osigurani gubici prema svakoj od vrsta opasnosti i to kako ukupni tako i osigurani gubici na državnom nivou. Navedeni podaci su predstavljeni u Tabeli 5.

Tabela 5. Osigurani gubici prema vrsti opasnosti (u milionima €) u 2023. godini

Države	Vrsta opasnosti			
	Hidrološka	Meteorološka	Klimatska (top. talasi)	Ostale klimatske
Austrija	1.049	1.100	14	624
Belgija	2.825	3.855	0	0
Hrvatska	101	0	0	0
Češka	1.236	691	0	241
Danska	1.299	4.144	0	0
Finska	73	0	0	0
Francuska	11.334	20.608	11.718	2.393
Nemačka	19.734	34.323	13	690
Grčka	597	114	0	138
Italija	2.186	389	1.701	1.641
Crna Gora	0	0	0	0
Holandija	15	4.282	0	0
S. Makedonija	0	0	0	0
Norveška	767	2.307	0	5
Poljska	1.279	100	0	0
Portugalija	50	153	18	356
Rumunija	199	0	0	0
Slovenija	153	118	0	0
Španija	3.003	848	207	1.185

Švajcarska	3.892	3.376	0	9
Turska	293	163	0	0
Srbija	0	0	0	0
Ukupno	50.085	76.571	13.671	7.277

Izvor: Autori na osnovu European Enviroment Agency

Za razliku od vrednosti ekonomskih gubitaka, kada se govori o vrednostima osiguranih gubitaka, primetno je da su najveće isplate izvršene za štete usled realizacije meteoroloških opasnosti (76.571 miliona evra). Kumulativne vrednosti osiguranih gubitaka usled realizacije preostalih opasnosti ne prevazilaze vrednosti osiguranih gubitaka od meteoroloških opasnosti. Kako je već konstatovano, u Srbiji, Crnoj Gori i Severnoj Makedoniji ne postoje osigurani gubici usled ekstremnih vremenskih i klimatskih uslova. Ako se posmatraju vrednosti osiguranih gubitaka na državnom nivou kao posledica realizacije hidroloških opasnosti (sa izuzetkom Srbije, Crne Gore i Severne Makedonije), može se primetiti da je ova vrsta osiguranih gubitaka prisutna u svim državama. To su ujedno i jedini osigurani gubici u Hrvatskoj, Finskoj i Rumuniji. Osigurani gubici usled realizacije meteoroloških opasnosti, kao „najskupljoj“ opasnosti za osiguranje, ipak ne postoje u 6 popisanih zemalja. Pored već navedene Srbije, Crne Gore i Severne Makedonije, lista se proširuje sa Hrvatskom, Finskom i Rumunijom. Najmanje zastupljeni su osigurani gubici usled toplotnih talasa koji se nadoknađuju u svega 6 od 22 posmatrane države. Kada su u pitanju osigurani gubici usled ostalih klimatskih opasnosti, primetno je da se vrši naknada u 9 od 22 države iz popisa u tabeli 5.

Pored izolovano posmatranih vrednosti ekonomskih i osiguranih gubitaka prema vrsti opasnosti u 2023. godini, neophodno je prikazati učešće osiguranih gubitaka svake od opasnosti u ukupnim ekonomskim gubicima. Podaci su predstavljeni u Tabeli 6.

Tabela 6. Učešće osiguranih gubitaka u ekonomskim gubicima prema vrsti opasnosti (u procentima) u 2023. godini

Države	Vrsta opasnosti			
	Hidrološka	Meteorološka	Klimatska (top. talasi)	Ostale klimatske
Austrija	13,9	27,1	0,8	42,4
Belgija	24,8	72,6	-	-
Hrvatska	0,8	-	-	-
Česka	8,5	23,9	-	68,1
Danska	72,9	70,3	-	-
Finska	13,1	-	-	-
Francuska	28,5	39,9	50,4	15,6
Nemačka	25,5	44,6	0,1	14,3
Grčka	11,0	3,5	-	2,3
Italija	3,0	1,9	5,2	18,1
Crna Gora	-	-	-	-
Holandija	0,8	46,4	-	-
S. Makedonija	-	-	-	-
Norveška	61,7	73,6	-	13,2
Poljska	6,9	13,0	-	-
Potrugalija	2,3	7,5	0,4	4,7
Rumunija	1,7	-	-	-

Slovenija	1,1	7,4	-	-
Španija	8,7	5,4	0,7	7,2
Švajcarska	37,5	37,1	-	100
Turska	4,8	27,6	-	-
Srbija	-	-	-	-
Ukupno	14,9	35,8	9,8	11,4

Izvor: Autori

Učešće osiguranih gubitaka kao posledica realizacije meteorološke opasnosti je na nivou od 35,8% što je značajno više od učešća osiguranih gubitaka usled realizacije svih ostalih opasnosti. Treba naglasiti da u Belgiji, Danskoj i Norveškoj osiguranje pokriva više od 70% ekonomskih gubitaka usled realizacije meteoroloških opasnosti, što je na mnogo višem nivou nego u ostalim posmatranim državama. U vezi s tim treba izdvojiti i primer Danske u kojoj osiguranje pokriva čak 72,9% svih ekonomskih gubitaka nastalih usled realizacije hidroloških opasnosti. Veliki procenat osiguranih gubitaka usled realizacije hidroloških opasnosti se može primetiti i u Norveškoj (61,7%). U ostalim državama je ovo učešće na mnogo nižem nivou.

Kada se posmatra učešće osiguranih gubitaka usled realizacije opasnosti od toplotnih talasa kao i ostalih klimatskih opasnosti, može se primetiti njihovo potpuno odsustvo u većini država iz popisa. Tako su osigurani gubici usled realizacije opasnosti od toplotnih talasa prisutni u svega 6 država i to sa jako malim učešćem (sa izuzetkom Francuske u kojoj se čak 50,4% ekonomskih gubitaka nadoknađuje iz osiguranja). Slično se može reći i za osigurane gubitke od ostalih klimatskih opasnosti budući da se ekonomski gubici usled realizacije ove opasnosti pokrivaju tek u 10 država iz popisa (što je manje od 50%). Ipak, treba naglasiti primer Češke (68,1% osiguranih gubitaka) i posebno Švajcarske budući da su svi ekonomski gubici usled realizacije ove opasnosti pokriveni iz osiguranja.

Zaključak

U poslednjem veku je došlo do zagrevanja planete za više od jednog stepena celzijusa, što je prema brojnim naučnim istraživanjima alarmantno. Posledično otapanje glečera na Antarktiku i Grenlandu može rezultirati rastom nivoa mora od 70 metara. Istovremeno smo svedoci rasta nivoa mora od tri milimetara na godišnjem nivou u poslednja tri milenijuma. Klimatske promene će uticati na rast acidifikacije okeana ali i rast broja prirodnih katastrofa (cunamiji, tornada, olujni vetrovi itd.). Ne očekuje se samo rast broja već i ekonomskih posledica prirodnih katastrofa kao i pad broja životinjskih vrsta, što će ostaviti nesagledive posledice na živote ljudi.

Klimatske promene dovode i do rasta emisije ugljen dioksida (CO₂). Nekontrolisana seča tropskih šuma rezultira dodatnim rastom emisije za više od 10%. Trenutna koncentracija ovog gasa će uticati na brojne klimatske promene do polovine XXI veka, pri čemu treba naglasiti da će se kao direktna posledica javiti migracija više od 190 miliona stanovnika. Takođe, trenutna koncentracija ugljen-dioksida (CO₂) koja se nalazi u atmosferi će uticati na pad globalnog BDP-a do polovine XXI veka od gotovo 40 biliona američkih dolara. Svaki rast globalne temperature od jednog stepena celzijusa će uticati na pad globalnog BDP-a od 12%. Najnovije studije o makroekonomskim posledicama klimatskih promena zabrinjavaju jer su pesimističnije od prethodnih, budući da predviđaju negativne efekte koji su za 6 do 7 puta veći od prethodnih predviđanja. Kako bi se gotovo izvesne ekonomske posledice izbegle, neophodna su ulaganja na nivou od 2% BDP-a.

Bez obzira što osiguranje predstavlja najefikasniji mehanizam za naknadu šteta usled klimatskih promenama, ova konstatacija nema tako efikasno uporište u praksi. Treba istaći da mogućnost osiguranja zavisi od brojnih faktora. Klimatske promene najviše ugrožavaju priobalne države u tropskim krajevima. Paradoksalno je da je upravo u takvim državama osiguranje najpotrebnije a zapravo najmanje zastupljeno. Stoga se i posledice sporije otklanjaju ostavljajući time mnogo veće ekonomske gubitke.

U periodu od 2010. do 2023. godine je u 22 odabrane države sa evropskog kontinenta došlo do rasta ekonomskih gubitaka usled ekstremnih vremenskih i klimatskih uslova za više od 170.000 miliona evra, odnosno za više od 29%. Kada se govori osiguranim gubicima, došlo je do njihovog rasta od preko 33.000 miliona evra, odnosno više od 29%. Imajući u vidu navedeno, ističe se zaključak da u periodu od 2010. do 2023. godine gotovo da nije došlo do promene učešća osiguranih gubitaka u ukupnim ekonomskim gubicima usled ekstremnih vremenskih i klimatskih promena. Kada se govori o ekonomskim gubicima prema vrsti opasnosti, najveći su posledica realizacije hidroloških, dok su najveći osigurani gubici nastali kao posledica realizacije meteoroloških opasnosti.

Zahvalnica

Ovaj rad je finansiralo Ministarstvo nauke, tehnološkog razvoja i inovacija Vlade Republike Srbije, na osnovu Ugovora o prenosu sredstava za finansiranje naučnoistraživačkog rada zaposlenih u nastavi na akreditovanim visokoškolskim ustanovama u 2025.godini (br. 451-03-137/2025-03/200375 od 4.02.2025.g.).

Literatura

1. Botzen, W. J. W., Van den Bergh, J. C. J. M., & Bouwer, L. M. (2010). Climate change and increased risk for the insurance sector: a global perspective and an assessment for the Netherlands. *Natural hazards*, 52(3), 577-598. <https://doi.org/10.1007/s11069-009-9404-1>
2. Burke, M., Hsiang, S. & Miguel, E. (2015). Global non-linear effect of temperature on economic production. *Nature*, 527, 235–239. <https://doi.org/10.1038/nature15725>
3. Choo, Y. (2012). Efficiency and scale economies in the Japanese non-life insurance industry. *International Journal of Financial Services Management*, 5(3), 239-255. <https://doi.org/10.1504/IJFSM.2012.046950>
4. Clarke, B., Otto, F., Stuart-Smith, R., & Harrington, L. (2022). Extreme weather impacts of climate change: an attribution perspective. *Environmental Research: Climate*, 1(1), 012001. <https://doi.org/10.1088/2752-5295/ac6e7d>
5. Collier, S. J., Elliott, R., & Lehtonen, T. K. (2021). Climate change and insurance. *Economy and Society*, 50(2), 158-172. <https://doi.org/10.1080/03085147.2021.1903771>
6. Custodio, C., Ferreira, M. A., Garcia-Appendini, E., & Lam, A. (2022). Economic impact of climate change. *Nova SBE Working Paper Series*, (645). <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4205144>
7. D'Orazio, P. (2023). Navigating financial stability through the dual challenges of climate change and pandemics. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 65, 101386. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2023.101386>
8. Dietz, S., Hope, C., Stern, N., & Zenghelis, D. (2007). Reflections on the Stern Review (1): A robust case for strong action to reduce the risks of climate change. *World Economics*, 8(1), 121 – 168.
9. Dlugolecki, A. (2008). Climate change and the insurance sector. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 33(1), 71-90. <https://doi.org/10.1057/palgrave.gpp.2510152>
10. Droulia, F., & Charalampopoulos, I. (2021). Future Climate Change Impacts on European Viticulture: A Review on Recent Scientific Advances. *Atmosphere*, 12(4), 495-518. <https://doi.org/10.3390/atmos12040495>
11. Du, Q., Xue, M., Li, Z., Du, A. M., & Yang, T. (2024). Economic vulnerabilities and sustainability in energy utilities: Managing climate change in the face of geopolitical turmoil. *Research in International Business and Finance*, 71, 102436. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102436>
12. European Environment Agency (2025). Preuzeto 25. maja, 2025. godine sa <https://climate-adapt.eea.europa.eu/en/knowledge/economic-losses/economic-losses-and-fatalities?activeTab=31d4b1fa-94dc-47ee-81bd-5b80fb3909f9>

13. Fernández-Villaverde, J., Gillingham, K. T., & Scheidegger, S. (2024). Climate change through the lens of macroeconomic modeling. *Annual Review of Economics*, 17. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-091124-045357>
14. Ghaffari, A., Nasser, M., & Someeh, A. P. (2022). Assessing the economic effects of drought using Positive Mathematical Planning model under climate change scenarios. *Heliyon*, 8(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11941>
15. Gupta, A., & Venkataraman, S. (2024). Insurance and climate change. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 67, 101412. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2023.101412>
16. Herweijer, C., Ranger, N., & Ward, R. E. (2009). Adaptation to climate change: threats and opportunities for the insurance industry. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 34(3), 360-380. <https://doi.org/10.1057/gpp.2009.13>
17. Hitz, S., & Smith, J. (2004). Estimating global impacts from climate change. *Global Environmental Change*, 14(3), 201-218. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2004.04.010>
18. Khurshid, N., Fiaz, A., Khurshid, J., & Ali, K. (2022). Impact of climate change shocks on economic growth: A new insight from non-linear analysis. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 1039128. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1039128>
19. Kotz, M., Levermann, A., & Wenz, L. (2024). The economic commitment of climate change. *Nature*, 628(8008), 551-557. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07219-0>
20. Lazarević, S., & Stanišić, T. (2023). Uticaj globalnih kriza na međunarodni turizam u Južnoj i Mediteranskoj Evropi. *Menadžment u hotelijerstvu i turizmu*, 11(2), 103-115. <https://doi.org/10.5937/menhottur2302103L>
21. Ma, T., Moore, J., & Cleary, A. (2022). Climate change impacts on the mental health and wellbeing of young people: A scoping review of risk and protective factors. *Social Science & Medicine*, 301. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.114888>
22. Macinnis-Ng, C., McIntosh, A. R., Monks, J. M., Waipara, N., White, R. S., Boudjelas, S., & Peltzer, D. A. (2021). Climate-change impacts exacerbate conservation threats in island systems: New Zealand as a case study. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 19(4), 216-224. <https://doi.org/10.1002/fee.2285>
23. McNutt, M. (2013). Climate Change Impacts. *Science*, 341(6143), 435-435. <https://doi.org/10.1126/science.1243256>
24. Mills, E. (2005). Insurance in a climate of change. *Science*, 309 (5737), 1040-1044. <https://doi.org/10.1126/science.1112121>
25. Mills, E. (2009). A global review of insurance industry responses to climate change. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 34(3), 323-359. <https://doi.org/10.1057/gpp.2009.14>
26. Nobanee, H., Dilshad, M. N., Abu Lamdi, O., Ballool, B., Al Dhaheri, S., AlMheiri, N., & Alhemeiri, S. S. (2022). Insurance for climate change and environmental risk: a bibliometric review. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, 14(5), 440-461. <https://doi.org/10.1108/IJCCSM-08-2021-0097>
27. Raihan, A. (2023). A review of the global climate change impacts, adaptation strategies, and mitigation options in the socio-economic and environmental sectors. *Journal of Environmental Science and Economics*, 2(3), 36-58. <https://doi.org/10.56556/jescae.v2i3.587>
28. Setzer, J., Silbert, N., & Vanhala, L. (2024). *The effectiveness of climate change litigation*. London: London School of Economics. <https://doi.org/10.4337/9781800889781.00019>
29. Stern, N. (2006). *The Economics of Climate Change: The Stern Review*. London: London School of Economics.

30. Stringer, L. C., Mirzabaev, A., Benjaminsen, T. A., Harris, R. M., Jafari, M., Lissner, T. K., ... & Tirado-von Der Pahlen, C. (2021). Climate change impacts on water security in global drylands. *One Earth*, 4(6), 851-864. <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2021.05.010>
31. Wagner, K. R. (2022). Designing insurance for climate change. *Nature Climate Change*, 12(12), 1070-1072. <https://doi.org/10.1038/s41558-022-01514-2>
32. Wheeler, T., & Braun, J. (2013). Climate Change Impacts on Global Food Security. *Science*, 341(6145), 508-513. <https://doi.org/10.1126/science.1239402>

ANALYSIS OF ECONOMIC AND INSURED LOSSES DUE TO EXTREME WEATHER AND CLIMATE CONDITIONS

Nemanja Pantić, Ivan Milojević, Jasmina Ognjanović

Abstract

Insurance has an extremely important role in modern living and business conditions. Regardless, its development is not globally equable, because there are large disparities in the degree of its representation in developed and developing economies. As insurance is the most effective mechanism for compensation of damages, economic development is closely connected with the development of insurance market. We are witnessing growing economic losses due to extreme weather and climate conditions as a consequence of climate changes. The prosperity of the affected areas or economies depends on the possibility and effectiveness of compensation of these losses. The subject of this paper's analysis is the total economic and insured losses due to extreme weather and climate conditions in European countries, as well as their change in the last 14 years, but also the analysis of the participation of the insured in total economic losses. The results of the analysis shows almost identical growth rates of economic and insured losses, which is not in favor of the growing share of insurance in compensation for damages due to climate changes. In addition was performed a risk analysis according to types of hazards and the results shows the dominant share of economic losses due to hydrological hazards as well as the largest share of insured losses due to meteorological hazards.

Keywords: *economic losses, insured losses, participation of insured losses, climate change*

Datum prijema / Date of arrival: 16.06.2025.

Datum prihvatanja / Accepted date: 05.08.2025.

CHALLENGES FOR MANAGERS IN THE CORPORATE MARKETING ENVIRONMENT

Milan Mihajlović¹, Nataša Novaković Božić², Bojana Čavić³, Nikola Vujanović⁴, Đorđe Dabetić⁵

doi:10.65772/ak202512

Pregledni nučni rad

Abstract

In an environment characterized by rapid market transformations and technological advancements, marketing managers face increasingly complex challenges in adapting to consumer expectations. This paper aims to present an overview of current theoretical concepts and contemporary research findings related to the role, tasks and responsibilities of marketing managers in the context of global competition, digitalized processes and comprehensive business transformation. Special attention is paid to identifying key contemporary challenges, including managing digital communication channels, building and maintaining brand reputation, implementing sustainable marketing practices and resolving ethical dilemmas in the decision-making process. Based on the analysis of relevant sources, the paper provides a consolidated overview of the most important current findings and formulates recommendations for improving managerial activities in the field of corporate marketing. The findings indicate the importance of developing flexible organizational models, strengthening digital skills and applying a strategic approach to rapid market transformations.

Keywords: management, marketing environment, challenges, corporation, digital transformation, strategies, sustainable marketing.

JEL: M31, M14, M10

Introduction

Technological progress, market globalization, increased competition and increasingly complex consumer expectations shape the modern business environment and require managers to have a high level of adaptability and strategic thinking. Therefore, marketing managers are required to constantly adapt, think strategically and act proactively. In today's marketing environment, a manager is no longer just an operational executor of promotional activities or traditional sales campaigns, but is seen as a key strategic actor who manages market information, manages brand reputation and leads innovation processes in line with corporate development goals. He is expected to be able to anticipate changes, connect and integrate digital technologies into organizational processes and develop long-term, sustainable relationships with consumers, partners and other stakeholders. The role of a modern marketing manager cannot be isolated from the overall business dynamics, because marketing has become an inseparable part of the broader corporate strategy. Both global and national companies that

¹ PhD Milan Mihajlović, Assistant Professor, Military Academy, University of Defence, Belgrade, Serbia, Email: milan.mih83@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7949-2631>

² PhD Nataša Novaković Božić, lecturer, Academy of Vocational Studies South Serbia - Blace, Serbia email: natanovanovic@vpskp.edu.rs, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2863-272X>

³ PhD Bojana Čavić, professor of vocational studies, Belgrade Business and Arts Academy of Applied Studies, Belgrade, Serbia, Email: bojana.cavic@bpa.edu.rs, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6945-6724>

⁴ PhD Nikola Vujanović, professor of vocational studies, Belgrade Business and Arts Academy of Applied Studies, Belgrade, Serbia Email: nikola.vujanovic@bpa.edu.rs, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7956-767X>

⁵ PhD Đorđe Dabetić, professor of vocational studies, Belgrade Business and Arts Academy of Applied Studies, Belgrade, Serbia, Email: djordje.dabetic@bpa.edu.rs, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9750-4090>

want to expand their business are increasingly realizing that long-term competitive advantage is strongly linked to the quality of managerial decisions in the field of marketing. Such decisions include the selection and definition of target market segments, strategic product positioning, management of communication channels, as well as building an organizational culture that supports innovation, creativity and consistent customer satisfaction.

Marketing managers are faced with a whole range of complex challenges, arising from the transformation of the market under the influence of digital technologies, the rapid expansion of social networks and changes in the value priorities of modern consumers. A modern marketing manager must simultaneously connect analytical and creative thinking, understand and correctly interpret large amounts of data (big data) originating from digital platforms and, based on these insights, make strategic decisions that support the sustainable growth and development of the company. His responsibilities include the coordination of multiple organizational functions — sales, public relations, product development, finance and others — which requires strong communication and team leadership skills. In the digital economy, managers become the main carriers of innovation processes. They actively adopt and apply new technologies, including artificial intelligence and automation of marketing activities, in order to more precisely target consumers and optimally manage resources. In addition, ethical issues and sustainability requirements are gaining importance, expanding the responsibilities and expectations placed on modern marketing leaders. In this way, the role of the manager goes beyond the framework of traditional marketing and becomes a multidisciplinary field that relies on knowledge from organizational behavior, information technology and corporate social responsibility.

Marketing management decisions have a direct and profound impact on corporate competitiveness, as they shape the perception of a brand, its market image, level of recognition and consumer trust. Strategic choices related to brand positioning, communication approach and choice of distribution channels determine how the market will perceive the organization in relation to its competitors. In a highly competitive market, the speed of response and the quality of decisions made are key factors of differentiation. According to relevant modern research in the field of management and marketing (Kotler, 2020; Keller & Kotler, 2022; Armstrong et al., 2022; Cunningham et al., 2022), organizations that successfully integrate marketing strategy with overall business objectives achieve a higher level of market resilience, innovation and long-term stability. Effective management of marketing resources enables the creation of added value through greater consumer loyalty, a stronger reputation and a clearer brand identity. Therefore, competent managers not only influence the optimization of promotional activities, but also the shaping of the strategic direction of the company as a whole.

The subject of research in this paper is the identification and analysis of key challenges faced by managers in the marketing environment of modern corporations. The focus is on theoretical approaches and relevant empirical findings that explain the nature of marketing decisions, their connection with corporate strategy and the impact on the overall competitiveness of the organization. The aim of the paper is to provide a comprehensive overview of contemporary theoretical and practical insights in the field of marketing management, with a special emphasis on the challenges created by globalization, digitalization and the growing complexity of market processes. Based on insights from relevant contemporary literature, the paper seeks to systematize the most important problems and highlight recommendations that can contribute to the improvement of managerial decisions in the corporate environment. The significance of the paper stems from the fact that marketing managers play a key role in maintaining the competitiveness of companies, their innovativeness and long-term development. The ability of managers to recognize changes in the environment and make appropriate decisions affects market success, building a positive image and the company's relations with society.

This paper is based on the analysis of secondary sources — academic literature, professional papers, books and relevant reports. The primary method used was content analysis, which allows for the identification of key trends and challenges in contemporary marketing management, as well as the method of comparative analysis of various contemporary theoretical approaches. The aim of such a

methodological framework is to identify and synthesize, based on existing scientific knowledge, the key factors of successful marketing management in a corporate environment. Since the work is not based on empirical research, it does not process primary data, but focuses on theoretical analysis and integration of contemporary results. Such an approach allows for the formulation of general conclusions and recommendations that can serve as a basis for future research in this scientific field.

The concept of marketing management in a corporate context

Planning, implementing and controlling activities aimed at creating, transferring and delivering value to customers constitute the essential process of marketing management. Within the framework of modern corporate management, marketing management is not limited to advertising and sales, but represents a broadly set strategic framework that connects all business functions with market demands and long-term plans of the organization (Solomon & Mathias, 2020). This concept is based on an integrated approach to the market, which includes a detailed analysis of consumer needs, shaping competitive advantages and constant adaptability to environmental changes. Its importance is particularly reflected in the ability to connect internal company resources with external market opportunities and thus enable stable and long-term development. Armstrong et al. (2022) emphasize that modern marketing management is also aimed at shaping the consumer experience, because today's customers are increasingly sensitive to the emotional, social and digital aspects of interaction with the brand. Thus, marketing management becomes a key strategic instrument for building reputation, encouraging loyalty and strengthening resilience in a turbulent market. In global corporations, this process takes on additional weight because it requires the coordination of marketing activities in different markets while consistently maintaining a recognizable brand identity (Rashid & Ratten, 2021). Such coordination requires a balance between universal brand standardization and flexibility according to local specificities. The role of marketing managers in modern corporations goes far beyond traditional advertising and promotion tasks. Today, they participate in strategic decision-making on product positioning, market segmentation, developing customer relationships, and implementing innovations. Cimperman (2023) defines marketing managers as coordinators of processes that connect consumers, clients, partners, and society through the creation, communication, and exchange of offers that have value for all parties involved. Their basic functions include:

- Analytical function, which refers to the interpretation of market trends, customer behavior and competitive activities in order to make data-based decisions.
- Strategic function, through which long-term marketing plans are formulated in line with overall corporate goals.
- Operational function, which includes the implementation of campaigns, communication management and implementation of marketing programs.
- Control function, focused on assessing the success of activities using indicators such as ROI, customer loyalty and market share.

Marketing managers in a modern business environment must possess a wide range of knowledge, including financial understanding, digital competencies, knowledge of consumer psychology and principles of sustainable development (Wikansari et al., 2023). Their role is also educational, as they connect different sectors within the corporation, encourage innovation and build an organizational culture based on market orientation.

Marketing strategy in corporations must be fully integrated into the overall business strategy, since marketing forms the basis of the organization's identity and its competitive position. Wichmann et al. (2022) emphasize that competitive advantage stems from the ability of a company to shape unique value for consumers, and marketing is precisely the mechanism that discovers, forms and transmits this value. Integrating marketing strategy with corporate strategy includes several key aspects (Savić et al., 2025a):

- Strategic alignment of goals, so that marketing goals follow the mission, vision and long-term plans of the organization.

- Coordination between functional units, where marketing must be linked to research, finance, sales and human resources.
- Basing decisions on analytics, which allows for more accurate prediction of market trends and more rational use of resources.
- Compliance with the principles of sustainability and social responsibility, which contributes to reputational advantage and long-term customer loyalty.

Effective integration is most often achieved through the concept of strategic marketing, where marketing is included in the highest levels of corporate decision-making. In this context, marketing ceases to be an operational function and becomes an integral part of the strategic structure of the organization.

Leadership in marketing management plays a crucial role in creating a vision, motivating employees, and directing the organization towards innovation and market orientation. Dwivedi et al. (2021) state that leadership in corporations includes the ability of managers to inspire teams to jointly create value for customers and the company. Marketing leaders must possess emotional intelligence, communication skills, and the ability to make decisions under uncertainty. Organizational culture is a set of values, norms, and behaviors that shape the way an organization works and functions. A market-oriented culture implies openness, constant learning, and a willingness to change, which is a necessary condition for successful marketing management (Savić et al., 2025b). In such corporations, marketing is permeated through all processes – from new product development to customer relationship management. Effective leadership in marketing also includes ethical responsibility, because managers shape standards of behavior and balance between economic goals and social values. Therefore, marketing managers have a dual obligation: to increase market performance and at the same time build public trust through transparency, sustainable practices, and responsible communication (Sciarelli et al., 2021).

Dynamics of the marketing environment

Deep, long-lasting and ever-present changes, resulting from the processes of globalization, digital transformation, intensive technological progress and the accelerated evolution of the needs and expectations of modern consumers, characterize today's marketing environment. Managers working in corporate marketing structures today operate in business conditions that require continuous adaptability, a high degree of strategic flexibility and the ability to quickly react to various types of changes in the exterior. According to Godfrey et al. (2009), marketing can no longer be viewed as a static set of predefined activities, but as a dynamic and complex system that simultaneously develops and transforms along with social, technological and economic changes in the global environment.

This chapter discusses and analyzes the key dimensions of the modern marketing environment: the processes of globalization and digital transformation of the market, changes in the structure and logic of consumer behavior, the growing importance of personalization of the offer, the impact of new and disruptive technologies, as well as regulatory and ethical challenges that shape the contemporary practice of marketing managers.

Globalization has fundamentally transformed the ways in which corporations plan, organize, and execute their marketing activities. The opening of world markets, the liberalization of foreign trade regimes, and the development of communication technologies have led to the creation of a highly competitive global environment in which companies must simultaneously operate in multiple geographical and cultural markets. According to Vuković (2024), managers are forced to develop the ability to combine a unique global marketing strategy with specific local preferences and consumer demands, which requires a balance between standardization and customization of products, messages, and communication processes. Digital transformation has further accelerated and intensified this development. Digital platforms have enabled companies to communicate directly and interactively with customers, reduced distribution costs, and accelerated the flow of information. Modern managers manage complex omnichannel systems in which digital and traditional communication channels are

combined to achieve maximum visibility and market engagement (Penjišević et al., 2024; Trifunović et al., 2023). Global connectivity simultaneously increases competition and accelerates the pressure for innovation. Brands are under constant surveillance and evaluation by consumers in real time, making reputation a key strategic resource that must be carefully managed.

The behavior of modern consumers in the digital era has become more complex, dynamic and significantly less predictable. Consumers are more informed, more interconnected and more demanding than ever before. Their purchasing decisions are no longer based solely on the objective and functional characteristics of products, but on the values, experiences and identity messages that brands communicate. According to Capelli et al. (2021), the emotional and symbolic elements of shopping play an increasingly important role in forming consumer loyalty. One of the most prominent contemporary trends is the personalization of offers. Companies use advanced analytical methods to monitor the individual needs and habits of users, developing products and marketing messages tailored to specific market segments. Personalization, however, also implies the necessity of establishing a balance between optimizing the user experience and protecting privacy. Although consumers expect relevant and tailored content, at the same time their concerns about possible misuse of personal data are growing (Savić et al., 2023). Therefore, managers are faced with the need to develop “empathetic marketing”, an approach that insists on the responsible and ethical use of data, while creating additional value for consumers.

Technological developments in the past decade have completely reshaped the logic of marketing management. Artificial intelligence (AI), big data analysis and social networks are the most significant drivers of the transformation of the marketing process. AI enables decision automation, predictive analysis and the development of highly personalized marketing campaigns. According to Zollinger (2009), managers who successfully integrate AI into their processes achieve greater efficiency in resource allocation, market segmentation and customer relationship management (CRM). Processing large amounts of data provides deeper insight into consumer behavior patterns, market trends and changes that occur in real time. Algorithms enable the prediction of consumer needs and timely optimization of the offer. However, the complexity of data interpretation requires multidisciplinary knowledge that connects management, statistics and information technology. Social networks, on the other hand, have become the leading channel of communication and building brand identity. Their interactivity enables two-way communication between companies and users, which strongly influences the formation of brand perception and the management of reputational risks (Adams et al., 2016). The role of a modern manager is to create strategies that encourage consumer engagement, but also minimize potential negative public reactions.

Regulation and ethics are increasingly shaping the field of corporate marketing activities. The development of the digital economy opens up new and complex issues related to privacy protection, advertising transparency and responsible data management. The European Union, through the General Data Protection Regulation (GDPR), has defined strict and binding standards for the collection, processing and storage of personal information, which directly affects the marketing practices of companies operating in the international market (Golubović & Janković, 2023). However, the ethical dimension of marketing goes beyond legal obligations and includes moral responsibility towards consumers, the community and society as a whole. In this context, sustainable marketing is gaining increasing importance, as it combines economic goals with social responsibility and environmental protection (Milenković et al., 2023). Today's managers are called upon to build trust based on transparent, authentic and socially responsible communication, as modern consumers increasingly value ethical behavior from companies. Ethics is becoming a strategic advantage and resource that strengthens reputation and contributes to the long-term success of the organization.

Key challenges for managers in the corporate marketing environment

Modern managers face a marketing environment that is constantly influenced by changes, intense competition and the rapid development of digital technologies, which requires them to have a high

level of flexibility, strategic thinking and the ability to manage complex systems of communication, reputation and innovation. The role of a manager is no longer limited to traditional planning and implementation of marketing activities, but also includes proactively identifying potential risks, managing crisis situations, implementing the principles of sustainable business and strengthening organizational resilience (Ilić & Tasić, 2021). The following is a detailed description of the most important challenges that determine the modern role of managers in the corporate marketing environment. The digital transformation of large business systems has led to a complete paradigm shift in the way of communicating with the market. Traditional forms of advertising are increasingly giving way to diverse digital platforms that enable direct, two-way and personalized relationships with users (Berrone et al., 2010). Today, managers must integrate social networks, email marketing, blog content, podcasts and video formats into a single brand communication architecture. A key challenge is maintaining consistent messaging in an information-saturated environment, where audiences expect authenticity, accuracy, and responsiveness (Porter & Kramer, 2019). Additional complexity is created by constant algorithm changes on platforms like Facebook, Instagram, and TikTok, making it difficult to predict campaign performance. Successful management of digital channels requires advanced digital literacy, knowledge of analytics, and the ability to make decisions based on real-time data. Managers are balancing a creative approach with the use of artificial intelligence in content creation, with ethical issues—such as transparency and privacy—becoming increasingly important (Žikić et al., 2024).

Brand reputation is one of the most important intangible resources of any corporation. However, in the digital age, the risk of reputational crises is significantly higher because negative information spreads extremely quickly and often escapes the immediate control of management (Carroll, 2021). Marketing managers must be prepared for a wide range of crises – from dissatisfied consumers, public boycotts and viral negative posts, to serious ethical scandals and cyber incidents. Crisis management involves timely response, complete transparency and continuous building of public trust. It is necessary to develop predefined crisis protocols, form teams responsible for reputational risks and design clear communication procedures. Success depends on the ability of managers to align defensive measures – aimed at reducing damage – with proactive measures that strengthen reputational capital (Ilić, 2022). The professionalism of marketing managers today is measured by the ability to strategic crisis communication based on empathy, speed and trust.

Today's consumers increasingly value the ethics and sustainability of companies' operations. Sustainable marketing includes not only environmentally responsible advertising, but also the integration of social and ethical standards into all segments of the marketing strategy - from conceptual product development, through business methods, to communication with the target market (Neševski & Bojčić, 2024). The concept of corporate social responsibility (CSR) has become an indispensable part of marketing management. Managers are increasingly in a position to balance economic goals and social expectations. Connecting the principles of sustainability with the need to achieve competitive advantage requires long-term thinking and strategic alignment (Camilleri, 2021). A particular challenge is to avoid "greenwashing", i.e. the practice of pretending to be sustainable for the sake of brand promotion, because modern consumers easily recognize such attempts, which can significantly damage the credibility of the company (Shi et al., 2019). Therefore, marketing managers must build a culture of integrity and connect marketing activities with real, measurable positive effects.

Global corporations operate in a context that involves the interaction of multicultural teams, geographically distant employees, and different communication practices. Marketing managers must develop intercultural skills, as well as the ability to motivate and coordinate people in virtual teams (Milanović & Gojkov, 2024). Managing innovation in such a system requires finding a balance between centralization – which enables brand consistency – and decentralization, which encourages creativity and local adaptation. A key challenge is to encourage two-way exchange of knowledge and innovation within a complex corporate structure (Obrić & Majstorović, 2023). Managers must stimulate experimentation and creative thinking, but must not set restrictive metrics that stifle

innovation. A culture of trust, open communication, and informal leadership has proven to be one of the basic prerequisites for the effective functioning of global teams (Rimkeviciene et al., 2027). One of the key and most demanding challenges in modern marketing management is the alignment of short-term financial goals with the long-term interests of the brand. The pressure to achieve results quickly often encourages managers to use aggressive sales tactics, deep discounts or communication approaches that increase revenue in the short term, but erode consumer trust in the long term (de Leeuw et al., 2019). Balancing profit and reputation requires a strategic approach and clear support from top management. Companies that build strong brand equity achieve greater resilience to market shocks and crises (Ahmad et al., 2016). The task of managers is to emphasize that stable consumer trust is the foundation of sustainable growth through transparent communication and responsible management of investor expectations. In today's information economy, ethics, transparency and consistency are becoming indispensable pillars of corporate reputation.

Overview of contemporary research and theoretical approaches

In today's dynamic business environment, the success of companies largely depends on the ability of their management to respond quickly and effectively to changes in market conditions, technological innovations and regulatory frameworks. For management practices to be effective, it is necessary for leaders to develop a high level of flexibility and innovation, as well as the ability to adapt to new challenges. This chapter provides an overview of key recommendations for improving management in companies, focusing on several key aspects: strengthening the adaptability of the organization, implementing digital solutions, continuous development of managerial and professional competencies, as well as effective team management. The implementation of these recommendations can contribute to better preparedness of companies for market turbulence and increase overall competitiveness. Adaptability is one of the key competencies of modern organizations because it enables quick and effective adaptation to changes in the business environment. Organizations that develop the ability to adapt through flexible management practices often achieve significant competitive advantage, but also greater long-term sustainability in the market (Santos-Vijande et al., 2021). In the modern business environment, where market conditions, technologies and consumer preferences are constantly changing, the ability to react in a timely manner becomes crucial for the success of a company. There are several strategies that can significantly contribute to increasing the adaptability of a company:

- Application of agile management methods – Agile approaches, which were originally developed in the IT sector, can be successfully applied in various industries, especially in organizations working on projects or in dynamic environments. These approaches enable flexible planning, rapid response to changes and continuous learning within teams, thus increasing the organization's ability to effectively adapt to new challenges (Rodrigo & Palacios, 2021).
- Development of organizational flexibility – Structures characterized by a smaller hierarchy and decentralized decision-making enable faster adaptation to market changes. Companies are recommended to apply matrix or network organizational structures, as they encourage cooperation between departments and facilitate faster information exchange, which directly affects adaptability (Savić et al., 2023).
- Continuous monitoring of market trends – Management should establish mechanisms for systematically monitoring changes in consumer behavior, technological innovations and the regulatory framework. Regular collection and analysis of this information enables proactive adaptation of company strategies, rather than a reactive approach, thereby increasing the organization's ability to respond to unexpected challenges (Vuković, 2024).

These strategies, when applied in combination, enable companies to not only survive in a dynamic business environment, but also to create a sustainable competitive advantage through rapid adaptability and innovation.

In the modern business environment, digitalization and technological innovation are key factors for gaining and maintaining competitive advantage. It is essential for management to not only embrace

new technologies, but also actively integrate them into their core business processes, thereby improving efficiency, flexibility, and the ability to quickly adapt to market changes. Recommendations for implementation:

- Developing a digital strategy – Companies should formulate a comprehensive digitalization strategy that includes the implementation of advanced software solutions, business process automation, and the systematic use of data for informed decision-making. This approach allows not only the optimization of existing processes, but also the creation of new business models adapted to the digital age (Haerani et al., 2020).
- Encouraging an innovative culture – Organizations that foster a culture of innovation and continuous experimentation with new ideas and solutions have a greater ability to adapt and create innovative products and services. Actively involving employees in the creation and testing of new approaches strengthens the creative potential of the company and encourages proactive problem solving (Akob et al., 2020).
- Investing in digital tools and infrastructure – Investments in modern digital tools, such as project management software, data analytics systems and digital communication platforms, enable better planning, monitoring and control of business activities. The effective application of these technologies contributes to reducing operational risks, accelerating decision-making and improving collaboration within the organization (Albort-Morant et al., 2017).

The integration of digital technologies and innovations into all aspects of business is no longer an option, but a necessity for organizations that want to remain competitive and successfully respond to dynamic market challenges.

The success of a company largely depends on the capabilities and quality of management. Modern managers face challenging and rapid changes in the business environment, which is why it is necessary to possess a combination of technical, analytical and interpersonal skills. Effective management of an organization requires managers not only to make strategic decisions, but also to communicate successfully, motivate teams and adapt to changes. Recommendations for the development of management skills:

- Continuous professional development – Managers should regularly participate in training and education programs that cover key areas, such as strategic planning, digital transformation, leadership and change management. These programs allow managers to stay up to date with modern trends and practices in management (Mitrović et al., 2024).
- Improving emotional intelligence – Developing the ability to recognize and manage one's own emotions, as well as those of team members, significantly contributes to better communication, conflict resolution and employee motivation (Bekk et al., 2016).
- Mentoring and coaching – Introducing mentoring and coaching programs within the organization enables the transfer of experience and knowledge from more experienced to less experienced managers, supports the development of future leaders and contributes to strengthening managerial capacities within the company (Golazzo-Yelpo & Kubelka, 2019).

In the modern business environment, the success of a company largely depends on the ability of management to establish effective teams and optimized organizational processes. This involves coordinating human resources, technology, and procedures within an organization to achieve strategic goals. Managers should create a work environment in which employees actively participate in decision-making processes and where organizational processes are clear, simple, and adaptable to change. Recommended strategies:

- Team and participatory leadership – Involving employees in decision-making contributes to greater motivation, creativity and the quality of the solutions reached. Active involvement of team members creates a sense of responsibility and strengthens commitment to common goals (Sellitto et al., 2020).
- Business process optimization – Applying a process approach allows for the identification of weak points and the elimination of inefficiencies. This reduces costs, improves productivity and increases the company's ability to respond to market challenges (Tu & Wu, 2020).

- Use of digital collaboration tools – Using platforms for collaboration, communication and project management allows teams to better coordinate, especially in situations where employees work remotely or in hybrid work models (Han et al., 2020).

Therefore, in order for companies to remain competitive in a dynamic business environment, management must apply an integrated approach that combines agile methods, innovation, continuous development of competencies and effective management of teams and business processes. The implementation of the proposed strategies helps organizations to respond faster to changes, improve internal processes and ensure long-term sustainable development.

In the latest literature in the field of management and marketing, especially in the period between 2018 and 2025, it is clearly visible the continuous and intense interest of researchers in the ways in which managers respond to the challenges arising from the modern and very dynamic marketing environment. Changes in consumer behavior, digital transformation processes, the increasing importance of sustainability, but also the growth of ethical dilemmas, represent key thematic areas that shape the modern theoretical and practical framework of marketing management. In such circumstances, the focus of researchers is largely shifting from traditional marketing functions to a systemic view of marketing as an integrated process that combines innovation, modern technologies and the growing role of corporate social responsibility.

After 2018, research papers increasingly clearly indicate that the dominant interest has shifted towards digital marketing and the challenges that arise in the conditions of accelerated technological development and digitalization. According to the findings of Tomczyk et al. (2022), managers are faced with the increasing complexity of various digital channels and the necessity of processing and managing data in real time. Similarly, Viverit et al. (2023) emphasize that the ability to effectively integrate marketing technologies (MarTech) and artificial intelligence is becoming crucial for achieving long-term competitive advantage. At the same time, a growing number of authors emphasize the increasing importance of sustainable and ethical marketing. Studies such as the one conducted by Savić et al. (2024) show that the growing pressure on companies to align their marketing strategies with the principles of sustainable development and social responsibility has become one of the central elements of management. Research published in the *Journal of Business Research*, confirms that consumers today increasingly insist on transparency, authenticity, and social engagement of brands, which puts managers in a situation where they have to balance between increasingly stringent market and ethical demands.

Within the framework of modern theoretical models of management and marketing, several concepts that dominate the scientific literature are often highlighted (Mariani et al., 2022):

- Dynamic Capabilities Theory emphasizes the importance of an organization's ability to identify, integrate and recombine resources in an unstable and changing environment, with these capabilities being a source of competitive advantage. This model is particularly useful for understanding managerial decisions in the process of digital transformation of marketing functions.
- The Resource-Based View (RBV) indicates that the modern success of marketing management depends to a significant extent on the ability of managers to develop intangible resources such as knowledge, brand reputation and the quality of customer relationships.
- The Integrated Marketing Management Model emphasizes that marketing management is no longer a separate and isolated function, but a strategic pillar of company management, which connects innovation, advanced technologies, human capital and sustainability principles.
- Stakeholder theory and the Triple Bottom Line concept emphasize the need for managers to align economic, social and environmental goals in their decisions, which is particularly evident in marketing strategies focused on the social responsibility of organizations.

These models collectively suggest that managers in the modern marketing environment can no longer successfully manage using only traditional planning and promotion tools. Instead, they need to possess

integrated and multidisciplinary knowledge that includes digital analytics, change management, sustainability, and a strategic understanding of consumer behavior.

A review of the most recent research allows the identification of several dominant challenges. Studies by Cheng & Jiang (2022) and Savić et al. (2023) highlight that one of the most prominent challenges for marketing managers is the ability to manage rapid and frequent changes in market trends. Research findings by Mneimneh et al. (2023) show that digital disruption imposes the need to redefine traditional managerial roles and build agile and flexible organizational structures. A study by Liu et al. (2024) indicates that maintaining a stable and consistent customer experience in a multi-channel environment is one of the most critical challenges. On the other hand, the results of Daugaard & Ding (2022) reveal that managers are increasingly experiencing “analytical overload” due to the enormous volume of available data, which makes it difficult to make quick, efficient and reliable decisions. In the area of sustainability, recent research (Mihajlović et al., 2025) highlights the growing importance of the role of marketing managers in the development of green products, communication campaigns that emphasize environmental commitment and in adapting organizational values to the demands of society. Overall, most authors conclude that modern managers must possess the ability to continuously learn, adapt quickly and think innovatively in an environment of high uncertainty.

An analytical review of the literature shows that there is a broad consensus on the necessity of redefining the role of marketing managers – from the traditional creator of promotional campaigns to a strategic leader who combines technology, innovation, change management and social responsibility. However, certain gaps are observed in modern research. First, most of the work emphasizes technological and digital aspects, while human factors such as motivation, emotional intelligence, leadership styles and organizational behavior are insufficiently researched. Second, there are very few studies that focus on specific sectoral challenges of marketing management in areas such as finance, defense or the public sector. Third, most of the conclusions come from research conducted in developed markets, which reduces the possibility of a wider application of the findings to developing countries. Despite these limitations, contemporary research confirms that the theoretical framework of marketing management is increasingly clearly moving towards an interdisciplinary approach that connects economics, psychology, information technology and the fields of ethical decision-making. Future work should be focused on creating sophisticated models of managerial competencies that enable responsible, sustainable and ethically based management in a digitalized business environment. This opens up significant space for further theoretical and practical progress of the discipline, with an emphasis on the development of organizations that are more resilient, agile and socially responsible.

Recommendations for managers in the marketing environment

Intensive and accelerated technological changes, market instability and growing consumer expectations impose on management the need to revise and improve conventional management methods. Managers today are not only planners and controllers, but also strategic leaders who simultaneously connect digital technologies, data and human resources to build a stable and sustainable competitive advantage. A review of current literature indicates that their actions in the corporate marketing environment can be grouped into four key directions: establishing agile and adaptive organizational structures, continuous investment in digital skills and data analytics, strengthening ethical management and sustainable business, and developing the ability to anticipate future market trends.

Organizational agility has become a crucial condition for survival in a business environment that is changing extremely quickly and unpredictably. Traditional management models, based on strict hierarchy and rigid chains of command, have proven inadequate in situations where it is necessary to react almost immediately (Aguilera et al., 2021). Adaptive organizational structures enable more efficient resource allocation, faster decision-making, and stronger interconnection between different sectors. The role of managers is to actively build a culture that encourages innovation, experimentation, collaboration, and open communication. The formation of cross-functional teams, as well as the

application of agile methodologies such as Scrum, Kanban, and the Design Thinking approach, contribute to companies responding more easily to market challenges and applying feedback more quickly (Lerga, 2024). Agility is not seen as a goal, but as a means that enables continuous organizational learning and accelerated implementation of innovations. Companies that have adopted this model report faster product development, faster innovation launches, and higher levels of customer satisfaction. Therefore, it is necessary for managers to continuously invest in the development of employee competencies and their own abilities that support decentralization of decision-making and adaptive behavior.

Digital transformation has significantly changed the nature and logic of marketing, as an increasing number of managerial and marketing decisions are based on the collection, processing and interpretation of large data sets (big data). The success of managers is increasingly measured by their ability to transform this data into useful strategic insights that improve business efficiency (Pešić, 2025). In this context, digital competencies are becoming not only a professional advantage, but also a basic condition for the competitiveness of modern marketing teams. Managers are expected to understand how digital platforms, recommendation algorithms, automated advertising systems and consumer behavior analytics work. The use of advanced tools such as predictive analytics, machine learning and decision-making systems based on artificial intelligence enables more precise targeting, budget optimization and personalized communication (Zimonjić, 2024). In addition to technical knowledge, digital transformation also requires building a data-driven mindset — making decisions based on facts, not intuition. This includes strengthening collaboration between marketing, IT and analytics, as well as continuous employee development through courses, certifications and interactive digital academies.

Marketing today is not only defined by technological challenges, but also by a strong ethical responsibility. Issues of privacy protection, transparent advertising and responsible consumption are increasingly coming to the forefront of companies and regulatory authorities. Managers often face dilemmas in which short-term financial interests conflict with long-term ethical norms and principles of social responsibility (Yeghiazarian et al., 2021). Strengthening ethical decision-making therefore involves formulating internal policies, codes of conduct and monitoring systems that ensure adherence to the principles of responsible management. Sustainable marketing is no longer just a voluntary effort by companies, but a necessary element of competitiveness in an environment where customers prefer brands that take into account the social and environmental consequences of their business. Organizations that invest in eco-innovation, responsible supply chains and support for local communities achieve long-term benefits in the form of greater customer loyalty and a stronger reputation (Nambiar et al., 2020). The role of managers is to be the bearers of ethical transformation, to demonstrate their commitment to sustainability through example and to foster a culture of trust and transparency.

Today's markets are characterized by exceptional volatility, which is why managers must develop a proactive approach to monitoring and understanding future trends. Predicting market changes no longer relies solely on intuition and past experience, but on continuous analysis of data, macroeconomic indicators and consumer behavior signals in real time (Lee et al., 2019). In this sense, managers are expected to develop the ability of strategic foresight, i.e. a long-term view of different possible market development scenarios. The use of trend intelligence tools, analysis of interactions on social networks and the application of scenario planning methods can significantly improve the quality of managerial decisions (Bassen, 2019). In modern marketing management, trend forecasting is increasingly associated with creativity - it is necessary to combine analytical tools with an intuitive understanding of signals from the environment. Companies that succeed in this become change leaders, create new standards and proactively shape the market instead of just reacting to changes.

Conclusion

Today's corporate environment is dominated by constant and rapid changes, intensive technological progress, increasing competition and increasingly demanding consumers. In such an environment, managers working in the field of marketing face complex and multidimensional challenges, which can no longer be viewed through the traditional framework of classic managerial functions. An analysis of relevant sources from the literature shows that successful marketing management today involves combining strategic, communication and digital skills, as well as the ability to quickly adapt to dynamic changes in the market and predict future trends. The overall synthesis of theoretical knowledge indicates that the contemporary challenges of marketing managers are highly interconnected and multifaceted.

Digital transformation has completely changed the ways in which organizations address consumers, while social networks and data processing and analysis tools have enabled more precise audience targeting, but at the same time have opened up a number of new ethical and regulatory dilemmas, especially regarding data privacy. Market globalization, accompanied by unstable and changing consumer preferences, further complicates the decision-making process. In such an environment, managers must demonstrate a high level of agility, strategic thinking and a willingness to encourage innovative behavior within their organizations.

The importance of appropriate managerial competencies is becoming a key factor in creating and maintaining long-term competitive advantages of corporations. Today's marketing managers must combine analytical skills, creativity, knowledge of modern digital technologies, as well as developed emotional and communication skills. Managing teams working in a virtual and multicultural environment requires a high level of flexibility and the ability to inspire and motivate employees through clear values and meaning of work. In addition, the concept of ethical and sustainable marketing is becoming increasingly important, which involves aligning financial goals with social responsibility and environmental care. It is precisely the skill of managers to unite these elements that becomes the foundation of the long-term stability and reputation of a corporation.

Theoretical reviews also indicate that the success of marketing management depends on the use of data-driven decision making, as well as a proactive approach to innovation. Organizations that recognize the importance of continuous development of managers achieve a higher level of adaptability and resilience to external changes. The role of managers thus becomes strategic and transformative: they do not only manage operations, but also become carriers of change and drivers of organizational transformations. However, there are certain limitations in the theory, because most research deals with individual aspects of marketing, while an integrative approach is rarely applied. In addition, rapid changes in technology and consumer behavior make models quickly obsolete.

Future research should be focused on identifying new competencies needed by managers in order to successfully respond to the challenges of artificial intelligence, automation and sustainable business. It is necessary to study the relationship between managerial decisions and corporate reputation, as well as new ethical dilemmas that arise from the application of advanced digital technologies. Comparative studies of different sectors and markets could deepen the understanding of the differences in challenges and practices between developed and developing countries.

In conclusion, it can be emphasized that managers in the marketing environment of corporations are crucial for creating success and differentiation in the modern market. Their ability to integrate knowledge from management, marketing, digital technologies and ethics is becoming a key prerequisite for sustainable development and competitiveness. In the future, their role will be increasingly strategic and transformative, as the long-term results of the corporation and its contribution to society depend on their ability to manage complexity and uncertainty.

References

1. Aguilera, R.V., Aragon-Correa, J.A., Marano, V. & Tashman, P.A. (2021). The corporate governance of environmental sustainability: a review and proposal for more integrated research. *Journal of Management*, 47 (6), 1468-1497. <https://doi.org/10.1177/0149206321991212>
2. Ahmad, S., Zulkurnain, N. & Khairushalimi, F. (2016). Assessing the Validity and Reliability of a Measurement Model in Structural Equation Modeling (SEM). *British Journal of Mathematics & Computer Science*, 15(3), 1–8. <https://doi.org/10.9734/BJMCS/2016/25183>
3. Armstrong, D. K., Alvarez, R. D., Backes, F. J., Bakkum-Gamez, J. N., Barroilhet, L., Behbakht, K., ... & Hang, L. (2022). NCCN guidelines® insights: Ovarian cancer, version 3.2022: Featured updates to the NCCN guidelines. *Journal of the National Comprehensive Cancer Network*, 20(9), 972-980.
4. Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R. & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55, 82-113.
5. Bessen, J. E. (2019). AI and jobs: The role of demand. NBER working paper, 24235.
6. Camilleri, M. A. (2021). The Employees' State of Mind during COVID-19: A SelfDetermination Theory Perspective. *Sustainability*, 13(7), 3634. <https://doi.org/10.3390/su13073634>
7. Capelli, P., Ielasi, F. & Russo, A. (2021). Forecasting volatility by integrating financial risk with environmental, social, and governance risk. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(5), 1483– 1495
8. Carroll, A.B. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future, *Business & Society*, <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>
9. Cheng, Y. & Jiang, H. (2022). Customer–brand relationship in the era of artificial intelligence: Understanding the role of chatbot marketing efforts. *Journal of Product & Brand Management*, 31(2), 252–264. <https://doi.org/10.1108/JPBM-05- 2020-2907>
10. Cimperman, S. (2023). Informal socialization in virtual work environments: Creating a digital culture of connectivity. *Global Business and Organizational Excellence*, In Press.
11. Cunningham, F., Allen, J. E., Allen, J., Alvarez-Jarreta, J., Amode, M. R., Armean, I. M., ... & Flicek, P. (2022). Ensembl 2022. *Nucleic acids research*, 50(D1), 988-995.
12. Dugaard, D. & Ding, A. (2022). Global drivers for ESG performance: the body of knowledge. *Sustainability*, 14 (4), 2322. <https://doi.org/10.3390/su14042322>
13. de Leeuw, E., Hox, J., Silber, H., Struminskaya, B. & Vis, C. (2019). Development of an international survey attitude scale: Measurement equivalence, reliability, and predictive validity. *Measurement Instruments for the Social Sciences*, 1(1), 9. <https://doi.org/10.1186/s42409-019-0012-x>
14. Dwivedi, Y.K. et al. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *Int J Inf Manage*, 59, 102-168. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
15. Godfrey, P. C., Merrill, C. B. & Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425–445.
16. Golubović, M. & Janković, G. (2023). Priliv stranih direktnih investicija u funkciji poboljšanja konkurentnosti privrede Republike Srbije. *Održivi razvoj*, 16 (1), 19-31. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2301019G>
17. Ilić, B. & Tasić, S. (2021). Kvantitativna analiza uloge proizvodnje u stvaranju vrednosti. *Održivi razvoj*, 3(1), 17-33. <https://doi.org/10.5937 /OdrRaz2101017I>
18. Ilić, V., Marković, S., Pušara, A., & Avakumović, J. (2022). Uloga socijalnog menadžmenta u poslovnim organizacijama. *Oditor*, 8(3), 96-116. <https://doi.org/10.5937/Oditor2203096I>

19. Keller, K. L., & Kotler, P. (2022). Branding in B2B firms. In Handbook of business-to-business marketing, Edward Elgar Publishing, 205-224.
20. Kotler, P. (2020). Marketing and value creation. *Journal of creating value*, 6(1), 10-11.
21. Lee, J., Bagheri, B. & Kao, H. (2019). A cyber-physical systems architecture for industry 4.0 based manufacturing systems. *Manufacturing Letters*, 21, 64-69.
22. Lerga, V. (2024). Rizici u međunarodnom poslovnom okruženju (Doctoral dissertation, University of Rijeka. Faculty of Tourism and Hospitality Management).
23. Liu, M., Lu, J., Liu, Q., Wang, H., Yang, Y. & Fang, S. (2024). The impact of executive cognitive characteristics on a firm's ESG performance: an institutional theory perspective. *Journal of Management and Governance*, 1-29. <https://doi.org/10.1007/s10997-024-09695-y>
24. Mariani, M. M., Perez-Vega, R. & Wirtz, J. (2022). AI in marketing, consumer research and psychology: A systematic literature review and research agenda. *Psychology & Marketing*, 39(4), 755–776. <https://doi.org/10.1002/mar.21619>
25. Mihajlović, M., Savić, A. & Šarčević, V. (2025). Stages in the consumer buying decision-making process. *Mest Journal*, 13 (2), 166-176. <https://doi.org/10.12709/mest.13.13.02.14>
26. Milanović, A. & Gojkov, D. (2024). Država kao društveno-pravna tvorevina. *Finansijski savetnik*, 29 (1), 39-52.
27. Milenković, N., Radosavljević, M., Vladislavljević, V. (2023). Using open licensed applications in the developing programs for businesses. *Održivi razvoj*, 16 (2), 35-50, 2023. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2302035M>
28. Mneimneh, F., Al Kods, M., Chamoun, M., Basharoush, M. & Ramakrishna, S. (2023). How can green energy technology innovations improve the carbon-related environmental dimension of ESG rating?“, *Circular Economy and Sustainability*, 3(4), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s43615-023-00261-6>
29. Nambiar, R., Varma, V. & Chakraborty, T. (2020). AI in Banking: A Review of the Applications and Opportunities. In International Conference on Intelligent Data Communication Technologies and Internet of Things, Springer, Cham, 381-390.
30. Neševski, A. & Bojičić, R. (2024). Analiza uloge sopstvenih prihoda u finansiranju rashoda. *Akcionarstvo*, 30(1), 95-112
31. Obrić, B. & Majstorović, A. (2023). Principi za poboljšanje dosadašnjeg stanja interne budžetske revizije. *Finansijski savetnik*, 28 (1), 51-68.
32. Penjišević, A., Somborac, B., Anufrijev, A. & Aničić, D. (2024). [Achieved results and perspectives for further development of small and medium-sized enterprises: statistical findings and analysis](https://doi.org/10.59864/Oditor102402AP). *Oditor*, 10 (2), 313-329. <https://doi.org/10.59864/Oditor102402AP>
33. Pešić, M. (2025). Menadžment u multinacionalnim kompanijama: izazovi globalne regulative i održivog poslovanja. *Ekonomist*, 4(1), 140-173.
34. Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. In Managing sustainable business, Springer, Dordrecht, Netherlands, 323-346.
35. Rashid, S. & Ratten, V. (2021). Commodifying skills for survival among artisan entrepreneurs in Pakistan. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17, 1091–1110.
36. Rimkeviciene, J., Hawgood, J., O’Gorman, J. & De Leo, D. (2017). Construct Validity of the Acquired Capability for Suicide Scale: Factor Structure, Convergent and Discriminant Validity. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 39(2), 291–302. <https://doi.org/10.1007/s10862-016-9576-4>
37. Savić, A, Mihajlović, M., & Ristić, D. (2024). Menadžerski aspekti egzistiranja preduzeća na savremenom tržištu, *Ekonomski izazovi*, 13 (26), 15-24. <https://doi.org/10.5937/EkoIzazov2426015S>

38. Savić, A., Božić, N. & Tešić, R. (2025a). Uloga i značaj pokazatelja privrednog rasta. The role and importance of economic growth indicators. *Časopis Ekonomist*, 4 (1), 47-82. <https://doi.ub.kg.ac.rs/doi/casopisi/10-46793-ekonomist4-1-2/>
39. Savić, A., Kostić, R. & Ivanova, B. (2025b). Uloga finansijskog izveštavanja u poreskoj evaziji. *Megatrend revija*, 22(1), 75-100. <https://doi.org/10.5937/MegRev2501075S>
40. Savić, A., Mihajlović, M. & Božović, I. (2023). Macroeconomic aspects of comprehensive costs of assets as a prerequisite for equipping the defense system with weapons and military equipment, *Vojnotehnički glasnik*, 71 (3), 797-815. <https://doi.org/10.5937/vojtehg71-44145>
41. Savić, A., Ristić, D. & Mičić, S. (2023). Application of the matrix method in economic modeling. *International Journal of Economic Practice and Policy*, 10(2), 122-136. <https://doi.org/10.5937/skolbiz2-49503>
42. Sciarelli, M., Cosimato, S., Landi, G. & Iandolo, F. (2021). Socially responsible investment strategies for the transition towards sustainable development: The importance of integrating and communicating ESG. *The TQM Journal*, 33, 39–56.
43. Shi, D., Lee, T. & Maydeu-Olivares, A. (2019). Understanding the Model Size Effect on SEM Fit Indices. *Educational and Psychological Measurement*, 79(2), 310–334. <https://doi.org/10.1177/0013164418783530>
44. Solomon, S. J. & Mathias, B. D. (2020). The artisans' dilemma: Artisan entrepreneurship and the challenge of firm growth. *Journal of Business Venturing*, 35(5), 106044.
45. Tomczyk, A. T., Buhalis, D., Fan, D. X. F. & Williams, N. (2022). Price-personalization: Customer typology based on hospitality business. *Journal of Business Research*, 147, 462–476. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.036>
46. Trifunović, D., Bulut Bogdanović, I., Tankosić, M., Lalić, G., & Nestorović, M. (2023). Research in the use of social networks in business operations. *Akcionarstvo*, 29(1), 39–63.
47. Viverit, L., Heo, C. Y., Nobre Pereira, L. & Tiana, G. (2023). Application of machine learning to cluster hotel booking curves for hotel demand forecasting. *International Journal of Hospitality Management*, 111, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103455>
48. Vuković, Z. (2024). Cause (ground) of obligation of the contract on representation in sport. *Oditor*, 10 (2), 238-251. <https://doi.org/10.59864/Oditor72402ZV>
49. Wichmann, J.R.K., Uppal, A., Sharma, A. & Dekimpe, M.G. (2022). A global perspective on the marketing mix across time and space. *International Journal of Research in Marketing*, 39 (2), 502– 521. <https://doi.ub.kg.ac.rs/doi/10.1016/j.ijresmar.2021.09.001>
50. Wikansari, R., Ausat, A.M.A., Hidayat, R., Mustoip, S. & Sari, A.R. (2023). Business Psychology Analysis of Consumer Purchasing Factors: A Literature Review. In *Proceedings of the International Conference on Economic, Management, Business and Accounting, ICEMBA 2022, Tanjungpinang, Riau Islands, Indonesia*, 1–6. <https://doi.ub.kg.ac.rs/doi/10.4108/eai.17-12-2022.2333186>
51. Yeghiazarian, A., Palantzas, G. & Kotsopoulos, S. (2021). Artificial intelligence for future mobile and wireless networks: A comprehensive survey. *IEEE Access*, 9, 21968-21989.
52. Žikić, S., Tankosić, M. & Galik, V. (2024). Upravljanje otpadom kao važan segment održivog razvoja. *Društveni horizonti*, 4(7), 91-106. <https://doi.org/10.5937/drushor2407091Q>
53. Zimonjić, M. (2024). Uticaj digitalne transformacije na konkurentsku prednost preduzeća. *Megatrend Review/Megatrend Revija*, 21(1).
54. Zollinger, P. (2009). *Stakeholder engagement and the board: Integrating best governance practices*. Washington, DC: International Finance Corporation.

IZAZOVI ZA MENADŽERE U KORPORATIVNOM MARKETING OKRUŽENJU

Milan Mihajlović, Nataša Novaković Božić, Bojana Čavić, Nikola Vujanović, Đorđe Dabetić

Apstrakt

U okruženju koje karakterišu brze tržišne transformacije i tehnološki napredak, menadžeri marketinga suočavaju se sa sve složenijim izazovima u prilagođavanju očekivanjima potrošača. Cilj ovog rada je da pruži pregled aktuelnih teorijskih koncepata i savremenih istraživačkih nalaza koji se odnose na ulogu, zadatke i odgovornosti menadžera marketinga u uslovima globalne konkurencije, digitalizovanih procesa i sveobuhvatne poslovne transformacije. Posebna pažnja posvećena je identifikaciji ključnih savremenih izazova, među kojima se izdvajaju upravljanje digitalnim komunikacionim kanalima, izgradnja i održavanje reputacije brenda, primena održivih marketinških praksi i rešavanje etičkih dilema u procesu donošenja odluka. Na osnovu analize relevantnih izvora, rad daje objedinjeni pregled najvažnijih savremenih saznanja i formuliše preporuke za unapređenje menadžerskih aktivnosti u oblasti korporativnog marketinga. Rezultati ukazuju na značaj razvoja fleksibilnih organizacionih modela, jačanja digitalnih veština i primene strateškog pristupa u uslovima brzih tržišnih promena.

Ključne reči: menadžment, marketinško okruženje, izazovi, korporacija, digitalna transformacija, strategije, održivi marketing

Datum prijema (Date received): 21.08.2025.

Datum prihvatanja (Date accepted): 15.10.2025

MODERNIZACIJA POSLOVANJA CARINSKE SLUŽBE U REPUBLICI SRBIJI

Milica Vujadinović,¹ Jelena Božović,² Milan Brkljač³

doi:10.65772/ak202513

Originalni nučni rad

Abstrakt

Ovaj rad sagledava primenu mera i inicijativa za modernizaciju funkcionisanja poslovanja Uprave carina Republike Srbije u skladu sa svetskim carinskim i trgovinskim standardima. Osnovni cilj ovog rada je da identifikuje i pruži predloge za najbolji način obavljanja carinske poslovne prakse. U istraživanju treba utvrditi i specifične ciljeve kroz identifikaciju faktora koji najviše doprinose brzini carinskog postupka, faktore koji se mogu kontrolisati kroz pravovremenu pripremu dokumentacije i precizno deklarisanje robe, zatim porekla robe i carinske stope.

Istraživanje je sačinjeno iz dva dela. U prvom delu konsultovani su statistički podaci regulatornih i nadzornih tela, a drugi deo se odnosi na terenska istraživanje putem ankete. Obrada podataka je kreirana na softveru IBM SPSS Statistics. Anketni upitnici su prikupljeni u periodu od marta do jula meseca 2024. godine. Za analizu prihvaćeni su odgovori 89 ispitanika. Upitnik je sastavljen pomoću Likertove petostepene skale. Ovakav uzorak možda nije sasvim reprezentativan, ali je u svakom slučaju dovoljno informativan, jer je moguće izvesti zaključak o doprinosu uticaja faktora. Za analiziranje veze između metričke promenljive i više nezavisnih promenljivih primenjujemo višestruku ili multiplu regresiju. Naše procene otkrivaju uticaj zavisnih faktora: vrsta robe, poreklo robe, namena robe, dokumentacija, carinska stopa, provera robe, plaćanje troškova i zaštita društva iz trgovanja zabranjenom robom čiji je promet zabranjen ili ograničen na brzinu i efikasnost carinskog postupka. Rezultati istraživanja pokazuju da glavni prioritet unapređenja poslovanja carinske službe treba da bude usmeren na usaglašavanje sa međunarodnim standardima i institucionalnim rešenjima, ali i podsticanje i razvijanje motivacije zaposlenih u toj službi.

Ključne reči: uprava carina, indikator carinske pozicije, digitalizacija carinskih postupaka, motivacija zaposlenih.

JEL: H77, O15, D73

Uvod

Dinamične promene na globalnom planu utiču na povezivanje zemalja kroz ekonomsku zavisnost, globalizaciju informacija i međusobnu zavisnost sa stanovišta bezbednosti. Posle Drugog svetskog rata, svetsko tržište doživelo je veliki rast, posebno zbog smanjenja trgovinskih ograničenja i liberalizacije međunarodne trgovine. Promene u vidu smanjenja carinskih dažbina i ukidanje različitih necarinskih barijera, ali i stvaranje jedinstvenih carinskih i ekonomskih zona kroz bilateralne i multilateralne sporazume, utiču i na promenu uloge carinske službe u društvu. Za razliku od tradicionalne, kada je carina imala fiskalnu ulogu, sa razvojem carinskog sistema dobijala je zaštitnu ulogu, a u savremenim uslovima ima i bezbednosnu ulogu i doprinosi funkciji održivog razvoja. Dakle,

¹ Vlada Republike Srbije, Kancelarija za reviziju sistema upravljanja sredstvima Evropske unije, Koordinator poslova revizije, Milica Vujadinović, E-mail: milicavujadinovic11@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0908-6066>

² Redovni profesor, dr Jelena Božović, Univerzitet u Prištini sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici, Ekonomski fakultet, Kolašinska 156, Kosovska Mitrovica +381 66 13 12 14, E-mail: jelena.bozovic@pr.ac.rs, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0684-2124>

³ Dr Milan Brkljač, docent, Alfa BK Univerzitet, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0617-973X>

ekonomski uticaj carina podrazumeva promene u procesu ekonomskog razvoja na nacionalnom i međunarodnom nivou. Navedeno potvrđuje i konstatacija Vujadinovićeve, koja u svom istraživanju ističe da Upravna carina Republike Srbije, u skladu sa standardima Svetske carinske organizacije i Evropske unije, treba da se fokusira na sigurnost i bezbednost unutrašnjeg tržišta, ali i nastoji da održi stalnu interakciju i saradnju sa međunarodnom zajednicom, domaćim privrednicima i pojedincima. (Vujadinović, 2024).

Nova uloga carinske službe otvara mogućnost njihove efikasne integracije u globalne trgovinske tokove. Nakon 1990-ih godina, Srbija je počela obnovu svojih političkih i ekonomskih veza kroz niz sporazuma o slobodnoj trgovini sa državama u okruženju i širom sveta. Uz strateški cilj pridruživanja Evropskoj uniji (EU), jedan od ključnih koraka bio je potpisivanje Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju (SSP), koji je postavio temelje za liberalizaciju trgovinskih odnosa između Srbije i EU. Uprava carina, kao deo Ministarstva finansija Republike Srbije, zadužena je za sprovođenje carinske politike i igra ključnu ulogu u integrisanom upravljanju granicom. Ona doprinosi stabilnim javnim prihodima i efikasnom toku međunarodne trgovine kroz pojednostavljenje procedura, modernizaciju carinskih sistema, edukaciju zaposlenih i jačanje saradnje sa domaćim i međunarodnim institucijama. Svoje aktivnosti predstavlja javnosti u skladu sa evropskim standardima transparentnosti i vidljivosti, fokusirajući se na borbu protiv korupcije i promociju profesionalne, etičke i transparentne službe, čime obezbeđuje sigurnost i zaštitu (Uprava carina). Najveći izazov za unapređenje carinskih postupaka zahteva savremene kanale komunikacije i primenu informacione tehnologije (Ministarstvo finansija), kako bi se što bolje odgovorilo na promene u načinu obavljanja carinske poslovne prakse. Unapređenje carinskog sistema obezbeđuje veće poštovanje trgovinskih propisa, olakšava nesmetane prekogranične transakcije i podstiče ekonomski rast.

Ciljevi studije

Cilj istraživanja je da kroz pregled relevantne literature i uvidom u analizu carinske prakse, ukaže na mogućnosti za unapređenje carinske službe. Prvi i osnovni cilj studije jeste da se ispituju institucionalne mogućnosti za unapređenje procesa carinskih postupaka, imajući u vidu da je Republika Srbija država kandidat za pristupanje Evropskoj uniji. Kao nastavak ovog cilja nameće se dodatna analiza, ispitivanje stavova zaposlenih o carinskom procesu. Istraživanje doprinosi identifikaciji faktora koji najviše doprinose brzini carinskog postupka, faktore koji se mogu delimično kontrolisati kroz pravovremenu pripremu dokumentacije i precizno deklarisanje robe, zatim i faktore na koje nije moguće uticati, kao što je poreklo robe i carinska stopa. U istraživanju treba utvrditi i specifične ciljeve, fokusirajući se na zaštitu carinskog procesa. U kontekstu unapređenja carinskog poslovanja, postavljeno je nekoliko alternativnih hipoteza, a odnose se na sledeće: Identifikovati specifičnosti carinskog područja Republike Srbije; Utvrditi položaj Srbije prema carinskom rezultatu u poređenju sa izabranim zemljama regiona; Izvršiti empirijsko istraživanje stavova zaposlenih u carinskoj službi Republike Srbije i ispitati da li postoji značajna korelacija između: a) vrednosti robe i obima dokumentacije, b) porekla robe i stepena provere robe? c) carinskih troškova i ukupnih troškova plaćanja? d) stepena provere robe i obima dokumentacije? e) da li su mere zaštite društva od trgovanja zabranjenom robom direktno povezane sa ekonomskim parametrima kao što su poreklo i vrednost robe; Istražiti motivaciju zaposlenih u carinskoj službi kako bi se utvrdilo u kom obimu je prisutna svesnost zaposlenih da usaglašavanje institucionalne regulative doprinosi pravilnom obavljanju carinske dužnosti. (treba prikazati pregled ključnih aspekata unapređenja znanja i obuke u carinskoj službi, uz odgovarajuće metode i primere).

Predmet istraživanja rada karakteriše aktuelnost i važnost problema kako bi Uprava carina bila pouzdan partner u međunarodnom lancu snabdevanja i razvijanje efikasne naplate prihoda. Ovim istraživanjem dajemo doprinos literaturi jer ispitujeemo i predlažemo poželjne načine na koji carinski organi sprovode svoje dužnosti. Na osnovu rezultata ovog istraživanja, moguće je izvesti zaključak o funkcionisanju carinske uprave u budućnosti, s obzirom da postoje različiti izazovi. Unapređivanje poslovanja carinske službe više se ne postavlja kao izbor, nego kao obaveza za sve aktere u tom poslu.

Pregled literature

U poslednjim decenijama, mnogo istraživanja i studija fokusirano je na pitanja koje se odnose na značajnu ulogu koju carinska služba ima za razumevanje slobodne trgovine i zaštite nacionalnih prioriteta. Dostupne studije uglavnom razmatraju pitanja o reformama javne administracije. Prema studiji WCO (2018) ne postoji unificiran pristup za izgradnju carinske administracije u svim zemljama. Svaka zemlja ima svoje specifičnosti i niz pitanja koje spadaju u nadležnost carinskih organa pojedinačne zemlje, tako da u savremenoj literaturi, jedinstveni koncept ne postoji. To je omogućilo identifikaciju najčešćih tipova organizacionih struktura carinske službe na svetu na primeru Francuske, Holandije, Litvanije i Poljske (Shpak, et al. 2019.).

Sa globalizacijom, efikasne carinske prakse postaju sve važnije tako da zemlje u globalnoj trgovini moraju poštovati pravila međunarodnih organizacija kako bi se zaštitila ekonomija i omogućila bezbednost društva uz nesmetan protok robe. Mnogo autora potvrđuju ovu konstataciju (Nikolić, 2005). Svetska trgovina je naročito porasla u zadnjim godinama, posebno sa novim trgovinskim partnerima, tako da menadžment carinske službe sa punim pravom priznaje potrebu za implementacijom pristupa rizika u carinskoj službi (Dutt, et al. 2020). Takođe, Stomski, upućuje na konkretnu analizu rizika, kao što je poreklo robe, uvoznici, istorijski podaci (Stomski, 2007). Sa stanovišta svetske trgovinske organizacije (WTO), ključna komponenta za povećanje efektivnosti carinske uprave je vreme (TR - time release). Najkritičniji zadatak za svaku carinsku službu je razmatranje odnosa vremena i troškova povezanih sa prekograničnom trgovinom (McTiernan, 2006). Prisutne su česte i nagle promene koje prate rast novih tržišta, zbog čega je neophodno dati smernice prema riziku radi identifikacije kritičnih rizika i njihove procene. Zemlje u Africi, carine smatraju nepovoljnim, tako da neke zemlje obavljaju nezakonitu trgovinu ili druge oblike korupcije, kako bi preusmerile bescarinsku robu namenjenu susednim zemljama na lokalno tržište. Istraživanje izvora informacija o unapređenju poslovanja carinske službe u Republici Srbiji i usaglašavanje sa međunarodnim standardima i najboljim praksama, predstavlja ključni deo za razumevanje carinske procedure. U međunarodnom poslovanju i spoljnoj trgovini svaka površnost i nepridržavanje ugovorenih i neočekivanih standarda skupo se plaća (Ignjatijević, et.al. 2016). U ovom istraživanju prepoznat je pravni okvir, kao što su nacionalni zakoni i propisi, međunarodni ugovori i sporazumi i podzakonski akti (Ministarstvo finansija), kao osnova za modernizaciju i usklađivanje carinskog sistema Republike Srbije sa propisima Evropske unije i Konvencije o zajedničkom tranzitnom postupku (Todić, et.al. 2014). Najviše ocene, a samim tim i ključnu ulogu u carinskim operacijama ima Svetska carinska organizacija. Carinski zakon koji se primenjuje od 17. juna 2020. godine (Službeni glasnik RS, 2020) i pratećim propisima, Uredbom o carinskim postupcima i carinskim formalnostima i Pravilnikom o obliku, sadržini, načinu podnošenja i popunjavanja deklaracija i drugih obrazaca u carinskom postupku,¹ uveden je radi poboljšanja efikasnosti i pojednostavljenja carinskih postupaka, kako bi se smanjili troškovi i ubrzala procedura za domaće i strane preduzetnike u skladu sa evropskim praksama. Republika Srbija je potpisala nekoliko važnih međunarodnih sporazuma: Međunarodna konvencija o usklađivanju graničnih kontrola robe Ekonomske komisije Ujedinjenih nacija za Evropu (potpisana u Ženevi, 21. oktobra 1982., a zadnji pristup ostvaren 5. decembra 2011) (UNECE), Međunarodna konvencija o pojednostavljivanju i usklađivanju carinskih postupaka (izmenjena) (Revidirana Kjoto konvencija); Sporazuma o slobodnoj trgovini između Republike Srbije i Evroazijske ekonomske unije i njenih zemalja članica (Primena sporazuma je počela 10. jula 2021 godine.); Sporazum o slobodnoj trgovini zemalja Centralne Evrope (CEFTA, potpisan 2006. godine); Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju sa EU; Sporazum o slobodnoj trgovini sa Republikom Turskom (se primenjuje od 1. septembra 2010. godine); EFTA sporazum (u primeni od 1. oktobra 2010. godine); Sporazum o partnerstvu, trgovini i saradnji između Republike Srbije i jedinjenog Kraljevstva Velike Britanije i Severne Irske (potpisan 16. aprila 2021. godine, a u primeni od 20. maja

¹Detaljnije: Republika Srbija, Pravno informacioni sistem, *Pravilnik o obliku, sadržini, načinu podnošenja i popunjavanja deklaracija i drugih obrazaca u carinskom postupku*: 42/2019-25, 51/2019-36, 58/2019-4, 65/2019-30, 74/2019-50, 76/2024-15

2021. godine); Sporazum o slobodnoj trgovini između Vlade Republike Srbije i Vlade Narodne Republike Kine (potpisan, 17. oktobra 2023, a primena od 1. jula 2024. godine). Vlada Republike Srbije je 2019. godine potpisala Projekat za olakšavanje trgovine i transporta Zapadnog Balkana. U okviru ovog projekta je predviđena izrada i implementacija Nacionalnog jednošalterskog sistema (*eng.* National Single Electronic Window). Sprovođenje projekta je započeto u januaru 2020. godine, a završetak Projekta se očekuje u decembru 2025. godine.

Carinska služba Republike Srbije razvila je sopstveni informacioni sistem carinskog poslovanja ISCS (*eng.* ISCS – Information System of Customs Service) od 1995. godine kako bi unapredila efikasnost i preciznost u obavljanju carinskih postupaka. Zbog važnosti korišćenja analitike, uveden je AEO sertifikacija za kompanije koje zadovoljavaju određene standarde sigurnosti i pouzdanosti, što donosi efikasnijim carinskim procedurama. Imajući u vidu da je Evropska unija i Carinska unija jedan od uslova pridruživanja naše zemlje, formirana je grupa za TARIC (Tarif Integre Communautaire)¹, sa osnovnim zadatkom da integriše nacionalne propise u skladu s evropskim standardima. Takođe, primenjuju se pojačane mere bezbednosti i kontrole robe u skladu sa standardima EU, kako bi sprečila nezakonitu trgovinu, krijumčarenje i druge rizike. Postoji poseban fokus na obuku carinskih službenika u skladu sa sigurnosnim i bezbednosnim standardima EU. Sa aspekta međunarodnih pravnih propisa, veliki značaj je uspostaviti carinsku uniju i zajedničko evropsko tržište, odnosno slobodan protok ljudi, kapitala, robe i usluga, koje bi dovelo do stvaranja ekonomske i političke unije (Keković, et. al. 2017).

Metodologija istraživanja

Metodologija istraživanja usklađena je sa ciljevima i zadacima istraživačkog rada. Prvi deo se odnosi na zvanične statističke podatke Uprave carina Republike Srbije, a drugi deo obuhvata empirijska istraživanja. Uz napomenu specifičnosti, carinska pozicija Republike Srbije prezentovana je prema indikatoru *Customs Score*.² U toku istraživanja sprovedeno je prikupljanje podataka u čiju svrhu su korišćeni strukturirani upitnici. Kodirani kvantitativni podaci su analizirani uz pomoć statističkog softvera SPSS. Izvršena analiza podataka ilustrovana je grafički. Kvantitativni podaci analizirani su primenom SPSS programa i ilustrovani, kako bi se otkrili trendovi i uzajamna povezanost.

Populaciju za drugi deo ove studije čini empirijsko istraživanje stavova zaposlenih u carinskoj službi Republike Srbije u periodu od marta do jula meseca 2024. godine. Anketa obezbeđuje anonimnost ispitanika, a formulisana pitanja jesu strukturirana ili zatvorena sa listom mogućih alternativnih odgovora, na osnovu koji ispitanici biraju najadekvatniji odgovor. Prvi deo upitnika sadrži pitanja koja daju opšti opis ispitanika u pogledu starosti, pola, nivoa obrazovanja i radnog iskustva. Drugi deo sadrži relaciju analizu varijabli koje se posmatraju. Na kraju, pažnja je posvećena istraživanju motivacije zaposlenih u carinskoj službi, kako bi se stekao uvid u njihovu spremnost da odgovore poslovnim izazovima u službi.

a) Specifičnosti carinskog područja i carinske službe Republike Srbije

Služba Ministarstva finansija organizovana je tako da svoje poslove i zadatke obavlja kao Centrala Uprave carina u 15 područnih jedinica – carinarnica, u okviru kojih su, kao uže unutrašnje jedinice, organizovane carinske ispostave, odseci i referati. Carinska služba pokriva poslove od carinskih postupaka do međunarodne saradnje i kontrole. Uprava carina treba da ostvari viziju moderne državne institucije, kao preduslov za uspešne procese reformi i dalji razvoj svih sektora privrede. Da bi se sagledale mogućnosti unapređenja carinske službe neophodno je detaljnije uvažiti specifičnost određenog carinskog područja.

¹ To bi značilo da se u trenutku prijema R. Srbije u EU ne bi menjao informacioni sistem, već bi se podaci iz baze jednostavno preuzeli.

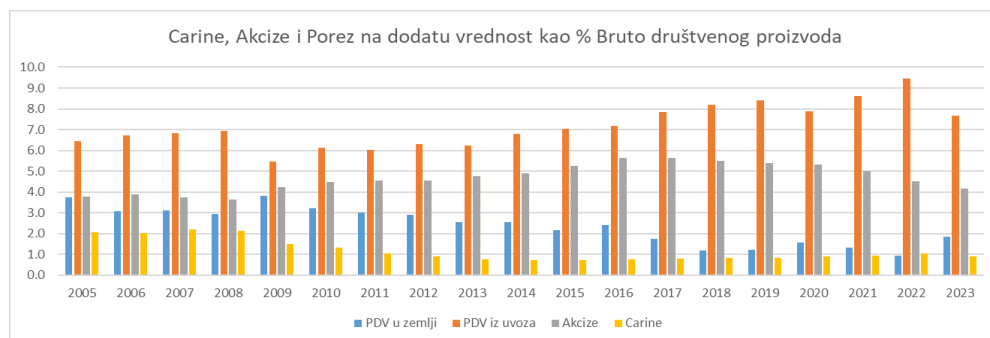
²Indikator *Customs Score* predstavlja ocenu ili vrednost koja se dodeljuje određenim pošiljkama, uvoznicima ili izvozniciima kako bi se procenio rizik vezan za njih.

Glavna karakteristika carinskog područja Srbije jesu: tranzitni koridori i **raznolikost graničnih prelaza**. Republika Srbija je važna tranzitna zemlja kroz koju prolaze ključni panevropski drumski koridori i veliki broj međunarodnih graničnih prelaza koji rade non-stop, sedam dana u nedelji, omogućavajući nesmetan protok robe i putnika (Commercium). Srbija se graniči sa osam zemalja, od kojih sa četiri države članice EU – Mađarskom, Rumunijom, Republikom Bugarskom i Republikom Hrvatskom, i sa četiri koje nisu članice EU – Bosnom i Hercegovinom, Crnom Gorom, Severnom Makedonijom, i Republikom Albanijom. Granična kontrola obavlja se na 76 graničnih prelaza.

Vlada Republike Srbije i Vlada Republike Severne Makedonije su 12. jula 2019. godine, u Beogradu, potpisale Sporazum o uspostavljanju zajedničkih kontrola na međunarodnom graničnom prelazu Preševo–Tabanovce, preko koga se odvija promet putnika i svih vrsta robe. Rezultat ovog sporazuma jeste uspostavljeni Integrisani granični prelaz. Reč je o prvom integrisanom prelazu u regionu Zapadnog Balkana i kao takav, predstavlja veliki podstrek za ekonomsku saradnju i prosperitet. Podaci o specifičnosti carinskog područja neophodni su za buduće analize koje se odnose na neometani trgovinski tok.

Na osnovu podataka o prikupljanju različitih vrsta poreza i carina za period od 2005 do 2023. godine, evidentno je povećanje prihoda iz uvoznih PDV-a i smanjenje prihoda iz carina (*Slika 1.*). Smanjenje prihoda od carina rezultat je globalnih trgovinskih sporazuma, smanjenja carinskih stopa ili povećane liberalizacije tržišta. Niže carine mogu stimulisati trgovinu, omogućiti potrošačima pristup jeftinijim uvoznim proizvodima, ali mogu negativno uticati na domaće proizvođače koji se suočavaju s konkurencijom iz inostranstva.

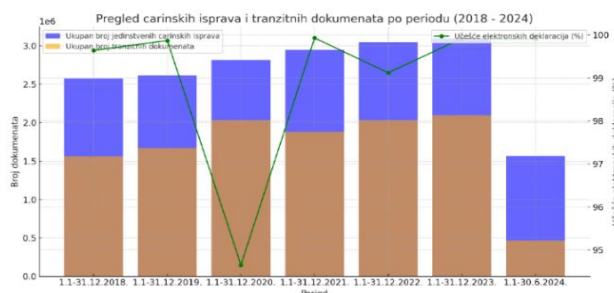
Slika 1. Carine, Akcize i PDV kao % BDP, za period od 2005. do 2023. godine



Izvor: Proračun autora primenom programa IBM SPSS Statistics na osnovu podataka Uprave carina Republike Srbije

Na osnovu ilustrovanih podataka za posmatrani period zapažamo stabilan rast u broju carinskih isprava i varijacije broja tranzitnih dokumenata (*Slika 2.*). Ove varijacije mogu biti posledica sezonskih trendova ili povećane međunarodne razmene. Učešće elektronskih deklaracija je visoko i stabilno, uglavnom blizu 99%, osim u 2020. godini, gde beležimo manji procenat od 94,65%. Ovi podaci pokazuju uspešan trend digitalizacije carinskih procesa, sa sve većim brojem elektronskih deklaracija, dok se broj carinskih isprava i tranzitnih dokumenata prilagođava promenljivim trgovinskim i regulatornim faktorima.

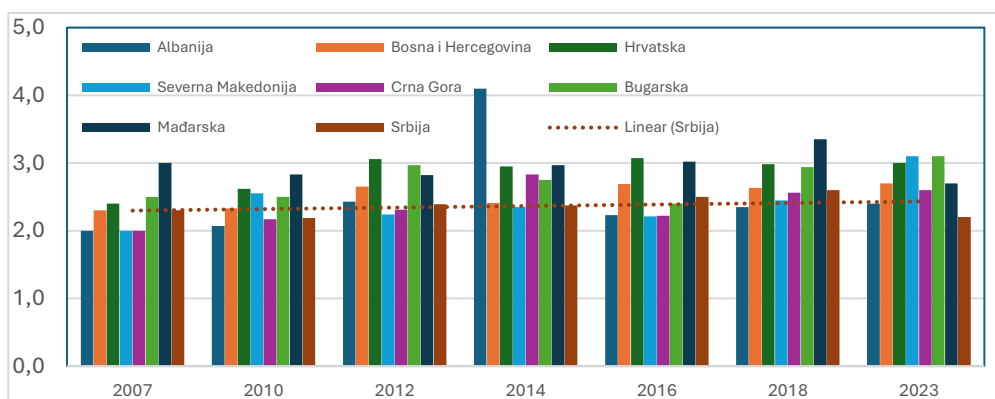
Slika 2. Grafikon Pregled carinskih isprava i tranzitnih dokumenata za period od 2018. do 2024. godine



Izvor: Proračun autora primenom programa IBM SPSS Statistics, na osnovu podataka Uprave carina Republike Srbije

Da bi se dobila komparativna slika o carinskom rezultatu Srbije u odnosu izabrane zemlje regiona, upoređujemo indikator Customs Score (kao delu Indeksa logističkih performansi, (LPI, eng. Logistics Performance Index)¹, za period od 2007 do 2023. godine (Slika 3.).

Slika 3. Carinska pozicija Republike Srbije prema indikatoru Customs Score za period od 2007. do 2023. godine



Izvor: Proračun autora primenom programa IBM SPSS Statistics, na osnovu podataka WCO

Na osnovu ilustrovanih podataka, evidentno je da Srbija ima stabilan trend carinskog rezultata tokom godina, sa blagim porastom. Međutim, u 2023. godini beleži pad, što je najniži rezultat u poređenju sa posmatranim zemljama. Ovaj podatak ukazuje na potrebu za identifikovanjem izazova i mogućnosti sa kojima se Srbija suočava prilikom svog delovanja u trgovinskoj logistici, unapređenjem carinskih procedura, boljim upravljanjem resursima i povećanjem efikasnosti.

b) Empirijsko istraživanje stavova zaposlenih u carinskoj službi Republike Srbije

U ovom delu sprovedeno je istraživanje stavova zaposlenih u carinskoj službi Kvantitativno istraživanje sprovedeno je metodom anketiranja i intervju. Primarni podaci prikupljeni su putem strukturiranih upitnika. Prikupljanje podataka za ovo istraživanje sprovedeno je u periodu od marta do jula meseca 2024. godine. Od ukupno 120 intervjuisanih, za analizu prihvaćeni su odgovori 89 ispitanika (N=89). Radi zaštite poverljivosti učesnika, podaci su šifrovani u radu. U istraživanju je sprovedena prikladna skala koju primenjuju i drugi istraživači u iste svrhe. Pitanja su zatvorenog tipa, sa unapred definisanim odgovorima. Obrada podataka je kreirana primenom statističkog računarskog paketa za društvene nauke SPSS programa. Upitnik se sastoji od dva dela. Prvi deo upitnika odnosi se na demografske karakteristike (Set demografskih pitanja obuhvata: pol, starosnu grupu, obrazovanje ispitanika, radni staž), a drugi deo pitanja ima za cilj da otvori značajna pitanja u vezi sa carinskom službom. Deskriptivna statistika pruža sledeće podatke. Stopa odgovora od 74.16 %, od ukupnog uzorka od 120 ispitanika, ukazuje da je 89 ispitanika predalo popunjenu anketu, što predstavlja

¹ Svetska banka objavljuje Indeks logističkih performansi (LPI) prvi put od 2018.

dovoljan procenat za analizu podataka. U ovoj studiji 43.82 % bile su žene, a 56.18 % muškarci, što implicira da je uzorak rodno reprezentativan. Na osnovu podataka o radnom stažu može se zaključiti da već većina ispitanika radi 46,19 radi u carinskoj službi između 4 – 6 godina, dok su oni koji su radili više od 6 godina čine 31, 25 % ispitanika. Od ukupnog broja ispitanika 19.39 % radilo je u službi manje od dve do četiri godine, dok je samo 3.17 % ispitanika radilo manje od dve godine, dok je 20,45% starosti između 2-4 godine. Na osnovu podataka utvrdjujemo nivo obrazovanja za dužnosti u carinskoj službi. Najveći procenat ispitanika ima visoko obrazovanje 48.37, više obrazovanje 24.53%, dok je 19.24% ispitanika sa srednjim obrazovanjem. Ovi podaci pokazuju da većina ispitanika ima određeni nivo stručnosti, znanja i kvalifikacija za obavljanje stručnih i kompleksnijih carinskih poslova.

Pomoću podataka korelacione analize predstavljeni su korelacioni koeficijenti između varijable koje su relevantne za carinske procedure i trgovinu. Na osnovu prezentovanih podataka (Tabela 1.) može se konstatovati da je većina korelacija između varijabli slaba, ali postoje i varijable sa umerenim do jakim korelacijama, što može biti korisno za dalje istraživanje ili donošenje odluka u vezi sa carinskim poslovanjem.

Tabela 1. Korelaciona analiza

Factor	TG	OG	VG	PG	DC	CR	IG	PC	PST
TG	1.000								
OG	.072	1.000							
VG	.061	.058	1.000						
PG	.056	.046	.035	1.000					
DC	.083	.074	.266*	.0593	1.000				
CR	.099	.089	.093	.064	0.86	1.000			
IG	.074	.467**	.049	.057	0.73	0.62	1.000		
PC	.063	.055	.085	.033	0.77	0.83	0.46	1.000	
PST	.010	-.029	-.109	-.100	.036	.025	.021	0.65	1.000

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Izvor: Proračun autora primenom programa IBM SPSS Statistics.

Napomena: TG (Type of Goods) - Vrsta robe; OG (Origin of Goods) - Poreklo robe; VG (Value of Goods) - Vrednost robe; PG (Purpose of Goods) - Namena robe; DC (Documentation) - Dokumentacija; CR (Customs Rate) - Carinska stopa; IG (Inspection of Goods) - Provera robe; PC (Payment of Costs)- Plaćanje troškova; PST (Protection of Society from Trade in) - Zaštita društva iz trgovanja zabranjenom robom čiji je promet zabranjen ili ograničen.

Rezultati istraživanja korelacionih odnosa ukazuju sledeće: Korelacija između dokumentacije (DC) i vrednosti robe (VG) je pozitivna (.266*). U ekonomskom smislu, roba veće vrednosti često zahteva obimniju dokumentaciju i opsežnijom proveru zbog većeg rizika u pogledu izvršavanja carinskih i fiskalnih obaveza. Poboljšanjem efikasnosti u proveru i obradi dokumentacije može se ubrzati postupak, što bi moglo doprineti većem prilivu roba i, samim tim, prihoda. Kod varijabli provera robe (IG) i poreklo robe (OG) prisutna je značajna pozitivna korelacija (.467**), što ukazuje da se u zavisnosti od porekla robe sprovodi detaljnija provera. Korelacija (.83) između varijabli plaćanje troškova (PC) i carinska stopa (CR) sugerise da su veći carinski troškovi povezani s većim ukupnim troškovima plaćanja. Korelacija između varijabli provere robe (IG) i dokumentacije (DC) je pozitivna (.73), što upućuje na važnost dokumenata za obavljanje provere. Zaštita društva od trgovanja zabranjenom robom (PST) ukazuje na nisku korelaciju što može ukazivati da treba dodatno istražiti uzroke i unaprediti procedure carinske službe. Uvođenjem boljih procedura za identifikaciju i kontrolu zabranjene robe, moguće je poboljšati efikasnost postupka bez negativnog uticaja na bezbednost. Na osnovu ispitivanja značajnosti korelacija na različitim nivoima pouzdanosti, uočavamo da su korelacije između varijabli **Provere robe (IG)** i **Porekla robe (OG)** statistički značajne, tj. da nisu rezultat slučajnosti, što znači da smo 99% sigurni da je veza između ova dva faktora stvarna. U praksi, to bi značilo da informacije o poreklu robe mogu imati značajan uticaj na odluke o proverama tih roba.

Carinska služba treba da koristi ovu informaciju kao značajnu za optimizaciju svojih strategija u vezi sa upravljanjem rizika.

b) Istraživanje motivacije zaposlenih u carinskoj službi

U ovom delu sledi set pitanja čija je namena da ispituju važnost različitih činioca u carinskoj službi. Ispitanici su dobili mogućnost da izraze nivo zadovoljstva ocenjivanjem od 1 do 5 (1. uopšte nisam zadovoljan, 2. nisam zadovoljan, 3. neutralan sam, 4. zadovoljan sam i 5. veoma sam zadovoljan) (Tabela 2.).

Tabela 2. Test homogenosti varijanse

Aspekt posla	Levene Statistic	df1	df2	Rang	Objašnjenje
Doprinos sigurnosti zakonitost u zemlji	5.176	8	80	1. Najpoželjniji	Primenjuje osnovnu misiju carinske službe – zaštitu društva i države, što je jedan od najvažnijih faktora motivacije za rad u ovoj oblasti.
Profesionalna ispunjenost za obavljanje društveno korisne funkcije	3.784	8	81	2. Najpoželjniji	Osećaj profesionalnog zadovoljstva proističe iz činjenice da njihov rad ima pozitivan uticaj na zajednicu.
Profesionalna etika u svakodnevnim zadacima	2.758	8	75	3. Veoma poželjno	Etika direktno utiče na kredibilitet i povoljan uticaj posla, kao i na kvalitet usluga prema društvu i zakonitost postupanja.
Zadovoljstvo rešavanjem izazova	1.505	8	77	4. Poželjno	Osećaj uspeha u rešavanju izazova doprinosi njihovom ličnom i profesionalnom rastu, što ih motiviše da unapređuju veštine i doprinose kvalitetnijem radu.
Sticanje znanja i veština za profesionalni rast	2.354	8	76	5. Poželjno	Profesionalni razvoj kroz kontinuirano usavršavanje veština daje osećaj napredovanja i obezbeđuje bolje obavljanje zadataka u carinskoj službi.
Mogućnosti napredovanja u carinskoj službi	2.209	8	78	6. Poželjno	Napredovanje je dobar motiv za kontinuirani trud i doprinos, jer pruža dugoročne ciljeve i priliku za povećanje odgovornosti i kompetencija.
Javnost posla	2.003	8	79	7. Neutralno	Transparentnost je važna, ali nije direktan faktor motivacije – više je odraz obaveze prema javnosti nego ličnog motivatora.
Podrška i razumevanje kolega	1.952	8	82	8. Neutralno	Iako doprinosi pozitivnoj atmosferi, saradnja nije uvek ključan faktor za motivaciju u profesiji koja naglasak stavlja na zakonitost i profesionalnost.
Sigurnost i stabilnost posla	.899	8	74	9. Neutralno	Stabilnost posla ima vrednost u smislu osiguranja radne pozicije, ali nije primarni pokretač za motivaciju ako ne postoje i izazovi ili osećaj ispunjenosti.
Profesionalni razvoj	.701	8	73	10. Najmanje poželjno	Sama po sebi, mogućnost profesionalnog razvoja nije presudna bez dodatnih motivacionih faktora, ali doprinosi motivaciji kada je povezana sa društveno korisnim i izazovnim radom.

Izvor: Proračun autora primenom programa IBM SPSS Statistics.

Rezultati odgovora na ova pitanja jasno i nedvosmisleno ukazuju na motive zaposlenih u carinskoj službi, što odgovara i osnovnoj misiji carinske službe – zaštititi društva i države. *Doprinos na sigurnost i zakonitost* ima najveću Levene koeficijent, što može sugerisati da je ovo područje izuzetno važno i da se značajno razlikuje u pogledu percepcije među grupama. *Profesionalna ispunjenost i profesionalna etika* takođe imaju relativno visoke vrednosti, što dokazuje da su ove komponente bitne za zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih. *Sigurnost i stabilnost posla i profesionalni razvoj* imaju najniže vrednosti, što može sugerisati da ovi aspekti nisu toliko važni za zaposlene u ovom kontekstu. U daljoj analizi treba proveriti tvrđenje da je proporcija ispitanika koji imaju negativan stav prema unapređenju znanja i usaglašavanju sa međunarodnom praksom manja od 25%. Testiranje ćemo izvršiti primenom SPSS procedure "Non parametring test". Varijabla *carinska služba* ima dve kategorije: 1. kategorija ispitanika koji imaju negativan odnos prema unapređenju znanja i usaglašavanju sa međunarodnom praksom i 2. kategorija ispitanika koji nemaju negativan odnos prema unapređenju znanja i usaglašavanju sa međunarodnom praksom, što se može tabelarno predstaviti (*Tabela 3*).

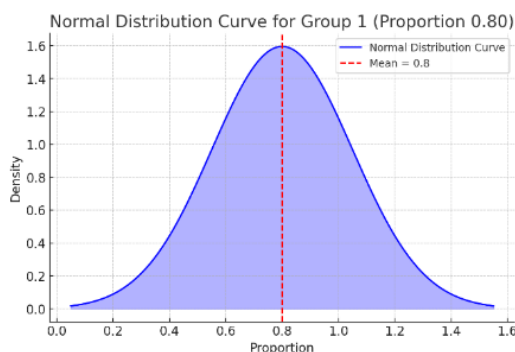
Tabela 3. Independent Samples Test

Independent Samples Test		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (1-tailed)
carinska služba	Group 1	ostali	72	0.80	.25	,000
	Group 2	negativan	17	0.19		
	Total		89	1.00		

Izvor: Proračun autora primenom programa IBM SPSS Statistics.

Na osnovu realizovanog nivoa značajnosti možemo prihvatiti alternativnu hipotezu koja tvrdi da je proporcija ispitanika koji imaju negativan stav prema unapređenju znanja i usaglašavanju sa međunarodnom praksom manja od 25%. Sledeći prikaz (*Slika 4.*) vizuelno potvrđuje hipotezu o krivi normalne distribucije bazirane na podacima za grupu 1, sa proporcijom od 0.80 i standardnom greškom od 0.25.

Slika 4. Dijagram normalnosti raspodele za standardizovane rezidualne



Izvor: Proračun autora primenom programa IBM SPSS Statistics.

Napomena: Zavisna varijabla: Unapređivanje znanja carinskih službenika i usaglašavanje sa međunarodnim standardima; Nezavisna varijabla: vrsta robe, poreklo robe, vrednost robe, namena robe, dokumentacija carinska stopa, provera robe, plaćanje troškova, Zaštita društva iz trgovanja zabranjenom robom.

U vezi sa prethodnim istraživanjem da bi doprinos analize bio smislen predstavljene su smernice za edukaciju i osnaživanje ispitanika ka pozitivnijem stavu za usaglašenost poslovnih procesa sa međunarodnom praksom. (*Tabela 4*).

Tabela 4. Pregled ključnih aspekata unapređenja znanja i obuke u carinskoj službi, uz odgovarajuće metode i primere

Aspekti	Metod	Primer
Pristup informacijama	Priručnici, interne smernice, digitalna tehnologija	Kroz ilustraciju i video materijale praktičnih primena novih praksi u carinskoj službi. Na primer, vodič o postupcima za carinjenje može sadržavati korak-po-korak ilustracije koje pokazuju svaki deo procesa.
Redovne obuke	Redovnost i pravovremenost	Kada dođe do izmene carinskih tarifa ili pravila o uvozu/izvozu,
Podrška kolega	Mentorski ili coaching program	Zajedničke radne sesije ili grupne diskusije, ili pre
Digitalizacija resursa	Ažuriranje intraneta novim pravilima i promenama	FAQ sekcije radi dostupnosti informacijama
Sistem povratnih informacija	Komentari za unapređenje poslova	On line platforma za komentare, redovni sastanci, anketi upitnici,
Učešće u profesionalnim organizacijama	Seminari, konferencije	Razmena informacija o zakonodavnim praksama na međunarodnom nivou

Izvor: Rad autora

Ovaj pregled pruža jasnu sliku o tome kako se različiti aspekti upravljanja znanjem mogu implementirati u carinskoj službi u cilju njenog unapređenja .

Ograničenja istraživanja

Istraživački koncept uvažava ograničavajuću činjenicu da Uprava carina Republike Srbije nije u sastavu Carinske unije, budući da je Republika Srbija država kandidat EU. Upravo zbog navedenog, komplikuje se zadatak carinske službe Republike Srbije, da pored implementacije standarda iz poglavlja Finansijski nadzor sprovodi i svoje specifične mehanizme kontrole i revizije u skladu sa svojim nacionalnim interesima. Kod odgovora na pitanja koji uključuje Likertovu skalu, postoji mogućnost da pojedinci imaju različitu percepciju stvarnosti, mogu imati otpor prema novim promenama, što može otežati generalizovanje rezultata na širu populaciju.

Zaključak i preporuke

Na osnovu ovog istraživanja moguće je izvesti zaključak o funkcionisanju uprave carine u budućnosti. U uslovima transformacionih procesa, osavremenjavanje carinske službe u smislu implementacije savremenih rešenja uz što veću zaštitu od carinskog rizika, više se ne postavlja kao mogućnost, nego kao nužnost. Carinsko područje Srbije ima specifičnosti koje su prilagođene geografskom položaju zemlje i njenoj ulozi kao tranzitne rute između EU, Zapadnog Balkana i Bliskog Istoka.

Ova studija pruža važne lekcije za kontinuirano unapređenje carinskog procesa kako bi se osigurala sigurnost i kvalitet u međunarodnoj trgovini. U ekonomskom smislu, ovo može ukazivati na potrebu za strožijim nadzorom u vezi sa robom koja dolazi iz određenih zemalja, posebno zbog sigurnosnih ili kvalitativnih standarda. Carinske i granične kontrole predstavljaju ključnu tačku gde se roba pregledava i proverava da li zadovoljava zakonske norme. Ovaj proces uključuje detaljan pregled dokumentacije, fizičku proveru robe ili čak specijalizovane testove za detekciju. S obzirom na to da dokumentacija ima ključnu ulogu u proveru, digitalizacija i unapređenje sistema za proveru dokumenata može znatno ubrzati proces, jer se tako smanjuje potreba za dodatnim proverama.

Razumevanje i primena pravila i procedura od strane zaposlenih u carini ključno je za uspešno upravljanje carinskim rizicima, a pravilna obuka i pristup informacijama doprinose njihovoj

sposobnosti da efikasno obavljaju svoje dužnosti. Budući napor za unapređenje carinske službe treba usmeriti ka punoj implementaciji usklađenih carinskih procedura, pojednostavljenju procesa trgovine, jačanju tehnika carinske kontrole radi zaštite društva od trgovine nedozvoljenih i zakonom zabranjenih proizvoda, zatim razvoju ljudskih resursa i poboljšanju uslova rada, kao i implementiranju i razvoju informacionih i komunikacionih tehnologija.

Literatura

1. Dutt, P., Ana Maria Santacreu, i Daniel A. Traca. 2014. *The Gravity of Experience*. Working Papers 2014-041. Federal Reserve Bank of St. Louis. Revidirano oktobra 2020.
2. *Carinski zakon*. Službeni glasnik RS, br. 95/2018, 91/2019, 144/2020, 118/2021, i 138/2022.
3. *Commercium*. On-line vodič za primenu propisa. (dostupno na: https://commercium.rs/Carina-219/group_id=Tranzit-44).
4. Ignjatijević, S., Janjetović, R., i Aničić, A. 2016. Uslovi poslovanja u Republici Srbiji i rizici u međunarodnom poslovanju. *Oditor*, 2(3), 7–20. (dostupno na: <https://doi.org/10.5937/>).
5. Keković, Z., i Dimitrijević, R.I. 2017. *Sistemi bezbednosti sa sistemom Republike Srbije*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Fakultet za bezbednost.
6. Ministarstvo finansija. *Arhiva podzakonskih akata – Carine*. (dostupno na: <https://www.mfin.gov.rs/arhiva/arhiva-podzakonskih-akata-carine>).
7. Ministarstvo finansija. *Poslovni plan za unapređenje organizacije i rada carinske službe Ministarstva finansija za period od 2020. do 2024. godine*. Službeni glasnik RS, broj 11/2020. (dostupno na: <https://mfin.gov.rs/dokumenti2/poslovni-plan-za-unapredjenje-organizacije-i-rada-carinske-sluzbe-ministarstva-finansija-za-period-20202024-godine-sluzbeni-glasnik-rs-broj-112020>).
8. Međunarodni ugovori. *Službeni glasnik RS*, br. 3/2020-40.
9. McTiernan, A. 2006. *Customs and Business in Africa: A Better Way Forward Together*. Business Action for Improving Customs Administration in Africa (BAFICAA).
10. Nikolić, G. 2005. *Uticao spoljne trgovine na ekonomski rast*. *Economic Annals*, 165 (april–jun), 145–163. Fakultet ekonomije, Beograd.
11. Uprava carina. *Studija merenja vremena 2021*. Beograd, 2021. (dostupno na: <https://www.carina.rs/dokumenti.html>).
12. *Plan razvoja carinske službe Republike Srbije za period 2017-2020. godine*. Službeni glasnik RS, br. 108/2017.
13. Stomski, M. 2007. *Customs Risk Management: Trade Facilitation and Enforcement in a Global Economy*. USAID. (dostupno na: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADL559.pdf).
14. Republički sekretarijat za javne politike, Strategija integrisanog upravljanja granicom u Republici Srbiji 2022-2027 (dostupno na: https://rsjp.gov.rs/upload/1660915406108_Strategija_IBM_SRP_20.%2004.2022_.pdf).
15. Shpak, N., Dvulit, L. Maznyk, O. Mykytiuk and W. Sroka. (2019a). Validation of Ecologists in Enterprise Management System: A Case Study. *Polish Journal of Management Studies* 19(1), 376 – 390.
16. Todić, D., i Dragišić, N. 2014. "EU i Srbija: Od obaveze usaglašavanja nacionalnih propisa sa propisima EU i njihove primene do prelaznih rokova." *Evropsko zakonodavstvo*, br. 47–48, 30–39.
17. Vujadinović M. 2024. Upravljanje rizicima Uprave carina Republike Srbije, *Časopis Revizor*, Beograd.
18. World Customs Organization, (WCO). (dostupno na: <https://www.wcoomd.org/index.htm>).
19. World Trade Organization (WTO). *World Trade Organization*. (dostupno na: <https://www.wto.org/index.htm>).

MODERNIZATION OF THE CUSTOMS ADMINISTRATION OF THE REPUBLIC OF SERBIA

Milica Vujadinović, Jelena Božović, Milan Brkljač

Summary

This paper examines the application of measures and initiatives for modernizing the operations of the Customs Administration of the Republic of Serbia in accordance with global customs and trade standards. The main goal of this paper is to identify and provide suggestions for the best way to conduct customs business practices. The research aims to identify specific objectives by recognizing factors that contribute the most to the speed of the customs procedure, factors that can be controlled through timely document preparation and precise goods declaration, as well as the origin of goods and customs tariffs.

The research is divided into two parts. The first part consults statistical data from regulatory and supervisory bodies, while the second part involves field research through a survey. The data processing was carried out using IBM SPSS Statistics software. Survey questionnaires were collected from March to July 2024. Responses from 89 respondents were accepted for analysis. The questionnaire was constructed using a five-point Likert scale. While this sample may not be fully representative, it is still sufficiently informative as it allows conclusions to be drawn regarding the impact of factors. To analyze the relationship between a metric variable and multiple independent variables, we applied multiple regression. Our estimates reveal the impact of dependent factors: type of goods, origin of goods, purpose of goods, documentation, customs tariff, goods inspection, payment of costs, and protection against trafficking of prohibited goods whose trade is restricted or banned, on the speed and efficiency of the customs procedure. The research results indicate that the main priority for improving the operations of the customs administration should be directed towards alignment with international standards and institutional frameworks, as well as fostering and enhancing employee motivation within the administration.

Key words: Customs Administration, Customs Position Indicator, Digitalization of Customs Procedures, Employee Motivation,.

Datum prijema (Date received): 21.04.2025.

Datum prihvatanja (Date accepted): 15.6.2025

ANALIZA POKAZATELJA KONKURENTNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U REGIONU ZAPADNOG BALKANA SA POSEBNIM OSVRTOM NA UČESTALOST I UDEO ZAPOSLENIH

Ana Anufrijeva¹, Goran Dašić², Anđelka Aničić³, Svetlana Tasić⁴

doi:10.65772/ak202514

Originalni nučni rad

Apstrakt

Ovaj rad istražuje ulogu malih i srednjih preduzeća (MSP) sa aspekta rasprostranjenosti, nezaposlenosti, konkurentnosti i izazova. MSP igraju ključnu ulogu u ekonomijama širom sveta, posebno u stvaranju radnih mesta i doprinosu ekonomskom rastu. Međutim, suočavaju se sa značajnim izazovima kao što su globalna konkurencija, ograničen pristup resursima i tehnologiji, kao i administrativni tereti. Ova studija ima za cilj da analizira kako ovi faktori utiču na MSP, njihovu sposobnost da konkurišu na domaćem i međunarodnom tržištu, kao i njihovu ulogu u smanjenju nezaposlenosti.

Kroz analizu studija slučaja i empirijskih podataka, istraživanje ima za cilj da pruži uvide u strategije za unapređenje konkurentnosti MSP-a i rešavanje nezaposlenosti putem podržavajućih politika i inovacija.

Ključne reči: MSP, nezaposlenost, Zapadni Balkan, izazovi, konkurencija.

JEL: J21, L26, E24

Uvod

Mala i srednja preduzeća (MSP) predstavljaju vitalni segment ekonomije mnogih zemalja širom sveta, igrajući ključnu ulogu u stvaranju radnih mesta, ekonomskom rastu i inovacijama. Njihov doprinos je posebno značajan u kontekstu globalne ekonomske dinamike, gde se suočavaju sa raznovrsnim izazovima i konkurentskim pritiscima. Merenje efikasnosti i uticaja MSP-a kroz faktore kao što su zaposlenost, konkurencija i izazovi postaje sve važnije u kontekstu savremenih ekonomskih uslova.

Nezaposlenost je jedan od ključnih problema sa kojim se društva suočavaju, a MSP imaju potencijal da značajno doprinesu smanjenju stopa nezaposlenosti kroz otvaranje novih radnih mesta i podršku lokalnoj ekonomiji. Međutim, konkurentnost MSP je često ograničena globalnom konkurencijom, tehnološkim zahtevima i pristupom tržištima. Ovi faktori zahtevaju posebne strategije i pristupe kako bi MSP održala svoju tržišnu poziciju i ostvarila održivi rast.

Izazovi sa kojima se MSP suočavaju uključuju ne samo ekonomske i tehnološke aspekte, već i administrativne prepreke, nedostatak pristupa finansiranju i potrebne infrastrukture. Razumevanje ovih faktora merenja MSP kroz njihov uticaj na zaposlenost, sposobnost konkurencije i strategije suočavanja sa izazovima je od ključnog značaja za oblikovanje efikasnih politika podrške sektoru MSP.

¹ Univerzitet "Union – Nikola Tesla", Fakultet za ekonomiju i finansije, ORCID 0000-0001-5476-440X anufrijevana@hotmail.com

² Visoka škola modernog biznisa Beograd, ORCID 0000-0002-9001-7468 gmdasic@gmail.com

³ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, ORCID 0009-0007-4521-8002 anicican@gmail.com

⁴ Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, ORCID 0000-0003-3049-6396 cecatic1@gmail.com

Ovaj rad ima za cilj da istraži pomenute faktore i njihov međusobni uticaj na MSP, pružajući dublji uvid u kompleksnost njihove uloge u ekonomskom razvoju. Kroz analizu relevantne literature, studija slučaja i empirijskih istraživanja, autori će nastojati da identifikuju najbolje prakse i preporuke za unapređenje poslovnog okruženja MSP-a, kao i za podršku njihovoj održivosti i rastu u globalnoj ekonomiji.

Mikro, mala i srednja preduzeća (MMSP) imaju ključnu ulogu u većini ekonomija sveta, jer doprinose otvaranju novih radnih mesta i ekonomskom rastu. Njihova uloga u zemljama u razvoju je posebno značajna, pošto su ključni pokretači privrednog rasta u mnogim zemljama širom sveta. Prema World Bank (2022), MMSP predstavljaju više od 90% preduzeća i više od 50% zaposlenosti širom sveta.

Iako su MMSP jedan od glavnih stubova privreda mnogih zemalja zbog svog značajnog doprinosa otvaranju novih radnih mesta, ekonomskom razvoju i raspodeli prihoda (Agustian et al., 2023), u praksi to su preduzeća sa relativno malim brojem zaposlenih, kao i malim obimom prometa i imovine u vlasništvu (Sutrisno, 2023).

MMSP obuhvataju različite vrste preduzeća, od malih trgovaca, restorana, zanatlija, do malih kompanija koje posluju u sektoru proizvodnje, usluga i trgovine. Pored toga što MMSP imaju potencijal da napreduju i značajno doprinesu ekonomskom rastu, suočavaju se sa izazovima u pristupu kapitalu, menadžmentu, tehnologiji i tržištima, zbog čega im je potrebna odgovarajuća podrška države i finansijskih institucija. (Sutrisno et al., 2023a.) Zajedničke karakteristike MMSP (Agustian et al., 2023) uključuju nezavisno vlasništvo i upravljanje, fleksibilnost u reagovanju na promene na tržištu i snažnu ulogu u unapređenju lokalne ekonomije.

Prema procenama World Bank (2022), MMSP imaju prioritetnu ulogu u stvaranju 600 miliona radnih mesta za ispunjavanje zahteva rastuće globalne radne snage do 2030. godine.

Jedan od najvećih izazova sa kojima se suočava većina zemalja u razvoju jeste visoka stopa nezaposlenosti. Fernandez i sar. (2024) ističu da je problem nezaposlenosti problem svih vlada, posebno onih kojima je stope nezaposlenosti teško kontrolisati kroz nacionalne ekonomske politike. Dašić, Anufrijević i Radonjić (2012) istakli su da nezaposlenost kao makroekonomski pokazatelj ima delekosežne posledice na razne elemente mikroekonomije – personalne finansije, ekonomiku preduzeća, krivu potražnje i dr. Danas smo međutim svedoci da nezaposlenost sa aspekta prirodne nezaposlenosti može imati bitan uticaj i na ponudu.

Nezaposlenost može nastati zbog različitih faktora. Bessen (2019), kao glavni faktor nezaposlenosti, navodi tehnološke promene (automatizaciju i digitalizaciju) koje smanjuju potražnju za radnom snagom u nekim sektorima. Hossain i saradnici (2018) naglašavaju da je nedostatak veština koje odgovaraju zahtevima tržišta uzrok nezaposlenosti. Almeida & Santos (2020) ističu nestabilne ekonomske uslove (recesije, ekonomske krize, politička nestabilnost) kao faktor koji dovodi preduzeća do smanjenja proizvodnje i otpuštanja radnika, dok Rayhan i saradnici (2020) zaključuju da brži rast radne snage u poređenju sa dostupnim mogućnostima za zapošljavanje jeste uzrok nezaposlenosti, što je karakteristika zemalja sa visokom stopom nataliteta ili migracijom iz ruralnih u urbana područja. Nezaposlenost će uvek predstavljati složen ekonomski problem koji može nastati usled različitih faktora, od kojih ključne faktore za nastanak nezaposlenosti čine ekonomski faktori, strukturni, ciklični, sezonski, institucionalni i ubrzani tehnološki razvoj.

Konkurentnost kao važan aspekt posmatranja MMSP

Konkurentnost predstavlja cilj svake organizacije i ekonomije kao celine. Otuda je konkurentnost stavljana u fokus strateških planova. Istraživanje koje su sprovedli Mulyaningsih i saradnici (2023) ukazuje na ključnu ulogu strateškog planiranja u malim i srednjim preduzećima (MSP). Ovo istraživanje ističe da strateško planiranje omogućava kompanijama da budu fokusirane i usmerene ka svojim ciljevima, umesto da funkcionišu bez jasnog pravca.

Kroz strateško planiranje, preduzeća postižu veću efikasnost i efektivnost, što se manifestuje kroz sinergijski efekat unutar kompanije. Ovaj aspekt planiranja je izuzetno važan za ostvarivanje opštih ciljeva kompanije, jer pruža jasnu smernicu i okvir za delovanje. Rezultati testova u istraživanju pokazuju da strateško planiranje predstavlja konkurentsku prednost za MSP, što se reflektuje kroz akumulaciju tri ključne dimenzije. Najslabija dimenzija u pogledu sposobnosti odražavanja varijable strateškog planiranja je baza podataka kompanije, dok je najjača dimenzija povezana sa željama spoljnih zainteresovanih strana.

Analiza dalje pokazuje da strateško planiranje MSP-a ima značajan uticaj na konkurentске prednosti ovih preduzeća. Ovaj odnos implicira da tri ključne dimenzije oblikuju strateško planiranje MSP-a kako bi značajno doprinele njihovoj konkurentskoj prednosti. Istraživanje takođe ukazuje da je koeficijent pouzdanosti ovih dimenzija pod jakim uticajem strateškog planiranja.

Interna podrška kompanije, kako u smislu pravca s koeficijentom, tako i u smislu koeficijenta pouzdanosti, pruža značajno i validno merenje. Ove mere su posebno validne u dimenzijama koje se odnose na želje spoljnih zainteresovanih strana, a značajnije i validnije u poređenju sa dimenzijama baze podataka kompanije.

Veza između poslovne strategije i konkurentске prednosti u malim i srednjim preduzećima (MSP) takođe je istraživana od strane Lestarija (2020) i njegovih saradnika, koji su u decembru 2020. godine objavili rezultate istraživanja. Oni su ustanovili da postoji pozitivna povezanost između poslovne strategije i konkurentске prednosti u MSP, što su potvrdila mnoga prethodna istraživanja.

Takođe, istraživanje koje su sproveli Kiyabo i Isaga 2020. godine fokusiralo se na merenje uticaja preduzetničke orijentacije na performanse MSP, uz posredovanje konkurentске prednosti. Ova studija je koristila merenja rasta preduzeća i performansi ličnog bogatstva. Rezultati su pokazali da preduzetnička orijentacija pozitivno utiče na konkurentске prednosti, koje zauzvrat poboljšavaju performanse MSP. Takođe je utvrđeno da konkurentska prednost ima posrednički efekat na odnos između preduzetničke orijentacije i performansi MSP.

Ključni faktor uspeha u povećanju konkurentnosti MSP leži u načinu na koji se implementira poslovna strategija. Ključni aspekti strategijskog upravljanja u ovim poslovnim subjektima mogu se podeliti na sledeće kategorije:

- Vizija i misija – definisanjem jasne vizije i misije omogućava se MSP da usmere svoje napore i resurse ka dugoročnim ciljevima.
- Analiza okoline – MSP prinuđena su da konstantno analiziraju svoju okolinu – tržište, konkurenciju, regulatorni okvir.
- Ciljevi i targeti – postavljanje merljivih ciljeva i targeta pomaže se MSP da prate napredak i da procenjuju efikasnost strategija. Neophodno je da ciljevi budu definisani u SMART principu, te da budu specifični, merljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski definisani.
- Segmentacija tržišta i pozicioniranje - razumevanje ciljne publike i pravilna segmentacija tržišta omogućava MSP-u da prilagodi svoje proizvode ili usluge potrebama specifičnih segmenata i efikasno se pozicionira na tržištu.
- Inovacije i tehnologija - Integracija inovacija i tehnoloških rešenja u strategiju omogućava MSP-u da ostane konkurentno u dinamičnom poslovnom okruženju.
- Finansijsko upravljanje - Efikasno upravljanje finansijama ključno je za implementaciju strategija. To uključuje postavljanje budžeta, upravljanje likvidnošću i praćenje finansijskih performansi.
- Ljudski resursi - angažovanje, razvoj i zadržavanje kvalifikovanog osoblja igra ključnu ulogu u uspešnoj implementaciji strategija. Zadovoljni i motivisani zaposlenici doprinose boljem ostvarivanju ciljeva.

- Održivost i društvena odgovornost - uključivanje principa održivosti i društvene odgovornosti u strategiju doprinosi pozitivnom imidžu preduzeća i odgovara na rastuće društvene i ekološke zahteve (Anufrijev, 2024).

U zemljama u razvoju, konkurentnost se često posmatra na specifičan način koji se može opisati kao “privremeni pristup”. Ovaj pristup podrazumeva ostvarivanje ograničenih rezultata u pogledu internacionalizacije, s ciljem postepenog povećanja konkurentskih prednosti. Ključna komponenta ekonomskog i upravljačkog mehanizma za postizanje konkurentnosti preduzeća u ovim zemljama je upravljanje kvalitetom. Upravljanje kvalitetom omogućava preduzećima da poboljšaju svoje proizvode i usluge, što vodi ka boljoj poziciji na tržištu i većem zadovoljstvu kupaca, što predstavlja esencijalnu strategiju za njihovu konkurentnost i dugoročni uspeh. Ovo uključuje niz strategija i praksi koje preduzeća implementiraju kako bi osigurala da njihovi proizvodi i usluge zadovolje ili premaše očekivanja kupaca. Pored upravljanja kvalitetom, nematerijalni resursi igraju značajnu ulogu u održivom poslovanju. Među tim resursima, posebno se ističe reputacija preduzeća. Prema Đervidi i saradnicima (2017), reputacija je ključni faktor za stvaranje konkurentne prednosti. Izgradnja reputacije zahteva intenzivno i dugoročno ulaganje u različite aspekte poslovanja, uključujući kvalitet proizvoda, odnose sa kupcima, korporativnu društvenu odgovornost i transparentnost. Ova ulaganja omogućavaju preduzećima da izgrade poverenje kod svojih kupaca, partnera i šire javnosti, što je od suštinskog značaja za dugoročni uspeh i održiv rast.

Boruke i Roper (2017) ističu da postoji značajna korelacija između poboljšanja kvaliteta i inovacija unutar organizacija. Iako se često smatra da upravljanje kvalitetom podržava inovacije, ovaj odnos ne mora uvek biti pozitivan. U nekim slučajevima, strogi standardi kvaliteta mogu ograničiti kreativnost i fleksibilnost, što može uticati na sposobnost preduzeća da inovira. Pored toga, postoje različiti bihevioralni i organizacioni mehanizmi koji mogu biti korišćeni u upravljanju kvalitetom, i to kroz tzv. tvrde i meke elemente prakse. Tvrđi elementi uključuju formalne standarde, procedure i sertifikate, dok meki elementi obuhvataju kulturu kvaliteta, motivaciju zaposlenih i liderstvo.

Globalno orijentisana preduzeća koriste specifične alate i metode kako bi unapredila kvalitet svojih proizvoda i usluga (Zhussipova et al, 2021). Ova preduzeća sve više pažnje posvećuju tržištu i kupcima, što znači da kvalitet proizvoda, smanjenje troškova i vremena postaju prioriteta.

Maljugić i saradnici (2021) naglašavaju da uvođenje sistema kvaliteta u malim i srednjim preduzećima (MSP) ne treba posmatrati kao trošak, već kao investiciju u poboljšanja koja donose dugoročne koristi. Uvođenje ovakvih sistema omogućava preduzećima da postanu konkurentnija na tržištu, da poboljšaju svoje procese i da povećaju zadovoljstvo kupaca.

Međutim, MSP se često suočavaju sa potrebom za transformacijama koje mogu biti izazvane dugotrajnim nerešenim problemima, novim izazovima na tržištu ili promenama u spoljnim okolnostima. Ove transformacije mogu uključivati promene u strategijama kompanije, strukturi organizacije i poslovnim procesima. Ključne oblasti transformacije u MSP mogu biti predstavljene kroz sledeće primene:

1. Strategije kompanije – mogući scenariji mogu biti:
 - Redefinisanje ciljeva: Postavljanje novih strateških ciljeva kako bi se odgovorilo na promene u tržišnim uslovima i na zahteve kupaca.
 - Inovacije: Fokusiranje na razvoj inovativnih proizvoda i usluga kako bi se diferencirali od konkurencije.
2. Struktura kompanije:
 - Organizaciona struktura: Prilagođavanje organizacione strukture kako bi bila fleksibilnija i sposobnija da odgovori na tržišne promene.
 - Timovi i uloge: Reorganizacija timova i redefinisanje uloga zaposlenih kako bi se poboljšala efikasnost i produktivnost.
3. Poslovni procesi:

- Optimizacija procesa: Unapređenje poslovnih procesa kako bi se smanjili troškovi, povećala efikasnost i poboljšao kvalitet.
- Tehnološka unapređenja: Implementacija novih tehnologija i alata koji mogu poboljšati performanse preduzeća.

Transformacije u MSP obično dovode do promena u različitim aspektima poslovanja, uključujući:

- Upravljanje poslovanjem kroz uvođenje novih pristupa i metoda upravljanja kako bi se poboljšala efikasnost i efektivnost poslovanja.
- Upravljanje zaposlenima poput Poboljšanje upravljanja ljudskim resursima kroz obuke, razvoj veština i motivaciju zaposlenih.
- Stavovi zaposlenih što bi podrazumevalo promovisanje kulture otvorenosti za promene i kontinuirano unapređenje među zaposlenima.
- Inovativni potencijal što podrazumeva povećanje kapaciteta za inovacije kroz podršku kreativnosti i razvoju novih ideja.

Litvaj i saradnici (2023) ističu da promene mogu značajno unaprediti inovativni potencijal kompanije i omogućiti joj da se bolje prilagodi dinamičnim tržišnim uslovima.

Miletić i Ćurčić (2021) naglašavaju da na produktivnost poslovanja različitih preduzeća utiče niz faktora, kao što su nabavka savremenih tehnoloških rešenja i opreme, standardizacija kvaliteta poslovanja, kontinuirano usavršavanje zaposlenih, ulaganje u razvoj domaćih brendova i drugi elementi. Implementacija standarda kvaliteta pruža dodatnu podršku preduzećima. Ovi standardi omogućavaju predviđanje potencijalnih grešaka, kao i bolje razumevanje potreba i želja kupaca, što pomaže preduzećima da otkriju šta se traži na tržištu. Takođe, Tadić i saradnici (2022) ističu da ova predviđanja omogućavaju organizacijama da se fokusiraju na donošenje sigurnih i profitabilnih odluka.

Sagledavanje mogućih izazova MMSP

Nema sumnje da mala i srednja preduzeća igraju ključnu ulogu u rastu ekonomije. S druge strane, stopa gašenja malih i srednjih preduzeća predstavlja zabrinutost kako za zemlje u razvoju, tako i za razvijene zemlje. Više studija pokazalo je da otprilike 80-90% malih i srednjih preduzeća propada u roku od 5-10 godina (Ahmad, Abdul Rani & Mohd Kassim, 2010; Kuratko & Hodgetts, 2004). Vlasnici malih i srednjih preduzeća suočavaju se sa izazovima koji su povezani sa evolucijom ekonomija, raznovrsnim tehnologijama, nedostatkom stručnosti i resursa (Gummesson, 1994).

Da bi se takmičila na globalnom tržištu i postigla brz rast, mala i srednja preduzeća moraju angažovati menadžerske talente koji će im pomoći da prevaziđu svoje trenutne izazove i unaprede svoju konkurentnost (Al-Haddad et al., 2019). Istraživanja takođe pokazuju da politička nestabilnost, nedostatak intelektualnih resursa i infrastrukture, strah od vlasti i ograničena efikasnost vladinih policijskih snaga predstavljaju dodatne prepreke za razvoj malih i srednjih preduzeća (Khalique, Isa & Nassir Shaari, 2011).

Mala i srednja preduzeća su poznata po svojoj ulozi u podsticanju ekonomskog rasta i otvaranju radnih mesta, a istraživanja jasno pokazuju da su ključna za ekonomski razvoj, posebno u zemljama u razvoju. Ispitanici u istraživanju koje je sproveo Maow 2021. godine takođe ističu da mala i srednja preduzeća mogu značajno doprineti ekonomskom rastu i stvaranju novih radnih mesta, ali da je prisutan nedostatak menadžerskih veština, znanja i ekspertize koji uglavnom predstavlja glavni uzročnik neuspeha ovih kompanija.

Teorija komparativne prednosti može se koristiti kao alat za prilagođavanje proizvodnog sistema konkurenciji jer pomaže u alokaciji resursa efikasnim sektorima ekonomije. Komparativna prednost se postiže kada zemlja proizvodi robu ili pruža usluge po nižoj ceni koštanja u odnosu na druge zemlje. Ovo omogućava kompanijama da prodaje proizvode i usluge po nižoj ceni od konkurenata, pomažući im da povećaju profitne marže. Kada su u pitanju mala i srednja preduzeća, kretanja proizvoda niskih troškova uzimajući u obzir specifične attribute proizvoda kao što su cena i kvalitet, važna su u režimu trgovine WTO-a kako bi se stekle konkurentske prednosti putem internacionalizacije poslovanja.

Globalna ekonomska konkurencija će značajno uticati na domaća MSP čija je proizvodnja previše lokalizovana i segmentirana. Liberalizacija trgovine omogućava uspešnim stranim proizvođačima i trgovcima da prodiru na nerazvijena i udaljena tržišta, što predstavlja izazov za MSP u održavanju svojih postojećih prodajnih aktivnosti na malim, specifičnim tržištima.

MSP u zemljama u razvoju su suočena sa trenutnom globalnom ekonomijom koju karakteriše liberalizacija trgovine, brzo promenljiva tehnologija, rastući i neprestano menjajući se zahtevi za visokokvalitetnim i diferenciranim međuproizvodima i finalnim proizvodima i uslugama koji moraju da ispunjavaju sve strože međunarodne standarde. U takvom okruženju, MSP se suočavaju sa izazovima da budu konkurentni čak i na domaćem tržištu. Inovacija proizvoda postala je zahtevan proces za MSP, zbog sve veće globalne ekonomske konkurencije (Gunday et al., 2011; Gherghina et al., 2019).

Na osnovu istraživanja koja su sprovedli Mustafa i Yaakub (2018) urađen je popis glavnih izazova za inovacije i prilagođavanje tehnologiji, uključujući nedostatak budžeta, nedostatak resursa, poteškoće u proširenju postojećih kapaciteta i unapređenju kvaliteta proizvoda, nedostatak istraživanja i razvoja, niska produktivnost zbog neefikasnih tehnologija i nedostatak iskorišćavanja novih znanja za razvoj novih proizvoda. S obzirom na mnoge izazove u sprovođenju inovacija oni naglašavaju da MSP trebaju pažljivo donositi odluke u vezi sa planiranjem i operacijama.

Konkurencija na tržištu predstavlja stalnu i značajnu prepreku za mala i srednja preduzeća. Globalizacija podstiče nadmetanje između lokalnih firmi i međunarodnih korporacija. Multinacionalne i transnacionalne kompanije imaju veću sposobnost da se nose sa globalnim izazovima konkurencije u odnosu na MSP, igrajući ključnu ulogu na globalnim tržištima. Prepreke kao što su finansijski izazovi, pristup dovoljnom kapitalu, upravljanje novčanim tokovima i spremnost za pristup globalnim finansijskim resursima prepoznati su kao ključni faktori za suočavanje sa globalnom konkurencijom. Neefikasnost u korišćenju novih tehnologija, izazovi u marketingu i menadžmentu zahtevaju hitna rešenja, istovremeno s jačanjem obuke ljudskih resursa, saradnjom s dinamičnim organizacijama i preusmeravanjem s proizvodnje niske dodate vrednosti ka nišnim tržištima orijentisanim ka proizvodima visoke dodate vrednosti, kako bi se uspešno odgovorilo na globalne konkurentske izazove.

U današnjoj globalizovanoj ekonomiji, multinacionalnim kompanijama nije ekonomično da samostalno proizvode sve komponente određenog proizvoda. Istovremeno, mala i srednja preduzeća suočavaju se i sa sledećim izazovima kao što su nedostatak resursa, ograničen pristup tehnologiji, stručnosti i tržištima. Globalizacija omogućava interakciju između ova dva sektora, pri čemu se MSP pozicioniraju kao dobavljači komponenti ili usluga za multinacionalne kompanije, što im pruža mogućnost da konkurišu efikasnije u smislu kvaliteta i cene. Prasanna i saradnici su 2019. godine istakli da ovakva veza doprinski izgradnji globalnog lanca vrednosti jer multinacionalne kompanije pružaju tehničku pomoć MSP, a MSP mogu imati koristi od menadžerskih i marketinških praksi multinacionalnih kompanija, iako to nije uvek garantovano. Ako transnacionalne kompanije (TNC) poseduju specijalizovano znanje, neće uvek preneti to znanje MSP zbog troškova i nedostatka mehanizama za prenos tehnologije i stručnosti iz MSP. S druge strane, može doći do obrnutog prenosa lokalizovanog znanja, kao što su lokalne tehničke specifikacije, standari, menadžerske prakse i kulturni uvidi, od MSP-a ka multinacionalnim kompanijama.

Podaci i metodološki pristup

U radu je primenjena metoda analize, sinteze, kao i metoda upoređivanja i deskripcije. Poređeni podaci odnose se na region i obuhvataju delokrug delovanja MSP u više istovretnih karakteristika po posmatranim pozicijama. Takođe, značajno je napomenuti da su korišćene sledeće metode: formiranje tabelarnih prikaza iz brojnih statističkih izveštaja, studije slučaja, praćenje finansijskih izveštaja i praćenje tržišnih trendova. Korišćene metode dalje su eksploatisane i upotrebljene u metod upoređivanja. Na kraju, metodološki pristup će obuhvatiti sintetički pregled rezultata deskriptivne analize, studija slučaja i empirijskih istraživanja kako bi se izveli zaključci o uticaju na povećanje

zaposlenosti, konkurentnosti i izazova na MSP i preporuke za politike podrške. Ovaj multidisciplinarni metodološki pristup omogućava sveobuhvatan uvid u kompleksnost i dinamiku MSP sektora u savremenim ekonomskim uslovima, kao i identifikaciju strategija za unapređenje njihove održivosti i rasta.

Može se smatrati da je izveden niz karakteristika malih i srednjih preduzeća u Srbiji i regionu, obuhvatanjem niza faktora koji čine ove subjekte posebnim u ekonomskom okruženju. Prepoznate su i određene karakteristike ovog sektora u R. Srbiji koje čine sektor MSP važnim stubom ekonomske strukture Srbije, igrajući ključnu ulogu u održavanju ekonomske dinamike. Autori su postavili sledeća istraživačka pitanja:

Q1- Koliki je udeo MMSP u ekonomijama Zapadnog Balkana ?

Q2- Koji je uticaj MMSP u zemljama Zapadnog Balkana na smanjenje nezaposlenosti?

Q3- Merenje konkurentnosti MMSP?

Q4- Koji su prošli, a koji su budući izazovi MMSP u zemljama Zapadnog Balkana?

Analiza malih i srednjih preduzeća u zemljama Zapadnog Balkana sa aspekta zastupljenosti i broja zaposlenih u njima

Većina država Zapadnog Balkana do ovoga trenutka su otvorile pristupne pregovore za članstvo u Evropskoj Uniji. Poslednja u nizu je Bosna i Hercegovina kojoj je 21. marta 2024. godine na Samitu u Briselu, Savet Evrope odobrio otvaranje pristupnih pregovora. Priprema za pristupne pregovore, kao i sami pregovori, podrazumevaju ispunjenje velikog broja različitih uslova koje pred kandidate postavlja EU, kao i usklađivanja nacionalnih zakonodavstava sa zakonodavstvom EU. U tom pogledu nije izuzetak ni oblast privrednog zakonodavstva koji se odnosi na definisanje i klasifikaciju malih i srednjih preduzeća. Sve države Zapadnog Balkana su u većoj ili manjoj meri uskladile propise koji se odnose na mala i srednja preduzeća sa važećim propisima EU. Konkretno važeći propis za definisanje mikro, malih i srednjih preduzeća u Evropskoj Uniji jeste preporuka Evropske komisije 2003/361/EC. Definicijom MSP uzimaju se u obzir tri kriterijuma:

- broj zaposlenih;
- godišnji promet;
- ukupan godišnji bilans.

Da bi se poduzeće moglo smatrati MSP, mora da bude ispunjen kriterijum broja zaposlenih. Međutim, preduzeće može da izabira hoće li da zadovolji kriterijum gornje granice prometa ili ukupnog bilansa. Ono ne mora da zadovolji oba uslova i može premašiti jedan od njih bez promene njegovog statuta MSP. (Evropska komisija, 2020) Detaljan prikaz kriterijuma dat je u *Tabeli 1*.

Prema podacima za 2022. godinu u EU čak 99.8% bili su MSP, a od ukupnog broja zaposlenih 64.4% je radilo upravo u MSP (Di Bella et al., 2023). Cilj Preporuke Evropske komisije o MSP je da se sredstva iz namenskih mera podrške dodjeljuju samo onim preduzećima kojima su stvarno potrebna.

Republika Srbija je kriterijume za definisanje MSP Zakonom o računovodstvu. Kriterijumi su:

1. prosečan broj zaposlenih,
2. poslovni prihod i
3. prosečna vrednost poslovne imovine utvrđenih na dan sastavljanja redovnog godišnjeg finansijskog izveštaja u poslovnoj godini.

Tabela 1. Sumarni prikaz kriterijuma za definisanje MSP u zemljama
Zapadnog Balkana

Država		Mikro	Mala	Srednja
EU		< 10 zaposlenih = EUR 2 milliona promet ili bilans stanja	50 zaposlenih = EUR 10 milliona promet ili bilans stanja	250 zaposlenih = EUR 50 milliona promet = EUR 43 milliona bilans stanja
Srbija		≤ 10 zaposlenih ≤ 700.000 EUR poslovnih prihoda u dinarskoj protivvrednosti ≤ 350.000 EUR ukupna vrednost aktive na datum bilansa u dinarskoj protivvrednosti	> 10 ≤ 50 zaposlenih > 700.000 ≤ 8.000.000 EUR poslovnih prihoda u dinarskoj protivvrednosti > 350.000 ≤ 4 miliona EUR ukupna vrednost aktive na datum bilansa u dinarskoj protivvrednosti	50 ≤ 250 zaposlenih > 8.miliona ≤ 40 miliona EUR poslovnih prihoda u dinarskoj protivvrednosti > 4 miliona ≤ 20 miliona EUR ukupna vrednost aktive na datum bilansa u dinarskoj protivvrednosti
Albanija		< 10 zaposlenih = 10 milliona ALL ukupan godišnji prihod ili ukupna vrednost poslovne imovine na kraju poslovne godine	< 50 zaposlenih = 50 milliona ALL ukupan godišnji prihod ili ukupna vrednost poslovne imovine na kraju poslovne godine	< 250 zaposlenih = 250 milliona ALL ukupan godišnji prihod ili ukupna vrednost poslovne imovine na kraju poslovne godine
Bosna i Hercegovina	Republika Srpska	< 10 zaposlenih = 10 milliona ALL ukupan godišnji prihod ili ukupna vrednost poslovne imovine na kraju poslovne godine	< 50 zaposlenih < 1 million KM prosečna vrednost poslovne imovine na kraju poslovne godine < 2 milliona KM ukupan godišnji prihod	< 250 zaposlenih < 4 milliona KM prosečna vrednost poslovne imovine na kraju poslovne godine < 8 milliona KM ukupan godišnji prihod
Država		Mikro	Mala	Srednja
Bosna i Hercegovina	Republika Srpska	< 10 zaposlenih < 3.911.600 KM ukupan godišnji prihod ili ukupna vrednost poslovne imovine na kraju poslovne godine	< 50 zaposlenih < 19.558.000 KM ukupan godišnji prihod ili ukupna vrednost poslovne imovine na kraju poslovne godine	> 49 < 250 zaposlenih ≤ 97.790.000 KM ukupan godišnji prihod ≤ 84.099.400 KM ukupna vrednost poslovne imovine na kraju poslovne godine
Bosna i Hercegovina	Federacija BiH	< 10 zaposlenih < 350.000 KM prosečna vrednost poslovne imovine na kraju poslovne godine < 700.000 KM ukupan godišnji prihod	50 zaposlenih < 4 milliona KM prosečna vrednost poslovne imovine na kraju poslovne godine < 8 milliona KM ukupan godišnji prihod	< 250 zaposlenih < 20 milliona KM prosečna vrednost poslovne imovine na kraju poslovne godine < 40 milliona KM ukupan godišnji prihod
		< 10 zaposlenih	< 50 zaposlenih	< 250 zaposlenih

		≤ 400.000 KM godišnji promet i/ili godišnji bilans stanja	≤ 4 miliona godišnji promet i/ili godišnji bilans stanja	≤ 40 miliona KM godišnji promet i/ili ≤ 30 miliona KM godišnji bilans stanja
Crna Gora		≤ 10 zaposlenih ≤ 700 000 EUR ukupan godišnji prihod ≤ 350 000 EUR ukupne imovine	< 50 zaposlenih ≤ 8 miliona EUR ukupan godišnji prihod ≤ 4 miliona EUR ukupna imovina	< 250 zaposlenih ≤ 40 miliona EUR ukupan godišnji prihod ili ≤ 20 miliona EUR ukupna imovina
Severna Makedonija		< 10 zaposlenih ≤ 50 000 EUR ukupan godišnji prihod	< 50 zaposlenih < 2 miliona EUR godišnji prihod ili < 2 miliona EUR prosečna vrednost ukupne imovine	< 250 zaposlenih < 10 miliona EUR godišnji prihod ili < 11 miliona EUR prosečna vrednost ukupne imovine

Izvori: Evropska Komisija, Preporuka Evropske Komisije 2003/361/EC; Republika Srbija, Zakon o računovodstvu, Član 6, Službeni glasnik RS, br. 73/2019 i 44/2021 - dr. zakon; Republika Albanija, Zakon br. 43/2022, Zakon o razvoju mikro, malih i srednjih preduzeća (MSMEs); Republika Srpska, Zakon o računovodstvu i reviziji Republike Srpske, Član 5, Službeni Glasnik Republike Srpske, br. 94/2015 i 78/2020; Republika Srpska, Zakon o razvoju malih i srednjih preduzeća, Član 6, Službeni Glasnik Republike Srpske, br. 50/2013, 56/2013 - ispr. i 84/2019; Federacija BiH, Zakon o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine, Član 5, Službene novine FBiH br. 15/2021; Federacija BiH, Zakon o poticanju razvoja male privrede, Član 4, Službene novine FBiH br. 19/2006 i 25/2009; Crna Gora, Zakon o računovodstvu, Član 6. "Službeni list Crne Gore", br. 145/21 od 31.12.2021; Republika Severna Makedonija, Zakon o trgovinskim društvima, Član 470. "Služben vesnik na RM" br. 28/2004, 84/2005, 25/2007, 87/2008, 42/2010, 48/2010, 24/2011, 166/2012, 70/2013, 119/2013, 120/2013, 187/2013, 38/2014, 41/2014, 138/2014, 88/2015, 192/2015, 6/2016, 30/2016, 61/2016, 64/2018, 120/2018, 195/2018 i 239/18, Zakon o trgovinskim društvima, „Služben vesnik na RSM“ br.290/2020, 215/2021 i 99/2022).

Detaljan prikaz kriterijuma dat je u *Tabeli 1*. Ukoliko ispunjava najmanje dva od tri navedena kriterijuma, pravno lice i preduzetnik se razvrstavaju u mikro, malo, srednje ili veliko pravno lice. Pri utvrđivanju graničnih vrednosti, obveznici primenjuju zvanični srednji kurs dinara Narodne banke Srbije na poslednji dan poslovne godine za koji se sastavlja godišnji finansijski izveštaj.

Republika Albanija je definisanje MSP regulisala Zakonom „O razvoju mikro, malih i srednjih preduzeća (MMSP)“, čime je došlo do delimičnog usklađivanjem sa Preporukom Evropske komisije. Kriterijumi za definisanje su: broj zaposlenih, ukupan godišnji prihod ili ukupna vrednost poslovne imovine na kraju poslovne godine. Sve granične finansijskih pokazatelja iskazani su nacionalnoj valuti kao što je prikazano u *Tabeli 1*.

Kada je u pitanju Bosna i Hercegovina situacija je nešto drugačija jer je pitanje definisanja MSP u nadležnosti entiteta, pa tako Republika Srpska i Federacija BiH imaju zasebnu zakonsku regulativu. Osim toga, u oba entiteta definisanje MSP regulisamo je sa dva zakona. U Republici Srpskoj su to Zakon o računovodstvu i reviziji i Zakon o razvoju malih i srednjih preduzeća, a u Federaciji BiH Zakon o računovodstvu i reviziji i Zakon o podsticanju razvoja male privrede. Kriterijumi za definisanje MSP navedeni u Zakonu o razvoju malih i srednjih preduzeća i Zakonu o podsticanju razvoja male privrede razlikuju se od kriterijuma navedenih u Zakonima o računovodstvu i reviziji oba entiteta. Cilj Zakona o razvoju malih i srednjih preduzeća Republike Srpske je stvaranje povoljnog poslovnog okruženja, podsticanje osnivanja, rasta i razvoja malih i srednjih preduzeća, povećanje njihove konkurentnosti stvaranjem inovacija i razvijanjem svesti o značaju MSP i preduzetništva za ekonomski razvoj. Zakon o poticanju razvoja male privrede uređuje planiranje, osiguranje sredstava i provođenje mjera razvoja male privrede u Federaciji Bosne i Hercegovine, aktivnosti i mere Vlade Federacije Bosne i Hercegovine.

Kriterijumi u oba entiteta su relativno slični, a glavna razlika je u graničnim vrednostima finansijskih izveštaja.

Posebno definisanje ima i Distrikt Brčko. U Distriktu Brčko preduzeća i preduzetnici se razvrstavaju na mala, srednja ili velika, prema sledećim kriterijumima:

1. broj zaposlenih,
2. prihod i
3. prosečan nivo imovine prema godišnjem knjigovodstvenom obračunu za poslednju poslovnu godinu.

Malo preduzeće je ono koje zadovoljava najmanje dva od sledećih kriterijuma: broj zaposlenih nije veći od 50, godišnji prihod niži od 2.800.000 KM i prosečna vrednost imovine na početku i na kraju poslovne godine nije veća od 1.400.000 KM. Srednje preduzeće je ono koje se ne može svrstati u mala i koje zadovoljava najmanje dva od sledećih kriterijuma: broj zaposlenih nije veći od 250, godišnji prihod niži od 11.000.000 KM i prosečna vrednost imovine na početku i na kraju poslovne godine nije veća od 5.500.000 KM.

Razvrstavanje preduzeća u Crnoj Gori regulisano je Zakonom o računovodstvu, a kriterijumi su: broj zaposlenih, ukupni prihod na godišnjem nivou i ukupna aktiva. Detaljan prikaz dat je *Tabeli 1*.

U Republici Severnoj Makedoniji razvrstavanje preduzeća regulisano je Zakonom o trgovačkim društvima. Kriterijumi koji su određeni navedenim Zakonom su: broj zaposlenih, godišnji prihod i prosečna vrednost ukupnih sredstava koji se procenjuju se na osnovu završnog računa iz poslednje dve godine (obračunske godine).

Analiza malih i srednjih preduzeća u regionu sa aspekta zastupljenosti i broja zaposlenih u njima

Tabela 2. Broj MSP u Republici Srbiji 2018-2021. godina

Vrsta preduzeća	2022		2021		2020		2019		2018	
	Preduzeća		Preduzeća		Preduzeća		Preduzeća		Preduzeća	
	Br.	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Ukupno			408,974	100,00	403,872	100,00	392,247	100,00	376,382	100,00
Ukupno SME i preduzetnici			408,362	99,85	403,288	99,86	391,681	99,86	375,842	99,86
Preduzetnici			303,300	74,16	298,279	73,85	288,308	73,50	272,969	72,52
Mikro			89,655	21,91	90,106	22,31	89,190	22,74	89,137	23,68
Mala			12,607	3,08	12,187	3,02	11,357	2,90	11,219	2,98
Srednja			2,800	0,68	2,716	0,67	2,646	0,67	2,517	0,67
Velika			612	0,15	584	0,14	566	0,14	540	0,14

Izvor: RZZS¹RZZS²

Tabela 3. Broj MSP u Republici Albaniji 2018-2022. godina

Vrsta preduzeća	2022		2021		2020		2019		2018	
	Preduzeća		Preduzeća		Preduzeća		Preduzeća		Preduzeća	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Ukupno	113,460	100,00	104,031	100,00	102,574	100,00	104,090	100,00	107,450	100,00
Ukupno SME	113,279	99,80	103,857	99,80	102,405	99,80	103,911	99,80	107,269	99,80
Mikro	106,132	93,50	97,022	93,20	95,558	93,20	96,924	93,10	100,876	93,90
Mala	5,842	5,10	5,608	5,40	5,674	5,50	5,736	5,50	5,246	4,90
Srednja	1,306	1,20	1,227	1,20	1,173	1,10	1,251	1,20	1,147	1,10
Velika	181	0,20	174	0,20	169	0,20	179	0,20	181	0,20

¹ Burzanović, M. (2022). Preduzeća po veličini i preduzetnici u Republici Srbiji, 2018-2020, Beograd: Republički zavod za statistiku.

² Burzanović, M. (2023). Preduzeća po veličini i preduzetnici u Republici Srbiji, 2019-2021, Beograd: Republički zavod za statistiku.

Izvor: INstat¹, INstat², INstat³, INstat⁴, INstat⁵

Tabela 4. Broj MSP u Bosni i Hercegovini 2018-2022. godina

Vrsta preduzeća	2022		2021		2020		2019		2018	
	Preduzeća		Preduzeća		Preduzeća		Preduzeća		Preduzeća	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Ukupno	31,984	100,00	30,331	100,00	27,415	100,00	27,555	100,00	27,371	100,00
Ukupno SME	31,696	99,10	30,056	99,09	27,159	99,07	27,290	99,04	27,111	99,05
Mala	30,338	94,85	28,748	94,78	25,840	94,25	25,972	94,26	25,848	94,44
Srednja	1,358	4,25	1,308	4,31	1,319	4,81	1,318	4,78	1,263	4,61
Velika	288	0,90	275	0,91	256	0,93	265	0,96	260	0,95

Izvor: Agencija za statistiku BiH,⁶ Agencija za statistiku BiH⁷, Agencija za statistiku BiH⁸

Tabela 5. Broj MSP (preduzetnici) u Bosni i Hercegovini 2018-2022. godina

Vrsta Preduzeća	2022		2021		2020		2019		2018	
	Preduzetnici		Preduzetnici		Preduzetnici		Preduzetnici		Preduzetnici	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Ukupno	49,453	100,00	48,546	100,00	47,155	100,00	48,135	100,00	48,041	100,00
Ukupno SME	49,451	99,99	48,544	99,99	47,153	99,99	48,132	99,99	48,038	99,99
Mala	49,429	99,95	48,521	99,95	47,131	99,95	48,111	99,95	48,019	99,95
Srednja	22	0,04	23	0,05	22	0,05	21	0,04	19	0,04
Velika	2	0,004	2	0,004	2	0,004	3	0,004	3	0,006

Izvor: Agencija za statistiku BiH⁹, Agencija za statistiku BiH¹⁰, Agencija za statistiku BiH¹¹

Tabela 6. Broj MSP u Crnoj Gori 2018-2022. godina

Vrsta Preduzeća	2022		2021		2020		2019		2018	
	Preduzeća		Preduzeća		Preduzeća		Preduzeća		Preduzeća	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Ukupno	45,675	100,00	39,682	100,00	37,255	100,00	34,707	100,00	33,812	100,00
Ukupno SME	45,618	99,88	39,628	99,86	37,217	99,90	34,653	99,84	33,760	99,85
Mikro										
Mala	45,310	99,20	39,331	99,10	36,988	99,30	34,348	98,90	33,456	98,90
Srednja	308	0,70	297	0,70	229	0,60	305	0,90	304	0,90
Velika	57	0,10	54	0,10	38	0,10	54	0,20	52	0,20

Izvor: MONSTAT¹², MONSTAT¹³

Tabela 7. Broj MSP u Severnoj Makedoniji 2018-2022. godina

Vrsta Preduzeća	2022		2021		2020		2019		2018	
	Preduzeća		Preduzeća		Preduzeća		Preduzeća		Preduzeća	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Ukupno	66,830	100,00	70,424	100,00	73,061	100,00	75,914	100,00	72,315	100,00
0*			5,171	7,36	6,036	8,26	7,565	9,97	8,221	11,37

¹ Statistics on small and medium enterprises, 2022. (2024). Tirana: Institute of Statistics– INstat.

² Statistics on small and medium enterprises, 2021. (2023). Tirana: Instituti i Statistikave – INstat.

³ Statistics on small and medium enterprises, 2020. (2022). Tirana: Institute of Statistics– INstat.

⁴ Statistics on small and medium enterprises, 2019. (2021). Tirana: Institute of Statistics– INstat.

⁵ Statistics on small and medium enterprises, 2018. (2020). Tirana: Institute of Statistics– INstat.

⁶ Poslovne statistike 2022. (2023). Saopštenje Vol. XIII, No1, Sarajevo: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine.

⁷ Strukturne poslovne statistike 2021. (2023). Tematski bilten TB 14, Sarajevo: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine.

⁸ Strukturne poslovne statistike 2020. (2022). Tematski bilten TB 14, Sarajevo: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine.

⁹ Poslovne statistike 2022. (2023). Saopštenje Vol. XIII, No1, Sarajevo: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine.

¹⁰ Strukturne poslovne statistike 2021. (2023). Tematski bilten TB 14, Sarajevo: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine.

¹¹ Strukturne poslovne statistike 2020. (2022). Tematski bilten TB 14, Sarajevo: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine.

¹² Broj i struktura poslovnih subjekata u Crnoj Gori 2022. godina. (2023). Saopštenje 40/2023, Podgorica: Uprava za statistiku.

¹³ Broj i struktura poslovnih subjekata u Crnoj Gori 2019. godina. (2020). Podgorica: Uprava za statistiku.

1-9			58,124	82,75	59,977	82,10	61,265	80,70	57,184	79,08
10-19			3,268	4,65	3,207	4,39	3,211	4,23	3,142	4,34
20-49			2,168	3,08	2,198	3,01	2,237	2,95	2,129	2,94
50-249			1,449	2,06	1,410	1,93	1,404	1,85	1,399	1,93
250+			226	0,32	233	0,32	232	0,31	240	0,33

0* Preduzeća sa neutvrđenim brojem radnika

Izvor: MAKSTAT¹, MAKSTAT², MAKSTAT³, MAKSTAT⁴

Tabela 8. Broj zaposlenih u MSP u Srbiji 2018-2021. godina

Vrsta Preduzeća	2022		2021		2020		2019		2018	
	Zaposleni		Zaposleni		Zaposleni		Zaposleni		Zaposleni	
	Br.	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Ukupno			1,535,634	100,00	1,483,870	100,00	1,441,537	100,00	1,395,746	100,00
Ukupno SME i preduzetnika			989,458	64,87	965,461	66,06	944,062	65,49	917,116	65,71
Preduzetnici			280,387	18,26	272,446	18,36	276,529	19,18	271,721	19,47
Mikro			166,634	10,85	167,316	11,28	163,385	11,33	161,247	11,55
Mala			254,584	16,58	246,883	16,77	232,681	16,14	225,030	16,12
Srednja			287,853	18,74	278,816	18,79	271,467	18,83	259,118	18,56
Velika			546,176	35,57	518,409	34,94	497,475	34,51	478,630	34,29

Izvor: RZZS⁵, RZZS⁶

Tabela 9. Broj zaposlenih u MSP u Albaniji 2018-2022. godina

Vrsta Preduzeća	2022		2021		2020		2019		2018	
	Zaposleni		Zaposleni		Zaposleni		Zaposleni		Zaposleni	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Ukupno	547,942	100,00	519,240	100,00	503,986	100,00	530,853	100,00	515,706	100,00
Ukupno SME	449,631	82,10	423,570	81,60	412,514	81,90	433,184	81,60	411,727	79,80
Mikro	206,598	37,70	191,250	36,90	186,400	37,00	196,403	37,00	194,867	37,80
Mala	115,007	21,00	111,318	21,40	111,347	22,10	114,451	21,60	102,950	20,00
Srednja	128,026	23,40	121,002	23,30	114,767	22,80	122,330	23,00	113,911	22,10
Velika	98,311	17,90	95,669	18,40	91,472	18,10	97,669	18,40	103,979	20,20

Izvor: INstat⁷, INstat⁸, INstat⁹, INstat¹⁰, INstat¹¹

Tabela 10. Broj zaposlenih u MSP u Bosni i Hercegovini 2018-2022. godina

Vrsta preduzeća	2022		2021		2020		2019		2018	
	Zaposleni		Zaposleni		Zaposleni		Zaposleni		Zaposleni	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Ukupno	601,224	100,00	586,277	100,00	573,298	100,00	591,865	100,00	572,958	100,00

¹ Structural business statistics, 2018 - preliminary data, (2019). Skopje: State Statistical Office – MAKSTAT, Structural business statistics – News Release, Vol. LVII, No. 6.1.19.60

² Structural business statistics, 2019 - final data (2021). Skopje: State Statistical Office - MAKSTAT, Structural business statistics – News Release, Vol. LVIII, No. 6.1.21.16

³ Structural business statistics, 2020 - final data (2022). Skopje: State Statistical Office - MAKSTAT, Structural business statistics – News Release, Vol. LX, No. 6.1.22.30

⁴ Structural business statistics, 2019 -final data (2023). Skopje: State Statistical Office - MAKSTAT, Structural business statistics – News Release, Vol. LXI, No. 6.1.23.30

⁵ Burzanović, M. (2022). Preduzeća po veličini i preduzetnici u Republici Srbiji, 2018-2020, Beograd: Republički zavod za statistiku.

⁶ Burzanović, M. (2023). Preduzeća po veličini i preduzetnici u Republici Srbiji, 2019-2021, Beograd: Republički zavod za statistiku.

⁷ Statistics on small and medium enterprises, 2022. (2024). Tirana: Institute of Statistics– INstat

⁸ Statistics on small and medium enterprises, 2021. (2023). Tirana: Instituti i Statistikave – INstat.

⁹ Statistics on small and medium enterprises, 2020. (2022). Tirana: Institute of Statistics– INstat.

¹⁰ Statistics on small and medium enterprises, 2019. (2021). Tirana: Institute of Statistics– INstat.

¹¹ Statistics on small and medium enterprises, 2018. (2020). Tirana: Institute of Statistics– INstat.

Ukupno SME	418,439	69,60	410,104	69,95	403,906	70,45	413,841	69,92	399,747	69,77
Mala	282,193	46,94	277,699	47,37	268,751	46,88	277,993	46,97	270,078	47,14
Srednja	136,246	22,66	132,405	22,58	135,155	23,57	135,848	22,95	129,669	22,63
Velika	182,785	30,40	176,173	30,04	169,392	29,55	178,024	30,08	173,211	30,23

Izvor: Agencija za statistiku BiH¹, Agencija za statistiku BiH², Agencija za statistiku BiH³

Tabela 11. Broj zaposlenih u MSP u Severnoj Makedoniji 2018-2021. godina

Vrsta preduzeća	2022		2021		2020		2019		2018	
	Zaposleni		Zaposleni		Zaposleni		Zaposleni		Zaposleni	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Ukupno	435,468	100,00	443,826	100,00	391,413	100,00	400,629	100,00	395,078	100,00
1-9			155,595	35,06	124,264	37,75	125,335	31,28	126,047	31,90
10-19			42,571	9,59	37,813	9,66	38,537	9,62	37,991	9,62
20-49			54,075	12,18	50,117	12,80	51,596	12,88	50,669	12,83
50-249			84,251	18,98	77,025	19,68	79,795	19,92	78,336	19,83
250+			107,334	24,18	102,194	26,11	105,366	26,30	102,035	25,83

Izvor: MONSTAT⁴, MONSTAT⁵

Navedeni podaci jasno ukazuju da u posmatranom regionu, koji se sastoji od R. Srbije, S. Makedonije, Crne Gore, Albanije i Bosne i Hercegovine, u posmatranom periodu od 5 godina, broj malih i srednjih preduzeća je u konstantnom rastu i da je proporcionalan i rastu broja zaposlenih. Na osnovu sprovedene analize moguće je izvesti zaključak da su povećanja učestalosti malih i srednjih preduzeća u posmatranim zemljama direktno proporcionalna povećanju broja zaposlenih u ovom sektoru.

U zemljama Zapadnog Balkana, mala i srednja preduzeća igraju ključnu ulogu u ekonomskom razvoju i zapošljavanju. MSP predstavljaju značajan deo privrednog sektora u ovim zemljama i njihova učestalost i rast su usko povezani sa povećanjem broja zaposlenih. Ova međuzavisna veza je složena i može se analizirati iz različitih aspekata:

- MSP su vitalna za stvaranje radnih mesta i smanjenje nezaposlenosti. Njihova sposobnost da brzo reaguju na tržišne promene i prilagode se novim ekonomskim uslovima omogućava im da kontinuirano otvaraju nova radna mesta. MSP često zapošljavaju radnu snagu koja nije adekvatno obuhvaćena velikim korporacijama, uključujući mlade, žene, i starije radnike. Na taj način, MSP doprinose inkluzivnijem tržištu rada.
- Ekspanzija MSP u zemljama Zapadnog Balkana je direktno povezana sa politikama koje podržavaju preduzetništvo i razvoj malih biznisa. Vlade ovih zemalja su prepoznale važnost MSP i često implementiraju mere koje olakšavaju njihovo osnivanje i poslovanje. Ovo uključuje smanjenje administrativnih barijera, pružanje finansijskih olakšica, i razvoj programa za obuku i mentorstvo. Podrška MSP ne samo da poboljšava poslovnu klimu, već i direktno utiče na povećanje broja zaposlenih u ovim preduzećima.
- Finansijski sektor igra ključnu ulogu u razvoju MSP. Pristup povoljnim kreditima i drugim oblicima finansiranja omogućava MSP da investiraju u širenje poslovanja, inovacije i zapošljavanje novih radnika. Mikrofinansijske institucije, razvojne banke i programi podrške Evropske unije imaju značajan uticaj na rast MSP u regionu. Bolji pristup finansijama omogućava preduzećima da brže rastu i povećavaju broj zaposlenih.

¹ Strukturne poslovne statistike 2022. (2023). Saopštenje Vol. XIII, No1, Sarajevo: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine

² Strukturne poslovne statistike 2021. (2023). Tematski bilten TB 14, Sarajevo: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine.

³ Strukturne poslovne statistike 2020. (2022). Tematski bilten TB 14, Sarajevo: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine.

⁴ Broj i struktura poslovnih subjekata u Crnoj Gori 2022. godina. (2023). Saopštenje 40/2023, Podgorica: Uprava za statistiku.

⁵ Broj i struktura poslovnih subjekata u Crnoj Gori 2019. godina. (2020). Podgorica: Uprava za statistiku.

- Regionalna saradnja i integracija takođe doprinose rastu MSP i zapošljavanju. Inicijative kao što su CEFTA (Central European Free Trade Agreement) olakšavaju trgovinu i poslovanje među zemljama Zapadnog Balkana, omogućavajući MSP da prošire svoje tržište i poslovne mreže.
- Inovacije i digitalizacija su ključni faktori u razvoju MSP i povećanju zaposlenosti. Ulaganje u nove tehnologije i digitalne alate omogućava MSP da povećaju efikasnost, produktivnost i konkurentnost. Digitalizacija poslovnih procesa i e-trgovina otvaraju nove prilike za MSP da rastu i zapošljavaju više radnika, prilagođavajući se globalnim trendovima i zahtevima tržišta.
- Socijalni i kulturni faktori takođe igraju ulogu u razvoju MSP i zapošljavanju u regionu. Preduzetnički duh i tradicija malih biznisa u mnogim zemljama Zapadnog Balkana stvaraju povoljno okruženje za osnivanje i rast MSP. Pored toga, mreže podrške, uključujući poslovne inkubatore, akceleratora i preduzetničke centre, pružaju potrebnu infrastrukturu i resurse za razvoj MSP.
- Razvoj MSP i povećanje broja zaposlenih u njima ima multiplikativne efekte na celokupnu ekonomiju. Rast MSP vodi ka povećanju proizvodnje, izvoza i inovacija, što dodatno podstiče ekonomski rast i razvoj. Povećanje zaposlenosti u MSP poboljšava životni standard i smanjuje socijalne nejednakosti, doprinosi stabilnosti tržišta rada i jačanju srednje klase.

Zaključak

Sprovedeno istraživanje je dokazalo da postoji međuzavisna veza između učestalosti MSP i povećanja broja zaposlenih u njima u zemljama Zapadnog Balkana, ali da je u pitanju kompleksan i višeslojan proces. Podrška MSP kroz odgovarajuće politike, finansijsku podršku, regionalnu saradnju, inovacije i kulturne faktore može značajno doprineti smanjenju nezaposlenosti i unapređenju ekonomskog rasta u regionu. MSP su stub ekonomskog razvoja u Zapadnom Balkanu, a njihov dalji rast i razvoj su ključni za buduću stabilnost i prosperitet regiona. Ovi pokazatelji ukazuju na nekoliko značajnih zaključaka i smernica za buduće politike i strategije razvoja.

Prvo, MSP su osnovni stub ekonomije Zapadnog Balkana. Njihova učestalost i brojnost u regionu doprinosi stvaranju dinamičnog i fleksibilnog tržišta rada. MSP omogućavaju diversifikaciju ekonomije, smanjenje zavisnosti od velikih korporacija i povećanje otpornosti na ekonomske šokove. Analiza pokazuje da MSP čine većinu poslovnih subjekata u regionu i igraju ključnu ulogu u generisanju radnih mesta.

Drugo, udeo zaposlenih u MSP je značajan i predstavlja važan pokazatelj ekonomske stabilnosti i rasta. MSP zapošljavaju veliki broj radnika. Ovaj udeo doprinosi smanjenju nezaposlenosti i poboljšanju životnog standarda u zemljama Zapadnog Balkana.

Treće, konkurentnost MSP u regionu je uslovljena brojnim faktorima, uključujući pristup finansiranju, regulatorno okruženje, inovacije i tehnološki razvoj. Analiza pokazuje da su MSP koja imaju bolji pristup finansijskim resursima, povoljnije poslovno okruženje i koja ulažu u inovacije, uspešnija u povećanju konkurentnosti i zapošljavanja. Vlade zemalja Zapadnog Balkana treba da nastave sa reformama koje olakšavaju poslovanje MSP, uključujući smanjenje birokratskih prepreka i poboljšanje pristupa kapitalu.

Četvrto, regionalna saradnja i integracija su ključni za dalji razvoj MSP. Inicijative koje podstiču prekograničnu trgovinu i saradnju među zemljama regiona mogu doprineti povećanju konkurentnosti MSP. Regionalne mreže i partnerstva omogućavaju MSP da prošire svoje tržište, razmene znanja i iskustva, i povećaju svoju inovativnost i produktivnost.

Literatura

1. Agustian, K., Hidayat, R., Zen, A., Sekarini, R. A., & Malik, A. J. 2023. The Influence of Influencer Marketing in Increasing Brand Awareness and Sales for SMEs. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 1(2): 68–78. <https://doi.org/10.61100/tacit.v1i2.54>
2. Ahmad, S. Z., Abdul Rani, N. S., & Mohd Kassim, S. K. 2010. Business challenges and strategies for development of small-and medium-sized enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business Competition and Growth*, 1(2): 177-197.
3. Almeida, F., & Santos, J. D. 2020. The effects of COVID-19 on job security and unemployment in Portugal. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10): 995-1003. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0291>
4. Anufrijeva, Ana. 2024. Faktori za merenje značaja malih i srednjih preduzeća, analiza u Republici Srbiji. *Izazovi globalnog menadžmenta*, str.3-19.
5. Bessen, J. 2019. Automation and jobs: When technology boosts employment. *Economic Policy*, 34(100): 589-626. <https://doi.org/10.1093/epolic/eiaa001>
6. Bourke, J. & Roper S. 2017. Innovation, Quality Management and learning: Short-term and longer-term effects. *Research Policy*, Vol. 46, No. 8: 1505-1518.
7. Brčko distrikt BiH, Zakon o računovodstvu i reviziji u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine, Član 4. "Sl. glasnik Brčko distrikta BiH", br. 22/2016 i 50/2018.
8. Broj i struktura poslovnih subjekata u Crnoj Gori 2022. godina. 2023. Saopštenje 40/2023, Podgorica: Uprava za statistiku.
9. Broj i struktura poslovnih subjekata u Crnoj Gori 2019. godina. 2020. Podgorica: Uprava za statistiku.
10. Burzanović, M. 2023. Preduzeća po veličini i preduzetnici u Republici Srbiji, 2019-2021, Beograd: Republički zavod za statistiku.
11. Burzanović, M. 2022. Preduzeća po veličini i preduzetnici u Republici Srbiji, 2018-2020, Beograd: Republički zavod za statistiku.
12. Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C (2003) 1422) (OJ L 124 20.05.2003, p. 36, ELI: <http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>)
13. Crna Gora, Zakon o računovodstvu, Član 6. "Službeni list Crne Gore", br. 145/21 od 31.12.2021.
14. Dašić, G., Anufrijeva, A. i Radonjić, S. 2012. Povećanje nezaposlenosti i promene u ponašanju potrošača sa aspekt svetske ekonomske krize – neke preporuke. Zbornik radova XVII internacionalni naučni skup Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu. SM2012, Subotica-Palić, 20. april 2012.
15. Di Bella, L., Katsinis, A., Lagüera-González, J., Odenthal, L., Hell, M., Lozar, B. 2023. Annual Report on European SMEs 2022/2023 - SME Performance Review 2022/2023, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
16. Đervida Ružica, Demirović F.D., Milovanović M. & Radosavac A. 2017. Unapređenje poslovnih procesa kao factor postizanja konkurentske prednosti malih i srednjih preduzeća, *Poslovna ekonomija*, Vol.11, br.2: 207-223. doi: <https://doi.org/10.5937/poseko12-13060>
17. Europska komisija. 2020. Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća, Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije.
18. Federacija BiH, Zakon o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine, Član 5, Službene novine FBiH br. 15/2021

19. Federacija BiH, Zakon o poticanju razvoja male privrede, Član 4, Službene novine FBiH br. 19/2006 i 25/2009
20. Fernández, M. J. A., García-Centeno, M. C., Inmaculada Hurtado Ocaña, I. H., & Sánchez, P. F. 2024. GREECE vs. SPAIN: Similarities and Differences in the Evolution of Unemployment in the 21 st Century. *Athens Journal of Mediterranean Studies*, 10(2): 95-118. (dostupno na sajtu: <https://www.athensjournals.gr/mediterranean/2024-10-2-2-Fernandez.pdf>)
21. Hossain, M. I., Yagamaran, K. S. A., Afrin, T., Limon, N., Nasiruzzaman, M., & Karim, A. M. 2018. Factors influencing unemployment among fresh graduates: A case study in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9): 1494-1507. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i9/4859>
22. Gherghina, Stefan Cristian, Mihai Alexandru Botezatu, Alexandra Hosszu, and Liliana Nicoleta Simionescu. 2019. Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Engine of Economic Growth through Investment and Innovation. *Sustainability* 12: 347.
23. Gummesson, E. 1994. Making relationship marketing operational. *International Journal of service industry management*.
24. Gunday, Gurhan, Gunduz Ulusoy, kemal Kilic, and Lutfihak Alpkhan. 2011. Effects of Innovation Types on Firm Performance. *International Journal of Production Economics* 133: 662–76.
25. Kiyabo, K., & Isaga, N. 2020. Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9: 1-15.
26. Kuratko, D., & Hodgetts, R. 2004. Entrepreneurship theory and practice. *Thomson South Western*, Mason, OH, 64
27. Lestari, S. D., Leon, F. M., Widyastuti, S., Brabo, N. A. & Putra, A. H. P. K. 2020. Antecedents and consequences of innovation and business strategy on performance and competitive advantage of SMEs. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6): 365-378.
28. Litvaj, I., Drbúl, M. & Bůžek, M. 2023. Sustainability in Small and Medium Enterprises, Sustainable Development in the Slovak Republic, and Sustainability and Quality Management in Small and Medium Enterprises. *Sustainability*, Vol. 15 No.3, pp. 2039. MDPI AG.
29. Maljugić, B. M., Đorđević, D. B., & Čočkaló, D. Ž. 2021. Quality Management System and competitiveness in the modern business environment: A review of literature and business practice. *Tehnika*, 76(5): 680-689.
30. Maow, B. A. 2021. The impact of small and medium enterprises (SMEs) on economic growth and job creation in Somalia. *Journal of Economic Policy Researches*, 8(1): 45-56.
31. Miletić, V. & Ćurčić N. 2021. Building strategic alliances as agents of business internationalization for domestic companies. *Ekonomija – teorija i praksa*, Vol. 14 No.3: 64-82.
32. Mulyaningsih, M., Danial, R., Komariah, K., Firdausijah, R. T. & Yuniarti, Y. 2023. The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium enterprises. *Management Science Letters*, 11, 411-416.
33. Mustafa, Hamidatun Khusna, and Sabariah Yaakub. 2018. Innovation and Technology Adoption Challenges: Impact on SMEs' Company Performance. *International Journal of Accounting, Finance and Business* 3: 57–65.
34. Prasanna, R. P. I. R., Jayasundara, J. M. S. B., Naradda Gamage, S. K., Ekanayake, E. M. S., Rajapakshe, P. S. K., & Abeyrathne, G. A. K. N. J. 2019. Sustainability of SMEs in the competition: A systemic review on technological challenges and SME performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), 100.

35. Rayhan, A. A. M., Rusdarti, R., & Yanto, H. (2020). Factors influencing unemployment rate: A comparison among five Asean countries. *Journal of Economic Education*, 9(1), 37-45. <https://doi.org/10.15294/jeec.v9i1.38358>
36. Republika Albanija, Zakon br. 43/2022, Zakon o razvoju mikro, malih i srednjih preduzeća (MSMEs).
37. Republika Severna Makedonija, Zakon o trgovinskim društvima, Član 470. "Služben vesnik na RM" br. 28/2004, 84/2005, 25/2007, 87/2008, 42/2010, 48/2010, 24/2011, 166/2012, 70/2013, 119/2013, 120/2013, 187/2013, 38/2014, 41/2014, 138/2014, 88/2015, 192/2015, 6/2016, 30/2016, 61/2016, 64/2018, 120/2018, 195/2018 i 239/18, Zakon o trgovinskim društvima, „Služben vesnik na RSM“ br. 290/2020, 215/2021 i 99/2022).
38. Republika Srbija, Zakon o računovodstvu, Član 6, Službeni glasnik RS, br. 73/2019 i 44/2021 - dr. zakon
39. Republika Srpska, Zakon o računovodstvu i reviziji Republike Srpske, Član 5, Službeni Glasnik Republike Srpske, br. 94/2015 i 78/2020
40. Republika Srpska, Zakon o razvoju malih i srednjih preduzeća, Član 6, Službeni Glasnik Republike Srpske, br. 50/2013, 56/2013 - ispr. i 84/2019
41. Sutrisno, S. 2023. The Role of Partnerships and Business Networks in the Growth of MSMEs in the Digital Age. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 1(3), 122–131. <https://doi.org/https://doi.org/10.61100/tacit.v1i3.61>
42. Sutrisno, S., Permana, R. M., & Junaidi, A. 2023a. Education and Training as a Means of Developing MSME Expertise. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(3), 137–143. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i3.62>
43. Statistics on small and medium enterprises, 2022. (2024). Tirana: Institute of Statistics– INstat.
44. Statistics on small and medium enterprises, 2021. (2023). Tirana: Instituti i Statistikave – INstat.
45. Statistics on small and medium enterprises, 2020. (2022). Tirana: Institute of Statistics– INstat.
46. Statistics on small and medium enterprises, 2019. (2021). Tirana: Institute of Statistics– INstat.
47. Statistics on small and medium enterprises, 2018. (2020). Tirana: Institute of Statistics– INstat.
48. Structural business statistics, 2018 - preliminary data, (2019). Skopje: State Statistical Office – MAKSTAT, Structural business statistics – News Release, Vol. LVII, No. 6.1.19.60
49. Structural business statistics, 2019 - final data (2021). Skopje: State Statistical Office - MAKSTAT, Structural business statistics – News Release, Vol. LVIII, No. 6.1.21.16
50. Structural business statistics, 2020 - final data (2022). Skopje: State Statistical Office - MAKSTAT, Structural business statistics – News Release, Vol. LX, No. 6.1.22.30
51. Structural business statistics, 2019 -final data (2023). Skopje: State Statistical Office - MAKSTAT, Structural business statistics – News Release, Vol. LXI, No. 6.1.23.30
52. Strukturne poslovne statistike 2022. (2023). Saopštenje Vol. XIII, No1, Sarajevo: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine
53. Strukturne poslovne statistike 2021. (2023). Tematski bilten TB 14, Sarajevo: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine.
54. Strukturne poslovne statistike 2020. (2022). Tematski bilten TB 14, Sarajevo: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine.
55. Tadić, D., Stanisavljev, S. & Kavalić, M. 2022. Izazovi kvaliteta 4,0 pregled literature i poslovne prakse- *Procedia CIRP*, No.2212, pp. 8271.
56. World Bank. 2022, "Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance", Washington, D.C.: World Bank.

(dostupno

na

sajtu:

[https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance#:~:text=SMEs%20account%20for%20the%20majority,\(GDP\)%20in%20emerging%20economies](https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance#:~:text=SMEs%20account%20for%20the%20majority,(GDP)%20in%20emerging%20economies))

57. Zhussipova E. E, Beisenova M, Kuralbayeva A. S, Aitymbetova AN, Imanbayev A, Kamalov A. A, Narkulova S, Issayeva G. K, Utarov K. & Satymbekova K. B. 2019. Areas of improvement of the economic mechanism of increasing the competitiveness of enterprises producing fat product in the Republic of Kazakhstan (Example: Shymkentmai JSC). *Revista Espacios*, 40(3), 26.

ANALYSIS OF COMPETITIVENESS INDICATORS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE WESTERN BALKANS REGION WITH SPECIAL REFERENCE TO THE FREQUENCY AND SHARE OF EMPLOYEES

Ana Anufrijević, Goran Dašić, Anđelka Aničić, Svetlana Tasić

Summary

This paper explores the role of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in the context of unemployment, competitiveness, and challenges. SMEs play a crucial role in economies worldwide, particularly in creating employment opportunities and contributing to economic growth. However, they face significant challenges such as global competition, limited access to resources and technology, and regulatory burdens. This study aims to analyze how these factors impact SMEs, their ability to compete in domestic and international markets, and their role in mitigating unemployment. By examining case studies and empirical data, the research seeks to provide insights into strategies for enhancing SME competitiveness and addressing unemployment through supportive policies and innovation.

Keywords: *SMEs, unemployment, Western Balkans, challenges, competition*

RACIONALIZACIJA TROŠKOVA PORUDŽBI U USLOVIMA GLOBALIZACIJE

Slobodan Pešević¹ Dragan Vukasović² Darko Martinov³ Boris Danojević⁴ Danijela Filipović⁵

doi:10.65772/ak202515

Pregledni nučni rad

Apstakt

Sa rastom kompleksnosti poslovanja na globalnom tržištu pritisak konkurencije raste te se sve više stvara potreba za što detaljnijom analizom troškova i cene koštanja. Kupci sve manje imaju strpljenja za čekanje porudžbi, u toj dinamici troškovi vremena porudžbi postaju neizostavan element kalkulacije cene koštanja. Savremene komunikacione tehnologije omogućuju pomeranje granica snabdevanja na različitim nepovezanim lokacijama. To će uticati na povećanje kapaciteta a samim tim troškovi vremena porudžbi dobijaju na značaju i postaju neizostavni predmet analize kako menadžerskog tako i finansijskog računovodstva.

Ključne reči: porudžbina, vreme, troškovi, cena koštanja.

JEL: M41, D24

Uvod

Elementi nove korporativne organizacione kulture moraju biti atraktivni, ali i fleksibilni. Nove tehnologije ne mogu demantovati postojeće tradicionalne principe zakona ekonomije, one takođe ne mogu uvek uskladiti interese menadžmenta i kupaca. Potreba za osvajanjem tržišta i stalnim pridobijanjem novih, kao i zadržavanje postojećih kupaca, ostaje veoma bitna, u savremenij ekonomiji kao i u tradicionalnoj, ali stvara potrebu za novim relacijama kako unutar tako i izvan kompanija. Prelazak na ekonomiju zasnovanu na znanju kroz uvođenje inovacija značajno povećava učinak zemlje kao i životni standard (Šira et al., 2020; Trifunović et al., 2024).

Globalno poslovanje stvara posebne izazove za menadžere. Kako možete da budete sigurni da je način na koji vodite posao u jednoj zemlji pogodan za vođenje tog posla u drugoj zemlji? (Williams, 2010) Struktura troškova proizvoda i usluga se zahvaljujući globalizaciji vremenom ubrzano menjaju. Pojedini troškovi se u strukturi cene koštanja smanjuju ili potpuno nestaju dok istovremeno pojedini dobijaju na značaju, zbog porasta, a istovremeno nastaju novi koji su u tradicionalnoj kalkulaciji cene koštanja bili zanemarljivi. Analizu strukture troškova treba posmatrati kroz prizmu stvarnih i planiranih veličina, treba početi od procentualnog udela pojedinih vrsta ili grupa troškova u ukupnim troškovima proizvodnje, ili drugim rečima, na analizu strukture troškova proizvodnje. Ispitivanje delova koji čine celinu troškova i ispitivanje njihovog udela u celini je zadatak analize strukture troškova. Kada kalkulišemo plaske cene koštanja moramo sagledati i isplanirati sve elemente strukture. Interesantno je i nužno uporediti kako smo isplanirali te odnose, a kako oni stvarno izgledaju.

Da li je kroz proces ostvarivanja tih troškova došlo do izvesnih bitnih skretanja, odstupanja, pomeranja, da li je došlo do naglog porasta ili pada određenih vrsta troškova. Potrebno je ući u analitiku i rasčlaniti

¹ Slobodan Pešević, prof., Nubl, Banja Luka, Email: pesevics@yahoo.com, <https://orcid.org/0009-0008-1092-4836>

² Vukasović Dragan, prof., Nubl, Banja Luka, Email: vukasovicdragan@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-9597-6849>

³ Darko Martinov, docent, Nubl, Banja Luka, Email: darko.martinov74@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-0085-6032>

⁴ Boris Danojević, doktorand, Nubl, Banja Luka, Email: borisdanojevic@yahoo.com, <https://orcid.org/0009-0002-0917-8377>

⁵ Danijela Filipović, doktorand, Nubl, Banja Luka, Email: filipovic.danijela@yahoo.com, <https://orcid.org/0009-0008-9978-4867>

celinu na što manje segmente i pratiti unutar celine odnose koji se eventualno pomeraju između delova i celine tj. precizno definisati i analizirati strukturu troškova. Potrebno je pre svega utvrditi da li i na kojim pozicijama strukture troškova dolazi do pozitivnog ili negativnog odstupanja i iz različitog ugla i udela pojedinih pozicija uoči gde je težište borbe za sniženje cene koštanja.

Cilj je, u prvom koraku, izdvojiti u prvi plan negativna pomeranja u strukturi troškova, tj. one pozicije koje se povećavaju, i u tom smeru fokusirati analizu, tj. detektovati uzroke i vrste prekoračenje troškova. Dublju analizu, u drugom koraku u što kraćem vremenskom intervalu, treba fokusirati na uzroke negativne promene nastale u domenu ekonomičnosti poslovanja preduzeća. Analizom cene koštanja, proučavamo strukturu i njena pomeranja iz perioda u period, ili promene tekućeg perioda prema planu, da bismo ocenili značaj pojedinih pozicija iz strukture i da bismo na taj način usredsredili svoju pažnju na određene pozicije koje zaista zaslužuju da budu u središtu analize. Poznato je da upravo brzina i efikasnost predstavlja jednu od komparativnih prednosti i uspeha kompanija u savremenom poslovanju. Prilagodljivost izvoznog proizvoda na inostranom tržištu igra vitalnu ulogu na međunarodnom tržištu (Hultman et al., 2009). Pritisak koji stvara tržište, kao i rešavanje problema u inovaciji cene koštanja, koja se mora bazirati i na kontribucionoj marži, kao u ovom slučaju, stvara potrebu za kontinuelnim praćenjem elemenata cene koštanja.

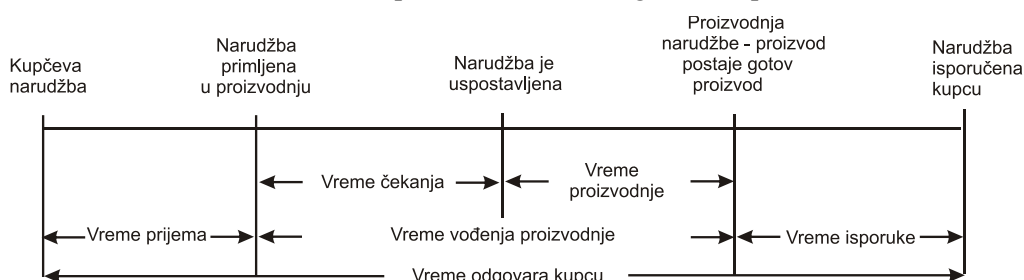
Racionalizacija troškova- analizom strukture

U savremenom dinamičkom poslovanju menadžment proizvodnih preduzeća sve više razmatraju vreme porudžbi kao ključni faktor uspeha. Isporučiti proizvod tačno na vreme i brže od toga pomaže povećanju prihoda i smanjuje troškove. Standardni model koji ekonomisti koriste polazi od pretpostavke da postoje savršene informacije i savršena konkurencija. Uprkos tome što većina ekonomista smatra da ni informacije ni konkurencija nisu savršeni, neki veruju da model koji polazi od savršenih informacija i savršene konkurencije dovoljno odgovara realnosti da bi mogao da se iskoristi (Stiglitz, 2008).

Globalne trendove prati fragmentiranje proizvodnog lanca multinacionalnih preduzeća i izmeštanja dela njihovih aktivnosti u druga preduzeća ili u podružnice tih preduzeća u inostranstvu (Gereffi, 2014). Menadžment preduzeća treba da meri vreme porudžbi sa ciljem njegovim pravilnim upravljanjem a sve u cilju povećanja prihoda tj. smanjenja troškova fokusiraćemo se na proizvodne mere vremena, koje ukazuju koliko brzo preduzeća odgovaraju zahtevima kupaca za njihovim proizvodima i pouzdanost sa kojom ova preduzeća ispunjavaju dogovorena ili ugovorena vremena isporuke (Savić, 2023a). Dve zajedničke proizvodne mere vremena su vreme odgovora kupcu na narudžbu i pravovremena proizvodnja.

Vreme odgovora kupcu je vreme između ispostavljanja narudžbe ili zahteva za uslugom i vremena isporuke proizvoda ili usluge kupcu (Mitrović et al., 2024). Pravovremeni odgovor na zahtev kupaca je ključni konkurentski faktor u mnogim delatnostima. Postepeno postaje ekonomski standard da preduzeća, moraju da plate kaznene penale svojim kupcima za gubitak prihoda i dobiti kao rezultat odlaganja u pravovremenoj isporuci.

Slika 1. Komponente vremena odgovora kupcu



Izvor: Charlers et al. (2000)

Slika 1. prikazuje različite komponente vremena odgovora kupcu. Vreme prijema je obično vreme koje treba sektoru marketinga da specifikira proizvodnji tačne zahteve u narudžbi kupaca. Tradicionalni pogled na globalne lance vrednosti usmeren je na fragmentaciju proizvodnje radi većeg nivoa produktivnosti i razmene znanja (Gereffi & Kaplinsky, 2001). Vreme ciklusa proizvodnje je dužina vremena od narudžbe u proizvodnju do trenutka kad postane gotov proizvod. Vreme vođenja proizvodnje je zbir vremena čekanja i vremena proizvodnje za narudžbu. Narudžba može da čeka jer je oprema koju narudžba zahteva zauzeta izvršenjem narudžbi koje su ranije primljene. Vreme isporuke je vreme potrebno da se isporuči kompletna narudžba kupcu. Preduzeće može da usvoji vreme vođenja proizvodnje kao osnovu za raspodelu indirektnih proizvodnih troškova na proizvode. Pravovremeno izvršenje se odnosi na vreme u kome je proizvod ili usluga stvarno isporučen od trenutka koji je određen za isporuku (Radovanović et al., 2024). Pravovremena isporuka je važan element zadovoljenja zahteva kupaca jer kupac hoće i očekuje pravovremenu isporuku. Kupac takođe ima svoju ekonomsku logiku koja se zasniva na smanjenju angažovanih finansijskih sredstava, optimalnim i pravovremenim nabavkama. Digitalizacija poslovanja omogućila je manjim preduzećima da se uključe u globalne lance vrednosti i premoste probleme vezane za manjak stručnih znanja (Craviotti, 2012).

Upravljanje vremenom odgovara kupcu i pravovremenim izvršenjem u proizvodnji, trgovini i uslugama zahteva razumevanje uzroka kašnjenja i rezultirajućih troškova (Savić, 2023b). Kašnjenje u proizvodnom procesu se može desiti zbog ne adekvatnog funkcionisanja mašine u proizvodnoj operaciji, u daljem radu fokusiraćemo se na ovaj razlog kašnjenja. Informaciono – kokomunikacione tehnologije značajno povećavaju produktivnost u globalnim lancima vrednosti (Aker, 2010).

Nosilac vremena je bilo koji faktor čija promena izaziva promenu brzine sa kojom se aktivnosti preduzimaju. Obično su ključni nosioci vremena vremena neizvesnost o tome kada će kupci naručiti proizvod ili uslugu i ograničeni kapacitet čiji je najčešći uzrok uska grla.

Problematika uskog grla dalazi do značaja u slučaju kada svi, odnosno većina proizvoda proizvodnog asortimana ostvaruje zadovoljavajuću kontribucionu maržu međutim problem predstavlja ograničenost proizvodnih kapaciteta na pojedinim mestima proizvodnog ciklusa. U tom slučaju nećemo moći pravovremeno proizvesti dovoljan broj proizvoda koje zahtevaju kupci, sa jedne strane imamo smanjenje mogućih prihoda a sa druge strane rast troškova porudžbine. Kod planiranja proizvodnog programa postoji više mogućih rešenja : nema uskog grla proizvodnje, postoji usko grlo proizvodnje ili postoji više uskih grla (Vollmuth, 2003). Potrebno je u kratkom roku doneti odluku koji od proizvoda je važniji i njemu dati prioritet. Međutim posledica ove odluke će se dugoročno odraziti na prihode i troškove preduzeća. Za početak je najbolje kratkoročno napraviti rang-listu na osnovu iznosa relativne kontribucione marže. To znači da u maksimalnoj mogućoj količini treba proizvesti proizvod sa najvećim iznosom relativne kontribucione marže i pravovremeno zadovoljiti porudžbe tih kupaca. Kakve će biti dugoročne posledice ove odluke teško je predvideti. Na dugi rok svi faktori proizvodnje su varijabilni (Hal, 2021).

Prikazaćemo jedan praktični primer preduzeće „Metalopromet“ koristi jedan strug koji pretvara neobrađeni čelika u specijalnu komponentu, posebno kućište za elektromotor. Ova komponenta se izrađuje isključivo po narudžbi kupaca. Predmet naše analize je vreme vođenja proizvodnje, uz pretpostavku da je vreme prijema i vreme isporuke minimalno. Možda bi bilo dobro odrediti nivo rizika razvojem matrice u kojoj se svaki rizik industrije ocenjuje kao manji , ozbiljan ili zaustavljiv i u kojoj se analiziraju različiti načini ublažavanja svakog rizika (Aven, 2016).

Preduzeće očekuje da će ukupno dobiti 40 narudžbi, što je prosečan broj, jer u stvarnosti bi moglo dobiti 20,40 ili 60 narudžbi za kućišta. Svaka narudžba je za 1.000 kućišta i za svaku treba 100 sati vremena proizvodnje, od toga 10 sati pripremnog vremena za zamenu kalupa i pripremu mašine i 90 sata obrade. Godišnji kapacitet mašine je 5.000 sati. Ukoliko se dobije očekivani broj narudžbi , ukupno potrebno vreme proizvodnje na mašini će biti 4.000 sati (40 x100 sati), što je unutar raspoloživog kapaciteta od 5.000 sati. Čak i ako očekivani kapacitet nije promenjen, odlaganja i redovi

čekanja se mogu desiti. Zato što neizvesnost o tome kad će kupci izvršiti narudžbe može doprineti da se narudžba primi, a mašina je zauzeta obradom druge narudžbe (Bučalina Matić, 2023).

U slučaju jednog proizvoda, pod izvesnim pretpostavkama o obrascu narudžbi i obradi narudžbi, prosečno vreme čekanja, prosečan iznos vremena koji narudžba čeka u redu pre nego se započne sa njenim izvršenjem, je prikazano u sledećem obrascu.

$$\frac{\text{Prosecan broj narudžbi} \times (\text{vreme proizvodnje})^2}{2 \times \left[\text{Godišnji kapacitet mašine} - \left(\text{Prosecan broj narudžbi} \times \text{Vreme proizvodnje} \right) \right]} = \frac{40 \times (100)^2}{2 \times [5000 - (40 \times 100)]} =$$

$$= \frac{40 \times 10.000}{2 \times [5000 - 4.000]} = \frac{40 \times 10.000}{2 \times 1.000} = \frac{400.000}{2.000} = 200 \text{ sati}$$

Vreme proizvodnje u obrascu ulazi kao kvadrat broja. Što je duže vreme proizvodnje, to su veće šanse da mašina bude u upotrebi kada stigne narudžba i odlaganje će biti duže. Što je manji neiskorišteni kapacitet to je veće odlaganje. Uvek će biti potrebno da menadžeri uzmu u obzir činioce konkurentnosti zemlje prilikom donošenja odluke o ulaganju.

U obrascu je akcenat stavljen samo na prosečno vreme čekanja. Razmena informacija kroz tehnološke kanale olakšava praćenje poslovanja i upravljanje datim resursima (Esselaar et al., 2007). Pojedine narudžbe će se svakako desiti kada je mašina slobodna, u tom će slučaju će proizvodnja početi odmah. U drugim situacijama, može se primiti narudžba dok dve druge narudžbe čekaju da budu obrađene. U ovom će slučaju odlaganje biti duže od 200 sati. Prosečno vreme vođenja proizvodnje za narudžbu je 300 sati (200 sati prosečno vreme čekanja + 100 sati vremena proizvodnje).

Pretpostavimo, takođe da preduzeće razmatra da li da uvede novi proizvod, specijalni tip rotora za elektromotore. Očekuje se prijem 20 narudžbi za rotore (svaka narudžba je za 800 jedinica) u sledećoj godini. Svaka narudžba će uzeti 60 sati vremena proizvodnje (10 sata pripreme i 50 sati obrade).

Prosečno vreme čekanja pre nego što je narudžba pripremljena i obrađena je dato u sledećem obrascu, koji je nastavak obrasca opisanog ranije za slučaj proizvodnje jednog proizvoda.

$$\frac{\left[\text{Prosecan broj narudžbi za kucista} \times \left(\text{Vreme proizv.} \right)^2 \right] + \left[\text{Prosecan broj narudžbi za rotore} \times \left(\text{Vreme proizv.} \right)^2 \right]}{2 \times \left[\text{Godišnji kapacitet masine} - \left(\text{Prosecan broj narudžbi za kucista} \times \text{Vreme proizv.} \right) - \left(\text{Prosecan broj narudžbi za rotore} \times \text{Vreme proizv.} \right) \right]} =$$

$$\frac{\left[40 \times (100)^2 \right] + \left[10 \times (60)^2 \right]}{2 \times [5.000 - (40 \times 100) - (10 \times 60)]} = \frac{(40 \times 10.000) + (10 \times 3.600)}{2 \times (5.000 - 4.000 - 600)} = \frac{400.000 + 36.000}{2 \times 400} = \frac{436.000}{800} = 545 \text{ sati}$$

Uvođenje u proizvodnju rotora prouzrokovalo je da prosečno vreme čekanja bude znatno uvećano sa 200 sati na 545 sati. Uzrok tome je što uvođenje klipova izaziva sužavanje kapaciteta, povećanje verovatnoće, da u neko dogledno vreme, nove narudžbe stignu, a da su postojeće još u proizvodnji ili čekaju na proizvodnju. Prosečno vreme čekanja je vrlo osetljivo za sužavanje neiskorištenih kapaciteta.

Prosečno vreme vođenja proizvodnje za narudžbe zupčanika je 645 sati (545 sati prosečnog vremena čekanja + 100 sati vremena proizvodnje), a za narudžbe klipova je 605 sati (545 sati prosečno vreme čekanja + 60 sati vremena proizvodnje). Zaključujemo da narudžbe klipova troše 90% (545/605) svog vremena vođenja proizvodnje samo čekajući da proizvodnja počne. Menadžment je često u poziciji da proceni profitabilnost novog proizvoda imajući u vidu ograničenje kapaciteta. U cilju donešenja ovakve odluku menadžment treba da identifikuje i analizira relevantne prihode i relevantne troškove novog proizvoda i naročito procenu troškova za sve proizvode od rezultirajućeg odlaganja, kao i kontribucionu maržu za svaki proizvod pojedinačno, u ovom slučaju za kućišta i rotore. U uslovima globalizacije, proces razvoja matrice industrijskih rizika dovodi do strategije i rešenja jedinstvenih za svaku zemlju i, zapravo, i za regiju unutar zemlje.

Zaključak

Poznata je ekonomska zakonitost da nekonkurentno preduzeće biva u kratkom roku eliminisano sa tržišta. Razvoj konkurentnosti preduzeća zasniva se na stalnom jačanju tržišnih performansi i stvaranju komparativnih prednosti. U praksi se to ogleda kroz stali razvoj različitih oblika konkurentskog nadmetanja. U ovom radu se ovo nadmetanje zasnova na nižim troškovima odnosno promeni strukture troškova sa akcentom na troškove vremena porudžbine. Konkurentnost preduzeća zasnovana na ovim postulatima, najšesće garantuje zadržavanje postojećih i pridobijanje novih kupaca. Na ovako shvaćenu konkurentnost preduzeća utiče i poslovno okruženje u kome posluje, ali i niz ostalih internih faktora, kao i odnos sa drugim preduzećima.

U razvoju konkurentnosti veliki značaj pridaje se razvoju savremenih komunikacionih tehnologija. Primena novih tehnologija u tradicionalnim industrijskim granama može značajno uticati na cenu koštanja i strukturu troškova i pozitivno uticati na revitalizaciju proizvodnje i pružanju usluga, kao i doprineti razvoju novih internih modela troškova, čime se značajno može povećati produktivnost i rentabilnost određenih industrija i povećati konkurentnost preduzeća. I najjednostavniji model konkurentnosti ukazuje na zavisnost visine troškova preduzeća na rezultat poslovanja. Kada je u pitanju proizvodnja, njeni ciljevi su uvek definisani rokovima i brojem proizvedenih jedinica. U procesu upravljanja važna je povratna informacija između ciljeva koji su definisani i stvarne realizacije. Troškovi vremena porudžbine svrstavaju se u primarne interne faktore konkurentnosti, koji doprinose povećanju konkurentnosti putem korištenja raspoloživih resursa na efektivniji i efikasniji način.

Zbog svog značaja i složenosti implementaciju strategije konkurentnosti posredstvom troškova vremena porudžbine, o ciljevima i aktivnostima koje se moraju preduzeti da bi se utvrđeni ciljevi realizovali neophodno je postići konsenzus tehničkog i finansijskog menadžmenta. Proces definisanja strategije razvoja konkurentnosti po osnovu vremena porudžbine treba započeti analizom cene i kontribucione marže. Prema tome obračun troškova porudžbi predstavlja složenu ekonomsku kategoriju koju moraju proučavati eksperti menadžerskog i finansijskog računovodstva kako bi došli do kvalitetne poslovne odluke. U primeru koji je dat u radu detaljno je dat mogući sled događaja kod vrednovanja troškova vremena porudžbi.

Literatura

1. Aker, J.C. (2010). Information from Markets Near and Far: Mobile Phones and Agricultural Markets in Niger. *Applied Economics*, 2 (3).
2. Aven T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253 (1), 7.
3. Cabral, M. & Hoxby, C. (2015). The Hated Property Tax: Salience, Tax Rates and Tax Revolts. Working Paper 18514, National Bureau of Economic Research.
4. Carlson, R. (2014). A Brief History of Property Tax. Fair&Equitable, Volume 12, IAAO.
5. Charlers, T., George, F. & Srikant M. (2000). Cost accounting: a managerial emphasis. Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
6. Craviotti, C. (2012). Producer relationships and local development in fresh fruit commodity chains: An analysis of blueberry production in Entre Rios. Argentina, *Regional Studies*, 46 (2).
7. Davenport, T. (2020). The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work. Cambridge: *MIT Press*.
8. de Sousa, A. T. L. M. (2024). Brazil i Kina - snažno partnerstvo. *Društveni horizonti*, 4 (8), 23-40. <https://doi.org/10.5937/drushor2408023L>
9. Del Carpio, L. (2013). Are the Neighbors Cheating? Evidence from a Social Norm Experiment on Property Taxes in Peru, Job Market Paper.
10. Deskins, J. & Fox, W. (2008). Measuring Behavioural Responses to the Property Tax, Working Paper No. 16, Atlanta: Andrew Young School of Policy Studies.

11. Dye, R. & England, R. (2009). *Land Value Taxation: Theory, Evidence, and Practice*. Cambridge: Lincoln Institute of Land Policy.
12. Esselaar, S., Stork, C., Ndiwalana, A. & Deen-Swararray, M. (2007). ICT usage and its impact on profitability of SMEs in 13 African countries. *Information Technologies and International Development*, 4 (1).
13. Fischel, W., Wallace, O. & Youngman, J. (2011). Are Local Property Taxes Regressive, Progressive, or What? Unpublished manuscript, College Park, MD, University of Maryland.
14. Gereffi, G. & Kaplinsky, R. (2001). The Value of Value Chains: Spreading the Gains from Globalisation. *Institute of Development Studies Bulletin*, 32 (3).
15. Gereffi, G. (2014). Global value chains in a post-Washington Consensus world. *Review of international political economy*, 21 (1).
16. Hodgetts, R.M. & Luthans F. (2003). *International Management – Culture, Strategy and Behavior*. Fifth edition, McGraw – Hill Irwin.
17. Hultman, M., Robson, M.J. & Katsikeas, C.S. (2009). Export product strategy fit and performance: An empirical investigation. *Journal of International of Transnational Management*, 14 (1).
18. Kuk, U. (2003). *Schelleinstieg Controlling*. Planegg, Munchen.
19. Mazzone, D. (2014). *Digital or Death: Digital Transformation - The Only Choice for Business to Survive, Smash, and Conquer*. Ontario: Smashbox Consulting Inc.
20. Mitrović, V., Đurić, D., Đurić, D. & Terzić, I. (2024.) Interna kontrola kao podrška funkciji menadžmenta u svrhu otkrivanja nepravilnosti i upravljanja rizicima. *Oditor*, 10 (2), 148-195. <https://doi.org/10.59864/Oditor52402VM>
21. Penjišević, A., Somborac, B., Anufrijev, A. & Aničić, D. (2024). Achieved results and perspectives for further development of small and medium-sized enterprises: statistical findings and analysis. *Oditor*, 10 (2), 313-329. <https://doi.org/10.59864/Oditor102402AP>
22. Radovanović, Ž., Cvitković, S. & Rajnović, Lj. (2024). Place rebranding: the future perspectives of the municipality. *Oditor*, 10 (2), 85-114. <https://doi.org/10.59864/Oditor32402ZR>
23. Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook*. New York: Columbia Business School.
24. Savić, A., Mihajlović, M., & Ristić, D. (2024). Menadžerski aspekti egzistiranja preduzeća na savremenom tržištu, *Ekonomski izazovi*, 13 (26), 15-24. <https://doi.org/10.5937/EkoIzazov2426015S>
25. Savić, A., Kostić, R. & Ivanova, B. (2025). Uloga finansijskog izveštavanja u poreskoj evaziji. *Megatrend revija*, 22(1), 75-100. <https://doi.org/10.5937/MegRev2501075S>
26. Savić, A., Mihajlović, M. & Božović, I. (2023). Macroeconomic aspects of comprehensive costs of assets as a prerequisite for equipping the defense system with weapons and military equipment, *Vojnotehnički glasnik*, 71 (3), 797-815. <https://doi.org/10.5937/vojtehg71-44145>
27. Savić, A., Ristić, D. & Mičić, S. (2023). Application of the matrix method in economic modeling. *International Journal of Economic Practice and Policy*, 10(2), 122-136.
28. Stam, E. et al. (2009). High-Growth Entrepreneurs, Public Policies and Economic Growth. Public Policies for Fostering Entrepreneurship.
29. Stiglic, Dž.J. (2018). *Globalizacija i njene protivrečnosti*. MIBA Books, Beograd.
30. Stiglitz, E.J. (2008). *Ekonomija javnog sektora*. Ekonomski fakultet, Beograd.
31. Trifunović, D., Lalić, G., Dedanski, S., Nestorović, M., & Bevanda, V. (2024). Inovativni modeli i nove tehnologije u funkciji razvoja i kooperacije preduzeća i obrazovanja. *Akcionarstvo*, 30(1), 177–196.
32. Šira, E. et al. (2020). Knowledge economy indicators and their impact on the sustainable competitiveness of the EU countries. 12 (10).
33. UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development. (2003). *Improving the Competitiveness of SME Through Enhancing Produktive Capacity*. Geneva.
34. Vartian, H. R. (2021). *Makroekonomija srednjeg nivoa*. Ekonomski fakultet, Beograd.
35. Vollmuth, H. (2003). *Controlling Instrument von A-Z*. Rudolf Haufe Verlag, Munchen.
36. Williams, Ch. (2010). *Principles of management*. Data status, Beograd.

RATIONALIZATION OF ORDER COSTS UNDER THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

Slobodan Pešević, Dragan Vukasović, Darko Martinov, Boris Danojević, Danijela Filipović

Summary

With the growing complexity of business on the global market, the pressure of competition is growing, and the need for a more detailed analysis of costs and cost price is becoming more and more. Customers have less and less patience for waiting for orders, in this dynamic order time costs become an indispensable element of the cost price calculation. Modern communication technologies make it possible to move the boundaries of supply in different unconnected locations. This will have an impact on the increase of capacity, and therefore the costs of order times gain importance and become an indispensable subject of analysis of both managerial and financial accounting.

Keywords: *order, time, costs, cost price.*

Datum prijema (Date received): 21.05.2025.

Datum prihvatanja (Date accepted): 5.7.2025

THE IMPACT OF ADOPTING INTERNATIONAL PUBLIC SECTOR ACCOUNTING STANDARDS ON CORRUPTION: TRANSPARENCY AND FINANCIAL ACCOUNTABILITY

Stefan Milojević¹, Jozefina Beke-Trivunac², Snežana Knežević³

doi:10.65772/ak202516

Pregledni nučni rad

Abstract

Transparent operations provide clear insight into all phases of business activities, thereby enabling their clear understanding. Transparency simultaneously serves as a barrier to corruption, which arises from the misuse of official or social position or influence for the purpose of gaining illicit benefit. Anti-corruption instruments are embedded within the standards themselves. IPSAS are designed to globally enhance the transparency and accountability of public sector entities. The effectiveness of IPSAS in combating corruption depends on the institutional context and the stage of implementation. This paper aims to examine how the implementation of IPSAS can contribute to reducing corruption. A conceptual and analytical approach is applied in the paper.

Keywords: IPSAS, transparency, corruption, forensic auditing.

JEL: H83, K42, M42

Introduction

Organizational governance encompasses establishing relationships that ensure the achievement of outcomes defined by stakeholders. In the public sector, governance should guarantee that desired results consistently serve the public interest. Acting in the public interest requires commitment to ethical values, respect for the rule of law, and an environment open to comprehensive engagement of all stakeholders.

The main objective of public sector entities lies in improving or maintaining the well-being of citizens, which distinguishes them from the private sector, which is profit-oriented. For instance, the implementation of social policy may at times require giving greater weight to issues of equality and fairness than to the financial performance of activities aimed at achieving those goals. Public sector entities are often obliged to reconcile the interests of various groups in society. They hold the authority to regulate entities from certain economic sectors and to protect and promote the interests of citizens, consumers, and other stakeholders (IFAC & CIPFA, 2014).

The paper is structured as follows. The first section focuses on examining IPSAS as a component of the public sector environment. The second section explores IPSAS as a tool for combating corruption. Conclusions are presented in the last section.

¹ Associate Professor, Stefan Milojević, PhD, EDUCONS University, Faculty of Business Economics, Vojvode Putnika 87, 21208 Sremska Kamenica, Serbia, Phone: +381612300006, Email: stefan.milojevic@educons.edu.rs, ORCiD [0000-0001-6240-6776](https://orcid.org/0000-0001-6240-6776)

² Professor Emeritus, Jozefina Beke Trivunac, PhD, ALFA BK University, Bulevar maršala Tolbuhina 8, New Belgrade, Serbia, Phone: +38163278095, Email: jozefina.beke@alfa.edu.rs, ORCiD [0000-0002-7394-7006](https://orcid.org/0000-0002-7394-7006)

³ Full Professor, Snežana Knežević, PhD, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Jove Ilića 154, Serbia, Phone: +38163345230, Email: snezana.knezevic@fon.bg.ac.rs, ORCiD <https://orcid.org/0000-0001-9833-7274>

IPSAS as a component of the public sector environment

The emergence and development of International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) is a relatively recent phenomenon that was formally institutionalized in 1986 with the establishment of the International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB, 2023a) by the International Federation of Accountants (IFAC). The goal of adopting IPSAS has been, and continues to be, the reform of public sector financial reporting in line with modern principles of public sector governance, directed toward transparent, clear, efficient, and effective use of public resources and accountability to citizens and other stakeholders served by the public sector.

The IPSASB formulated these standards with the long-term aim of replacing the traditional cash-based reporting system in the public sector with an accrual-based system that captures all economic events, i.e., all transactions, regardless of whether they are completed with cash flows. In other words, the objective of these standards is to replace the traditional cash accounting system in the public sector with accrual accounting, which is widely applied in the private sector (Pina, Torres, 2003; Olson et al., 2000). The cash-based accounting system does not provide comprehensive information for decision-making, as it focuses solely on recording monetary transactions. “The development of accounting theory and practice, although not very dynamic, has influenced financial accounting” (Nićin, 2024). “Understanding the information system relevant to financial reporting is a matter of the auditor's professional judgment” (Zekić, 2015).

In addition to IPSAS, the IPSASB also issued a specific standard for financial reporting on a cash basis, *IPSAS: Financial Reporting under the Cash Basis of Accounting*, which sets out mandatory requirements and recommended guidelines for disclosure of transactions. This standard encourages entities to voluntarily disclose accrual-based information, even if their primary financial statements are prepared under the cash basis of accounting.

One of the key drivers for IPSAS adoption is the requirement for operational transparency. Transparent operations provide clear insight into all phases of business activities, thereby enabling more detailed knowledge of such activities and their clear understanding. Consequently, transparency increases the number of stakeholders and stimulates their active participation in public engagement. At the same time, transparency acts as a barrier to corruption, which arises from the misuse of official or social position or influence for the purpose of gaining illicit benefit (Law on the Prevention of Corruption, 2022). “Certain positions in the financial statements are a frequent target of fraudsters” (Gogić, 2022). Forensic accounting is defined in the literature as an interdisciplinary field that combines accounting, auditing and investigative techniques in order to detect, prevent and resolve financial fraud. This topic was the subject of research by various authors, who emphasized its key role in the fight against corruption, abuses and other forms of financial crime (Mitrić et al., 2012; Ilić, Anđelić, 2017; Cvetković, Bošković, 2018; Đorđević, Mitić, 2020; Knežević et al., 2021a; Knežević et al., 2021b; Knežević et al., 2022; Janković et al., 2023; Mitrović et al., 2025; Milojević et al., 2025; Milojević, 2025, Matejić et al., 2025).

IPSAS as an anti-corruption instrument

The literature contains a considerable body of research on whether the application of IPSAS can reduce corruption in the public sector. Much of the literature supports the claim that accrual-based accounting systems reduce corruption. There is also evidence that the application of IPSAS, allowing the use of cash-based accounting, as an initial step toward the adoption of accrual-based IPSAS, helps bring corruption under control. Studies by Tawiah (2023), Hamed-Sidom et al. (2022), and Cuadrado-Ballasteros et al. (2020) confirmed that accrual-based accounting systems mitigate corruption. Research results on the impact of IPSAS adoption on governance quality and corruption control, focusing on three Southern European countries – Spain, Portugal, and Italy, indicate that in countries

with a strong institutional framework (Spain), IPSAS adoption ensures a high level of financial transparency, governance, and corruption reduction. Partial IPSAS adoption (Portugal) and the ongoing transition of the Italian public administration toward IPSAS show less favorable outcomes (Maali, Morshed, 2025). Findings also suggest that increased clarity reduces information asymmetry between government authorities and the public, compelling public officials to act in public interest (Scannell, Tawiah, 2024).

Concrete anti-corruption mechanisms embedded in IPSAS include: the requirement to recognize all liabilities, receivables, revenues, and expenses at the time they occur; standardized presentation of all data; disclosure and valuation of total public assets; recognition of risk factors from contractual obligations; consolidated reporting; and more. These requirements enhance control over public resources, reduce opportunities for manipulation, and facilitate the functioning of oversight processes as well as financial and performance auditing. Standardized data, accrual accounting, and transparency enable precise analysis of cash flows, assets, liabilities, and budget variances, thereby significantly strengthening institutional resilience against misuse (Beke Trivunac et al., 2024).

Table 1: Examples of IPSAS - Embedded Procedures Contributing to Corruption Reduction

IPSAS or Component	Anti-Corruption Procedure Embedded in IPSAS	Contribution to Corruption Reduction
Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities	Recognition of all liabilities, receivables, revenues, and expenses at the time of occurrence	Preventing concealment of debts and obligations
IPSAS 1 Presentation of Financial Statements	Standardization of data presentation	Facilitating auditing and public oversight
IPSAS 17 Property, Plant, and Equipment	Recognition and valuation of all public assets	Preventing untraceable privatization
IPSAS 24 Presentation of Budget Information in Financial Statements	Comparison of planned and actual results	Detecting variances and misuse of funds
IPSAS 30 Financial Instruments: Disclosures	Recognition of risk factors and all contractual obligations	Preventing manipulation of public resources
IPSAS 35 Consolidated Financial Statements	Inclusion of all entities in reporting	Reducing the “grey zone” in public finances

Source: Authors’ own elaboration

Another dimension of IPSAS's contribution to corruption reduction lies in creating conditions that facilitate forensic auditing processes. The increased effectiveness and efficiency of forensic investigations arise from several factors:

- (1) **Transparency and accountability** required by IPSAS create an environment in which abuses are easier to detect and prove.
- (2) **Standardized data** provide a reliable foundation for forensic analysis. IPSAS ensures consistent, accrual-based data on assets, liabilities, revenues, and expenses. Forensic investigators use these data to identify anomalies, such as misclassified expenditures, undisclosed assets, and mismatches between budgeted and executed figures.
- (3) **IPSAS 24 Presentation of Budget Information in Financial Statements** requires a comparison of planned and actual budgets, which enables the detection of variances and the reconstruction of cash flows in suspected cases of misuse.
- (4) **IPSAS 17 Property, Plant, and Equipment** requires detailed recognition of fixed assets. Forensic investigations use this data to uncover fictitious or non-existent assets and track transfers of assets between entities.
- (5) In combination with systems that integrate public sector functions: budgeting, accounting, procurement, asset management, and human resource management – into a unified digital platform, IPSAS facilitates transparent and consolidated management of public finances. Such digital platforms are often developed during the transition process to new standards.

IPSAS have the capacity to illuminate what was previously hidden, and that is the first step toward accountability to citizens and other stakeholders.

Table 2: Examples of IPSAS - Embedded Procedures Facilitating Forensic Investigations

IPSAS or Component	Procedures Embedded in IPSAS Supporting Forensic Methodology	Application in Investigation
IPSAS 1 Presentation of Financial Statements	Business model reflected in financial statements	Forensic reconstruction of flows and concealment of transactions
IPSAS 12 Inventories	Disclosure of inventory valuation methods	Detection of fictitious inflows/outflows and value manipulations
IPSAS 17 Property, Plant, and Equipment	Monitoring the sequence of transactions	Detection of fictitious, unreported, or transferred assets
IPSAS 22 Disclosure of Financial Information about the General Government Sector	Mapping relationships among entities	Detection of related parties and hidden financial flows
IPSAS 24 Presentation of Budget Information in Financial Statements	Analysis of deviations between actual and planned budgets	Identification of misappropriations and hidden expenditures
IPSAS 30 Financial Instruments: Disclosures	Identification of contractual risk factors	Detection of irregularities in public procurement and contracts
IPSAS 31 Intangible Assets	Disclosure of intangible assets	Verification of usage rights, licenses, and valuations

IPSAS 33 First-Time Adoption of Accrual Basis IPSAS	Disclosure of audit trail during transition	Tracking system changes and detecting manipulations
Concept of Materiality	Disclosure of the needs of various stakeholders	Assessment of whether misstatement or omission could influence financial statement users

Source: Authors' own elaboration

IPSAS never operate in isolation. Their effectiveness depends on institutional will, auditing capacity, and public access to information. According to the *Framework for Ethical Reporting in the Public Sector* (International Federation of Accountants, 2023b), enhanced stakeholder engagement, stable and reliable oversight of operations and performance, and monitoring of those primarily responsible for determining the strategic direction, management, and accountability of entities lead to more effective interventions and better outcomes for the public as a whole.

Conclusion

The IPSAS accounting framework is designed to globally enhance the transparency and accountability of public sector entities through the application of accrual-based accounting. Their effectiveness in combating corruption depends on the institutional context and the stage of implementation.

Anti-corruption instruments are embedded within the standards themselves. Therefore, the introduction of IPSAS is associated with strengthening institutional resilience. The application of IPSAS simultaneously enhances financial reporting. It increases operational transparency in public sector entities, thereby laying the foundation for a more effective fight against corruption in the public sector.

It should be noted that the positive effects of IPSAS implementation do not occur automatically but depend on the presence of appropriate complementary factors, including institutional readiness, political stability, the quality of the legal framework, and the adequate education and capacity of accounting and auditing services.

References

1. Beke Trivunac, J., Krpić, J., & Stojiljković, B. (2024). The concept of materiality in preparing financial statements under IPSAS. *Revizor*, 28(3), 119–125. <https://doi.org/10.56362/Rev24105119T>
2. Cuadrado-Ballesteros, B., Citro, F., & Bisogno, M. (2020). The role of public-sector accounting in controlling corruption: An assessment of Organisation for Economic Co-operation and Development countries. *International Review of Administrative Sciences*, 86(4), 729–748.
3. Cvetković, D., & Bošković, V. (2018). Pojavni oblici kreativnog računovodstva i najčešće manipulacije u finansijskim izveštajima. *Oditor*, 4(2), 81-92. <https://doi.org/10.5937/Oditor2002021D>
4. Đorđević, S., & Mitić, N. (2020). Alternativni računovodstveni postupci, kreativno računovodstvo i lažno finansijsko izveštavanje. *Oditor*, 6(2), 21-37. <https://doi.org/10.5937/Oditor2002021D>
5. Gogić, N. (2022). Prevare u finansijskim izveštajima. *Oditor*, 8(1), 7-35. <https://doi.org/10.5937/Oditor2201007G>

6. Hamed-Sidhom, M., Hkiri, Y., & Boussaidi, A. (2022). Does IPSAS adoption reduce corruption's level? New evidence from ODA beneficiary countries. *Journal of Financial Crime*, 29(1), 185–201.
7. Ilić, M., & Anđelić, S. (2017). The role of computerized accounting information system in detecting accounting errors and accounting fraud. *BizInfo Blace*, 8(1), 17–30. <https://doi.org/10.5937/bizinfo1701017I>
8. International Federation of Accountants, & Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (IFAC & CIPFA). (2014). *International framework: Good governance in the public sector*. IFAC and CIPFA. <https://www.ifac.org>
9. International Federation of Accountants. (2023a). *Framework for ethical public sector reporting*. IFAC. <https://www.ifac.org>
10. International Public Sector Accounting Standards Board. (2023b). *Preface to International Public Sector Accounting Standards*. International Federation of Accountants. <https://www.ifac.org>
11. Janković, B., Knežević, S., & Milojević, S. (2023). Uloga računovodstvenog forenzičara u krivičnom postupku. *Revizor - časopis za upravljanje organizacijama, finansije i reviziju*, 26(101), 1–9. <https://doi.org/10.56362/Rev23101001J>
12. Knežević, S., Milojević, S. & Špiler, M. (2021b). Edukacija o forenzičkom računovodstvu i veza s praksom. *Revizor - časopis za upravljanje organizacijama, finansije i reviziju*, 24(95-96), 35–49. <https://doi.org/10.5937/Rev2196035K>
13. Knežević, S., Milojević, S., & Paunović, J. (2021a). Razvoj forenzičkog računovodstva i izazovi u savremenom okruženju, *Revizor - časopis za upravljanje organizacijama, finansije i reviziju*, 24(95-96), 77–90. <https://doi.org/10.5937/Rev2196077K>
14. Knežević, S., Obradović, T., & Milojević, S. (2022). Upravljanje rizikom od pojave korupcije u sektoru odbrane. *Revizor - časopis za upravljanje organizacijama, finansije i reviziju*, 25(99), 21–34. <https://doi.org/10.56362/Rev2299021K>
15. *Law on the Prevention of Corruption*. (2019–2022). Official Gazette of the Republic of Serbia, Nos. 35/2019, 88/2019, 11/2021 – Authentic Interpretation, 94/2021, 14/2022.
16. Maali, B. M., & Morshed, A. (2025). Impact of IPSAS adoption on governance and corruption: A comparative study of Southern Europe. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(2), 67. <https://doi.org/10.3390/jrfm18020067>
17. Matejić, T., Knežević, S., Milojević, S., Adamović, M., & Milošević, M. (2025). Forensic accounting in higher education in the republic of Serbia: assessing students' needs for the introduction and design of educational programs in this field. *BizInfo Blace*, 16(2), <https://doi.org/10.71159/bizinfo250023M>
18. Milojević, S. (2025). Forensic accounting and taxation, *Megatrend revija*, 22(1), 1-16.
19. Milojević, S., Matejić, T., Milošević, M., & Resimić, M. (2025). Towards integrating forensic accounting in university curricula: Evidence from student perceptions. *Journal of process management and new technologies*, 13(3-4), 29-43.
20. Mitrić, M., Stanković, A., Lakićević, A. (2012). Forenzičko računovodstvo – karika koja nedostaje u obrazovanju i praksi. *Management*, 17(65) 41-50.
21. Mitrović, A., Knežević, S., & Milojević, S. (2025). Specifičnosti uloge interne kontrole u prevenciji prevara u hotelskim preduzećima. *Revizor - časopis za upravljanje organizacijama, finansije i reviziju*, 28(3 (111)). <https://doi.org/10.46793/Rev25111.069M>

22. Nićin, S., Cvijić Rodić, J., Rodić, Lazić, S. (2024). The role of the accounting information system in modern business, *Akcionarstvo – časopis za menadžment i pravo*, 30(1), 165-175.
23. Olson, O., Humphrey, C., & Guthrie, J. (2000). Caught in an evaluatory trap: The dilemma of “public services” under NPFM. *ELIASM International Conference on Accounting, Auditing and Management in Public Sector Reforms*.
24. Pina, V., & Torres, L. (2003). Reshaping public sector accounting: An international comparative view. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 20(4), 334–350.
25. Scannell, S., & Tawiah, V. (2024). A thematic literature review on International Public Sector Accounting Standards (IPSAS). *Public Organization Review*, 24, 1053–1075. <https://doi.org/10.1007/s11115-024-00773-1>
26. Tawiah, V. (2023). The impact of IPSAS adoption on corruption in developing countries. *Financial Accountability & Management*, 39(1), 103–124.
27. Zekić, (2015). Kontrola i revizije u javnom sektoru, *Akcionarstvo*, 21(1), 23-33.

UTICAJ USVAJANJA MEĐUNARODNIH RAČUNOVODSTVENIH STANDARDA NA KORUPCIJU: TRANSPARENTNOST I FINANSIJSKA ODGOVORNOST

Stefan Milojević, Jozefina Beke-Trivunac, Snežana Knežević

Rezime

Transparentno poslovanje obezbeđuje jasan uvid u sve faze poslovnih aktivnosti, čime omogućuje njihovo jasno razumevanje. Transparentnost je, istovremeno, prepreka pojavama korupcije, koja nastaje korišćenjem službenog ili društvenog položaja ili uticaja radi sticanja nedozvoljene koristi. Instrumenti za borbu protiv korupcije ugrađeni su u same standarde. MRS JS su dizajnirani da globalno poboljšaju transparentnost i odgovornost entiteta u javnom sektoru. Efektivnost MRS JS u borbi protiv korupcije zavisi od institucionalnog konteksta i faze implementacije. Ovaj rad ima za cilj da ispita kako implementacija IPSAS može doprineti smanjenju korupcije. U radu su primenjeni konceptualni i analitički pristup.

Ključne reči: MRS JS, transparentnost, korupcija, forenzička revizija.

Datum prijema (Date received): 15.11.2025.

Datum prihvatanja (Date accepted): 15.12.2025

UTICAJ STRATEGIJE DIVERZIFIKACIJE NA FINANSIJSKE PERFORMANSE KOMPANIJA

Srđan Mirković¹, Mihajlo Ranisavljević², Velibor Jovanović³, Lazar Mirković⁴

doi:10.65772/ak202517

Originalni nučni rad

Apstarkt

Iako se strategija diversifikacije često navodi kao mehanizam za unapređenje konkurentnosti i smanjenje rizika, postoji ograničen broj empirijskih studija koje u kontinuitetu prate uticaj različitih oblika diversifikacije na finansijske performanse. Posebno je nedovoljno istražen dugoročni efekat povezane i nepovezane diversifikacije u poređenju sa fokusiranim poslovanjem, u kontekstu savremenih ekonomskih nestabilnosti. Ova studija analizira finansijske rezultate 109 kompanija u periodu 2009–2024, klasifikovanih prema tipu strategije diversifikacije: specijalizovane, povezano diversifikovane i nepovezano diversifikovane. Kompanije su obuhvatile različite industrijske sektore, a geografski uzorak uključuje globalnu dimenziju. Istraživanje se zasniva na primeni tri komplementarne metode: deskriptivne statistike, analize trenda i kombinovane analize varijanse (ANOVA), s ciljem identifikovanja statistički značajnih razlika u indikatorima kao što su ROA, ROE, EBIT i EBITDA marže. Rezultati istraživanja pokazuju da povezana diversifikacija, iako statistički nesuperiorna, u praksi donosi najveću stabilnost i profitabilnost u dugom roku. Kompanije sa ovom strategijom beleže ujednačene i otporne finansijske performanse (EBIT, EBITDA, ROA, ROE), zahvaljujući sinergiji i efikasnoj alokaciji resursa. Nasuprot tome, specijalizovane i nepovezane strategije povezane su sa većom nestabilnošću i rizikom. Vremenski faktor ima značajan uticaj na učinak, što naglašava potrebu za kontekstualnim i dinamičnim pristupom u ocenjivanju strategija diversifikacije.

Ključne reči: *strategija diversifikacije, finansijske performanse, povezana diversifikacija, ROA i ROE, profitabilnost*

JEL: L25, G32, M10

Uvod

U savremenom korporativnom upravljanju, strategija diversifikacije predstavlja jedan od ključnih alata za postizanje rasta, stabilnosti i smanjenja rizika u poslovanju kompanija. Ona podrazumeva širenje delatnosti preduzeća izvan osnovne oblasti poslovanja u cilju povećanja profitabilnosti i otpornosti na spoljne šokove. Ipak, efekti različitih tipova diversifikacije – povezane, nepovezane i specijalizovane – na finansijske performanse nisu jednoznačni i često zavise od konteksta. Predmet ovog istraživanja je analiza dugoročnog uticaja strategije diversifikacije na finansijske performanse kompanija. Konkretno, ispituje se uticaj tri tipa strategije diversifikacije (povezana, nepovezana, specijalizovana) na četiri ključna finansijska pokazatelja: EBIT maržu, EBITDA maržu, povraćaj na aktivu (ROA) i povraćaj na kapital (ROE), tokom perioda od 2009. do 2024. godine. Značaj istraživanja ogleda se u dugoročnom obuhvatu i sveobuhvatnoj metodologiji koja kombinuje deskriptivnu statistiku, analizu

¹ Srđan Mirković, doktorand, Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, Beograd, Srbija, Email: lazarmilos111@gmail.com ORCID 0009-0009-4203-6646

² dr Mihajlo Ranisavljević, Vojna akademija, Univerzitet odbrane, Veljka Lukića Kurjaka 33, Beograd, Srbija, Email: mranisan@gmail.com ORCID 0000-0002-2766-0469

³ dr Velibor Jovanović, Vojna akademija, Univerzitet odbrane, Veljka Lukića Kurjaka 33, Beograd, Srbija, Email: veliborjovanovic@gmail.com ORCID 0000-0003-0036-4616

⁴ Lazar Mirković, Računarski fakultet, Univerzitet Union, Kosančićev venac 2/5, Beograd, Srbija, Email: lazar.mirkovic2003@gmail.com ORCID 0009-0007-3548-848X

trenda i ANOVA testove. Istraživanje pruža uvid u to kako se različite strategije ponašaju u kriznim i postkriznim godinama i kakvu otpornost pokazuju u različitim makroekonomskim uslovima.

Prethodne studije često se oslanjaju na kratke vremenske periode ili ograničene geografske i industrijske uzorke. Nedostaje im dosledna tipizacija strategija i dublja analiza dinamičkog aspekta performansi. Mnoge studije zanemaruju efekte konteksta, poput kriza i institucionalnog okvira. Motivacija za ovo istraživanje proizilazi iz potrebe da se bolje razume da li je povezana diversifikacija zaista superiorna strategija, kako tvrdi deo literature, i da li specijalizovani pristup nosi veću volatilnost ali i potencijal za ekstremne prinose. Postojeća nedorečenost u literaturi otvara prostor za empirijsku analizu na reprezentativnom uzorku.

Glavna hipoteza glasi: Tip strategije diversifikacije ima statistički značajan uticaj na finansijske performanse kompanija u dugom roku, a efekat se menja u zavisnosti od vremenskog konteksta. Cilj je da se ispita da li postoji razlika u performansama između različitih strategija i da li vreme modifikuje taj odnos.

Članak daje doprinos kroz dugoročnu empirijsku analizu na globalnom uzorku, primenu napredne metodologije (mešoviti ANOVA model) i ručnu klasifikaciju firmi po strategijama, čime se izbegavaju slabosti povezane sa formalnim, ali često nedovoljno informativnim kriterijumima. Takođe, nudi uvid u dinamiku strategija u uslovima kriza. Rezultati pokazuju da tip diversifikacije sam po sebi nema univerzalno značajan uticaj na sve pokazatelje performansi. Najstabilnije rezultate beleže povezane firme, dok specijalizovane firme ispoljavaju veću volatilnost. Samo kod ROA pokazatelja uočen je značajan uticaj tipa strategije, dok su efekti vremena često bili statistički značajni. To ukazuje na potrebu za kontekstualnim prilagođavanjem strategije. U nastavku rada, prezentuje se kritički pregled relevantne literature, detaljan opis metodološkog pristupa, interpretacija rezultata i diskusija u svetlu teorijskih okvira i praktičnih implikacija.

Pregled literature

Odnos između diversifikacije i performansi preduzeća dugo je predmet interesovanja naučne i poslovne javnosti. Rezultati brojnih istraživanja ukazuju na složenost ovog odnosa i na uticaj različitih kontekstualnih faktora. Moderana diversifikacija često doprinosi boljim performansama, dok prekomerna širina aktivnosti može dovesti do povećanja troškova koordinacije i smanjenja efikasnosti (Hashai, 2015). Ovaj nalaz podržavaju i neoklasični modeli koji ukazuju na postojanje optimalne veličine firme, zavisno od industrije i raspoloživih kapaciteta (Maksimovic & Phillips, 2002). Pozitivna povezanost raznovrsnosti proizvoda i profitabilnosti dokumentovana je u studijama o britanskim proizvodnim kompanijama, ali samo do određene granice, nakon koje dolazi do pada učinka. Tip diversifikacije igra važnu ulogu u određivanju ishoda — povezana diversifikacija, koja koristi postojeće resurse i znanja, ima prednost u odnosu na nepovezanu, koja nosi veći rizik neuspeha (Amit & Livnat, 1988). Na primer, firma koja proizvodi računare i odluči da proizvodi komponente za računare primenjuje povezanu strategiju, čime unapređuje interne sinergije. Strateška diversifikacija je takođe usko povezana sa konceptom ključnih kompetencija i dominantne logike. Prema Prahalad i Hamel (1990), upravo te ključne kompetencije omogućavaju kompanijama da inoviraju i izgrade konkurentske prednosti, dok dominantna logika (Prahalad & Bettis, 1986) određuje način na koji kompanije percipiraju nove mogućnosti i oblikuju svoje strategije. U skladu sa resursno-baziranom teorijom, izbor tipa diversifikacije zavisi od prirode raspoloživih resursa — fizički i znanjem zasnovani resursi favorizuju povezanu diversifikaciju, dok finansijski resursi omogućavaju širu, često nepovezanu ekspanziju (Chatterjee & Wernerfelt, 1991).

U prošlosti, naročito tokom 1960-ih, strategije diversifikacije često su bile praćene nižom tržišnom vrednošću — fenomenom poznatim kao „popust na diversifikaciju“ (diversification discount). Međutim, ova premija za fokusirane kompanije počela je da se smanjuje tokom 1970-ih, što je omogućilo širi pristup strategijama diversifikacije. Istraživanja pokazuju da fokusirane firme često imaju bolju efikasnost i stručnost, što vodi ka višoj vrednosti za akcionare (Hund, Monk & Tice, 2012). Villalonga (2001) ukazuje da se efekat popusta može ublažiti ili čak pretvoriti u premiju ako se rezultati

analiziraju u poređenju sa sličnim kompanijama. Ipak, nedovoljna sinergija između različitih segmenata i loša implementacija strategije mogu dovesti do smanjenja vrednosti (Berger & Ofek, 1995). Graham, Lemmon i Wolf (2002) napominju da tržišna procena novih segmenata često unapred odražava pesimistična očekivanja investitora. Tokom 1980-ih, talas de-diversifikacije u SAD doveo je do vraćanja kompanija ka osnovnim delatnostima, čime su poboljšane performanse i smanjena složenost poslovanja (Davis, Diekmann & Tinsley, 1994). Comment i Jarrell (1995) ističu da je specijalizacija u to vreme dovela do boljeg upravljanja resursima i povećanja profitabilnosti. U tom periodu, mnoge američke korporacije smanjile su broj delatnosti kako bi se fokusirale na svoje ključne kompetencije (Lichtenberg, 1992). U isto vreme, analize firmi u poslovnim grupama pokazale su da one mogu imati određene prednosti u odnosu na nezavisne kompanije — kao što su bolji pristup resursima, veća tržišna moć i fleksibilnost u početnim fazama razvoja tržišta (Lee, Peng & Lee, 2008). Ipak, u zrelijim institucionalnim okvirima, te prednosti mogu oslabiti ili čak postati teret (George & Kabir, 2012). Khanna i Rivkin (2001) navode da je članstvo u poslovnim grupama na tržištima u razvoju često povezano sa većom profitabilnošću, ali ishod zavisi od strategije i adaptivnosti same grupe. Institucionalni kontekst igra ključnu ulogu u definisanju uslova za uspeh strategija diversifikacije. Peng, Seung-Hyun i Wang (2005) ističu da institucije obezbeđuju resurse i legitimitet koji oblikuju ponašanje firmi. U zemljama Istočne Azije, gde je ekonomska nestabilnost česta, uspeh diversifikacije često zavisi od sposobnosti firmi da se prilagode pravnim, kulturnim i ekonomskim uslovima (Chakrabarti et al., 2007). Khanna i Palepu (2000) ukazuju da institucionalni faktori kao što su zakoni, regulative i politički sistem značajno utiču na strukturu i strategije kompanija u različitim zemljama.

U uslovima ekonomskih kriza, posebno tokom recesije 2007–2009. godine, firme sa višestrukim delatnostima pokazale su veću sposobnost da realociraju kapital unutar svojih segmenata, što im je obezbedilo fleksibilnost i otpornost (Volkov & Smith, 2015). Kuppuswamy i Villalonga (2010) navode da interna tržišta kapitala omogućavaju efikasnije finansiranje u vreme spoljnih ograničenja. Međutim, Chevalier (2004) upozorava na mogućnost neefikasne alokacije kada se sredstva prelivaju iz profitabilnih u manje uspešne delatnosti. Istraživanja pokazuju i da visoko diversifikovane kompanije manje zavise od internog novčanog toka prilikom donošenja investicionih odluka (Shin & Stulz, 1998). Iako akumulacija novčanih rezervi omogućava finansijsku slobodu, nije uvek signal snage – ponekad je rezultat prethodnih gubitaka (Harford, 1999; Opler et al., 1999). Konflikti interesa između menadžera i akcionara mogu dodatno otežati donošenje racionalnih odluka, a jedan od mehanizama za ublažavanje ovih konflikata je zaduživanje, koje unosi disciplinu u upravljanje kapitalom (Jensen, 1986; Rajan, Servaes & Zingales, 2000).

Metodologija

Metodološki okvir ovog istraživanja zasniva se na obradi sekundarnih podataka, uz dopunu kvalitativnim analizama delatnosti kompanija. Glavni cilj metodološkog pristupa bio je da se kvalitativni koncept strategije diversifikacije operacionalizuje i prevede u merljive kvantitativne kategorije. Tip strategije diversifikacije je definisan kao kategorijalna promenljiva sa tri vrednosti: povezana diversifikacija (1), nepovezana diversifikacija – konglomerat (2) i specijalizovano poslovanje (3). Klasifikacija je izvršena ručno, na osnovu zvaničnih veb-sajtova kompanija i godišnjih izveštaja, oslanjajući se na modifikovanu Rumeltovu tipologiju (Rumelt, 1974). Istraživanje se u potpunosti oslanjalo na sekundarne podatke preuzete sa platforme kao što je *Macrotrends*. Za svaku od 109 kompanija za svakih 16 godina preuzeta su sva četiri dostupna finansijska pokazatelja (EBIT marža, EBITDA marža, ROA i ROE), što čini ukupno pregledanih 1.744 finansijska izveštaja. Analizirani su četiri ključna finansijska pokazatelja: EBIT marža, EBITDA marža, povraćaj na aktivu (ROA) i povraćaj na kapital (ROE), tokom perioda od 2009. do 2024. godine. Uprkos tome što nisu korišćeni primarni podaci u klasičnom smislu (npr. ankete ili intervjui), značajan kvalitativni doprinos ostvaren je kroz ručnu klasifikaciju firmi prema strategiji diversifikacije, što se može posmatrati kao primarni istraživački uvid.

Uzorak obuhvata 109 kompanija iz više država, od čega je većina iz SAD (90 kompanija), dok su ostale iz Japana, Nemačke, Holandije, Švajcarske, Francuske i Kanade. Ova geografska struktura odražava globalnu dominaciju američkih korporacija, ali obezbeđuje i dovoljan nivo međunarodne raznovrsnosti, što omogućava analizu uticaja institucionalnog i tržišnog konteksta na strategije diversifikacije i performanse. Kompanije su ravnomerno raspoređene u tri grupe: 38 sa povezanom diversifikacijom, 38 sa nepovezanom, i 33 specijalizovane kompanije. Iz početnog uzorka su eliminisane firme sa nepotpunim podacima ili nedovoljnom transparentnošću. Osnovni kriterijum za ulazak u uzorak bio je kontinuitet finansijskog izveštavanja u periodu od najmanje deset godina. Uzorak se sastoji od 109 kompanija praćenih tokom 16 godina (2009–2024), pri čemu su za svaku kompaniju po godini analizirana četiri ključna finansijska pokazatelja. Potencijalni broj podataka za analizu iznosio je 6.976, ali zbog nepotpunih izveštaja i nedostajućih vrednosti u pojedinim godinama, u finalnu analizu je uključeno ukupno 6.652 podatka. Ova činjenica potvrđuje da se radi o neuravnoteženom panelu (unbalanced panel), ali veličina i dužina uzorka obezbeđuju dovoljan statistički kapacitet za primenu relevantnih ekonometrijskih modela.

Podaci su prikupljeni u standardizovanom obliku i nisu bili predmet transformacije, kako bi se očuvala uporedivost između različitih kompanija i godina. Priprema podataka za analiza podrazumevalo je validaciju kompletnosti i doslednosti, bez primene tehnika normalizacije ili skaliranja. Pokazatelji su korišćeni u nominalnoj vrednosti, a sve analize su sprovedene u okviru softverskog paketa SPSS v. 25 (Statistical Package for the Social Sciences). Metodološki pristup uključivao je tri komplementarna analitička nivoa. Prvo, deskriptivna statistika je korišćena za obračun osnovnih mera centralne tendencije i disperzije unutar svake grupe. Drugo, analiza trendova omogućila je uvid u dinamiku performansi tokom godina, sa posebnim fokusom na krizne periode poput 2009. i 2020. godine. Treće, primenjena je mešovita analiza varijanse (mixed ANOVA). Ovim modelom analizirani su efekti strategije i vremena, kao i njihova interakcija, na sve četiri mere finansijskih performansi. Napominjemo da se panel regresije nije mogla primeniti na ovom uzorku iz razloga što panel regresija podrazumeva ocenu regresionog modela kojim se objašnjava uticaj jedne ili više nezavisnih promenljivih na zavisnu promenljivu. Ovde analiziramo razlike između tri grupe preduzeća (nezavisne promenljive koje nisu kvantitativne varijable) u odnosu na finansijske pokazatelje (zavisne promenljive). Robusnost rezultata osigurana je putem više procedura. Pored klasičnih ANOVA testova, korišćeni su i multivarijantni testovi kao što su Wilks' Lambda. Istovremeno, rezultati su vizuelno potvrđeni grafičkim prikazima, što je doprinelo boljem tumačenju trendova. Konačno, iako je osnovna orijentacija bila kvantitativna, istraživanje je dopunjeno kvalitativnim elementima. Interpretativna analiza korporativnih strategija, klasifikacija delatnosti i procena institucionalnog konteksta doprineli su dubljem razumevanju kompleksnosti odnosa između strategije diversifikacije i finansijskih performansi. Ovaj pristup je omogućio objedinjavanje numeričkih rezultata sa teorijskim pretpostavkama i praktičnim implikacijama.

Rezultati i diskusija

Povezane firme postižu najvišu prosečnu EBIT maržu (12.50%) uz relativno umerenu disperziju rezultata (*standardna devijacija* 11.52), što ukazuje na stabilno i predvidivo operativno poslovanje. Nepovezane firme prate sa skoro identičnim prosekom (12.42%), ali sa višom nestabilnošću (14.28), što implicira da postoji veća izloženost specifičnim rizicima u heterogenom portfoliju delatnosti. Specijalizovane firme imaju znatno niži prosek (7.59%) i najveću varijabilnost (15.89), što upućuje na visoku osetljivost na tržišne fluktuacije. EBIT marža ukazuje na sposobnost firme da generiše operativnu dobit nakon svih osnovnih troškova, ali pre finansijskih i poreskih obaveza.

Tabela 1: Deskriptivna statistika EBIT marže po tipu strategije diversifikacije

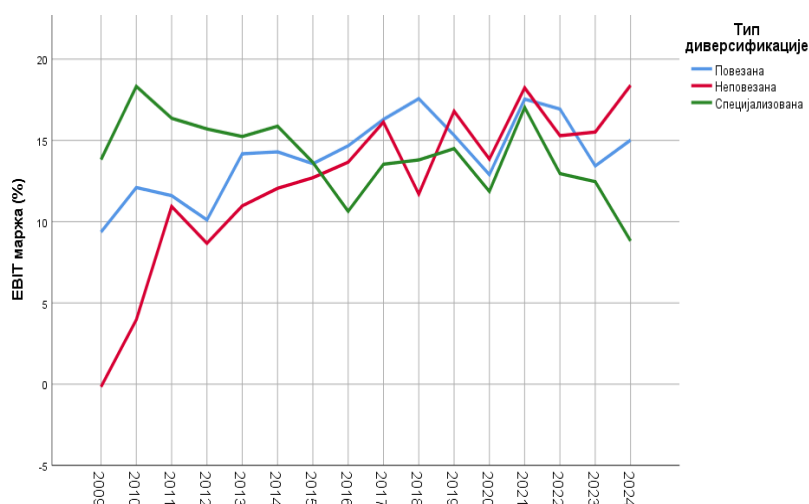
Tip diversifikacije	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost (Mean)	Standardna devijacija (Std. Dev.)
Povezana	38	-24.45	34.95	12.5047	11.52373

Nepovezana	38	-59.31	39.57	12.4189	14.28411
Specijalizovana	33	-48.76	30.18	7.5917	15.89761

Izvor: Autorska analiza na osnovu finansijskih izveštaja 109 kompanija klasifikovanih po tipu strategije diversifikacije.

Viša i stabilna EBIT marža povezanih firmi upućuje na to da unutrašnje sinergije između srodnih delatnosti rezultiraju u efikasnijem korišćenju resursa. U poređenju, specijalizovane firme, iako fokusirane, deluju u ograničenom prostoru za optimizaciju i češće zavise od eksternih uticaja kao što su tržišna cena ili konkurencija.

Grafikon 1. Prosečna EBIT marža po tipu diversifikacije (2009–2024)



Izvor: Autorska analiza na osnovu finansijskih izveštaja 109 kompanija klasifikovanih po tipu strategije diversifikacije.

Na grafikonu je vidljiv progresivan rast EBIT marže kod svih strategija u periodu nakon globalne finansijske krize 2009. godine. Nepovezane firme su startovale sa izrazito niskom maržom, ali su nakon perioda adaptacije (2009–2011) beležile kontinuiran napredak, koji je kulminirao relativnim izjednačavanjem sa povezanim firmama. Povezane firme zadržavaju konzistentnost performansi, uz uravnotežene oscilacije. Specijalizovane firme, iako su dominirale u prvom delu perioda (2009–2014), pokazuju pad nakon 2021, što ukazuje na izraženiju osetljivost na nove tržišne ili tehnološke uslove. EBIT marža je direktan pokazatelj operativne efikasnosti, i njen ujednačen rast kod povezanih firmi ukazuje na uspešnu integraciju i iskorišćenost sinergija. Nepovezane firme, iako bez unutrašnjih veza među delatnostima, pokazuju sposobnost da apsorbuju šokove i prilagode operativnu strukturu. S druge strane, pad specijalizovanih firmi ukazuje na potrebu da revidiraju svoje troškovne modele i ulažu u fleksibilnost procesa. Kombinovanom analizom varijanse ispitan je uticaj vremena, tipa strategije diversifikacije i njihove interakcije na promenu EBIT marže u periodu od 2009. do 2024. godine. Cilj analize bio je da se utvrdi da li postoje statistički značajne razlike u poslovnim performansama u zavisnosti od vremena, strategijske orijentacije i njihove međusobne interakcije.

Rezultati analize pokazali su da vreme ima statistički značajan uticaj na promenu EBIT marže (Wilks' Lambda = 0,679; F = 2,267; p = 0,011), što ukazuje na to da je tokom posmatranog šesnaestogodišnjeg perioda došlo do značajnih oscilacija u performansama kompanija, nezavisno od tipa diversifikacije. Ovi rezultati ukazuju na potrebu da se dinamika performansi posmatra kroz duži vremenski horizont. S druge strane, analiza je pokazala da tip strategije diversifikacije nije imao statistički značajan uticaj na nivo EBIT marže (F = 0,189; p = 0,828). Prosečne vrednosti EBIT marže bile su slične među grupama, što upućuje na to da sama strategija diversifikacije, posmatrana kao kategorijalna promenljiva, ne objašnjava značajne razlike u profitabilnosti kompanija. Interakcija između vremena i tipa strategije takođe nije pokazala statističku značajnost (Wilks' Lambda = 0,600; F = 1,398; p = 0,100), što znači da različiti tipovi diversifikacije nisu imali značajno različite obrasce kretanja EBIT marže kroz vreme. Na osnovu svih navedenih rezultata može se zaključiti da je EBIT marža kompanija

u periodu od 2009. do 2024. godine značajniji menjala, ali nje bila uticajem vremenskih faktora, ali ne i pod uticajem strategije diversifikacije, niti je postojala značajna interakcija između ova dva faktora. Ovi nalazi ukazuju da na profitabilnost kompanija pre svega utiču spoljni ekonomski i tržišni uslovi, a ne nužno strategijske odluke u pogledu diversifikacije.

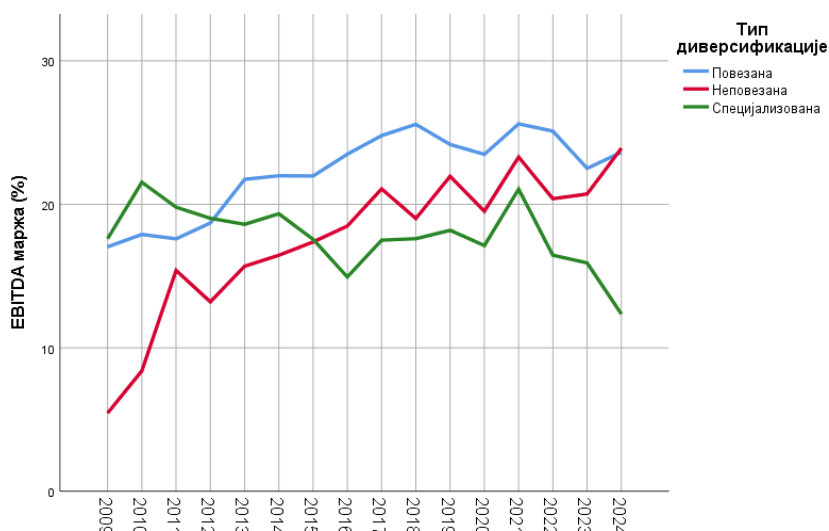
Tabela 2: Deskriptivna statistika EBITDA marže po tipu strategije diversifikacije

Tip diversifikacije	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost (Mean)	Standardna devijacija (Std. Dev.)
Povezana	38	-16.07	54.39	20.0338	13.58941
Nepovezana	38	-58.91	42.86	17.5206	15.71713
Specijalizovana	33	-36.96	44.09	12.7605	15.66589

Izvor: Autorska analiza na osnovu finansijskih izveštaja 109 kompanija klasifikovanih po tipu strategije diversifikacije.

Povezane firme ponovo prednjače po prosečnoj vrednosti (20.03%), što sugerise snažan kapacitet da generišu osnovnu operativnu dobit. Nepovezane firme beleže nešto niži prosek (17.52%) sa većom varijabilnošću (15.71), dok specijalizovane firme zaostaju sa najnižom vrednošću (12.76%) i visokom disperzijom (15.66). EBITDA marža je indikator „sirove“ profitabilnosti i često se koristi kao osnova za procenu sposobnosti firme da servisira dugove ili investira u rast. Povezane firme u ovom kontekstu pokazuju kapacitet da očuvaju rentabilnost pre svih obaveza, što ih čini manje zavisnim od spoljnog finansiranja. Specijalizovane firme imaju manje prostora za apsorpciju operativnih šokova, što ukazuje na potrebu za pažljivim upravljanjem likvidnošću.

Grafikon 2. Prosečna EBITDA marža po tipu diversifikacije (2009–2024)



Izvor: Autorska analiza na osnovu finansijskih izveštaja 109 kompanija klasifikovanih po tipu strategije diversifikacije.

Povezane firme od početka perioda beleže najviše vrednosti, uz konzistentan i stabilan rast, naročito u periodu od 2012. do 2018. To ukazuje na održivu operativnu bazu bez velikog oslanjanja na neoperativne faktore. Nepovezane firme imaju nižu startnu poziciju, ali postepeno konvergiraju ka rezultatima povezanih. Specijalizovane firme pokazuju manje kolebanja u srednjem periodu, ali nakon 2021. beleže pad, što je u suprotnosti sa trendom ostalih grupa. EBITDA marža služi kao indikator sposobnosti kompanije da generiše dovoljno novčanog toka za pokriće fiksnih troškova i novih investicija. Povezane firme ovde jasno pokazuju strukturnu snagu – ovaj rezultat može biti presudan u donošenju odluka o ekspanziji ili finansiranju projekata. Kod specijalizovanih firmi opadajući trend ukazuje na potencijalnu iscrpljenost marži i neophodnost operativnog preispitivanja.

Na osnovu rezultata kombinovne analize varijanse može se zaključiti da vreme ima statistički značajan uticaj na promenu EBITDA marže (Wilks' Lambda = 0,653; F = 2,546; p = 0,004). Ovaj nalaz ukazuje

na to da su performanse kompanija u pogledu operativne profitabilnosti značajno varirale tokom analiziranog perioda, što može biti posledica promena u spoljašnjem okruženju, kao što su ekonomske krize, tržišni šokovi ili sektorske politike. S druge strane, jednofaktorska analiza varijanse nije pokazala statistički značajan uticaj tipa strategije diversifikacije na nivo EBITDA marže ($F = 1,108$; $p = 0,335$), što upućuje na to da tip strategije, posmatran kao izolovan faktor, nema presudan uticaj na operativnu profitabilnost kompanija. Interakcija između vremena i tipa strategije diversifikacije takođe nije pokazala statističku značajnost (Wilks' Lambda = 0,623; $F = 1,281$; $p = 0,170$), To znači da se obrasci kretanja EBITDA marže kroz vreme ne razlikuju značajno u zavisnosti od strategije koju firma primenjuje. U zaključku, rezultati ukazuju da je EBITDA marža kompanija tokom perioda od 2009. do 2024. godine bila pod značajnim uticajem vremenskog faktora, ali ne i pod uticajem strategije diversifikacije, niti je postojala značajna interakcija između ova dva faktora. Ovo upućuje na zaključak da operativna profitabilnost kompanija više zavisi od spoljašnjih ekonomskih i tržišnih uslova nego od same strategije diversifikacije.

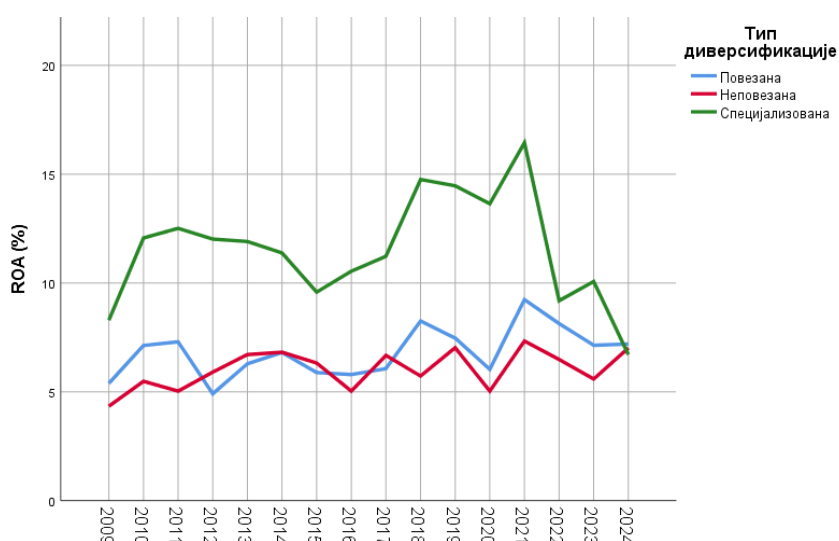
Tabela 3: Deskriptivna statistika ROA (povraćaj na aktivu) po tipu strategije diversifikacije

Tip diversifikacije	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost (Mean)	Standardna devijacija (Std. Dev.)
Povezana	38	-9.01	20.07	6.7197	5.71905
Nepovezana	38	-0.31	16.57	6.0227	3.51145
Specijalizovana	33	-26.85	24.34	5.1596	10.79163

Izvor: Autorska analiza na osnovu finansijskih izveštaja 109 kompanija klasifikovanih po tipu strategije diversifikacije.

Povezane firme imaju najviši ROA (6.72%) sa umerenom varijabilnošću (5.72), što pokazuje da dobro upravljaju svojom imovinom u svrhu stvaranja profita. Nepovezane firme su odmah iza (6.02%) ali uz nižu varijabilnost (3.51), što upućuje na veću stabilnost. Specijalizovane firme imaju najniži ROA (5.16%) i najveću nestabilnost rezultata (10.79). ROA odražava efikasnost u korišćenju ukupne imovine bez obzira na strukturu kapitala. Viši ROA kod povezanih firmi može se pripisati boljoj usklađenosti procesa i iskorišćenosti infrastrukture. Sa druge strane, visoka varijabilnost kod specijalizovanih firmi može dovesti do situacija u kojima se imovina ne koristi optimalno, što zahteva veću pažnju pri kapitalnim investicijama i planiranju rasta.

Grafikon 2. Prosečna ROA marže po tipu diversifikacije (2009–2024)



Izvor: Autorska analiza na osnovu finansijskih izveštaja 109 kompanija, grupisanih po strategiji diversifikacije.

Specijalizovane firme dominiraju po vrednostima tokom većeg dela perioda, posebno u postpandemijskim godinama (2020–2022), gde dostižu vrednosti ROA znatno iznad ostalih. To ukazuje da dobro koriste raspoloživu imovinu u fazi uzleta. Međutim, nakon 2021. ROA naglo opada. Povezane i nepovezane firme pokazuju umerene i stabilne vrednosti tokom celog perioda, bez naglih oscilacija, što upućuje na veću konzervativnost ili strukturnu inerciju. ROA meri sposobnost kompanije da profitabilno koristi svoju imovinu. Visoke vrednosti kod specijalizovanih firmi su pozitivne, ali nagli pad ukazuje da je efikasnost osetljiva na makroekonomske promene. Stabilne vrednosti kod drugih strategija pokazuju da one možda ne maksimizuju potencijal u dobrim vremenima, ali pružaju pouzdanost u dužem roku. To je ključno za institucionalne investitore koji vrednuju stabilnost nad volatilnošću.

Rezultati kombinovane analize varijanse pokazali su da vreme ima statistički značajan uticaj na promenu ROA (Wilks' Lambda = 0,566; $F = 3,778$; $p = 0,000$). Ovo ukazuje na to da se povraćaj ukupne imovine kompanija značajno menjao tokom posmatranog šesnaestogodišnjeg perioda, što može biti posledica uticaja makroekonomskih uslova, regulatornih promena, tehnoloških poremećaja ili strukturnih promena na tržištu. S druge strane, tip strategije diversifikacije imao je statistički značajan uticaj na prosečne vrednosti ROA ($F = 8,164$; $p = 0,001$). Razlike između grupa bile su statistički značajne ($p < 0,01$), što ukazuje da tip strategije utiče na prinos na ukupnu imovinu. Kada je reč o interakciji vremena i tipa diversifikacije, multivarijantni test Wilks' Lambda pokazao je statističku značajnost ($F = 1,608$, $p = 0,034$). To znači da se obrazac kretanja ROA kroz vreme ne razlikuje značajno u zavisnosti od primene različitih strategija diversifikacije. U zaključku, rezultati kombinovane ANOVA ukazuju da je ROA kompanija u periodu 2009–2024 bio pod značajnim uticajem vremena i tipa strategije diversifikacije, dok njihova interakcija nije bila dovoljno snažna da bi se smatrala značajnom na univarijantnom nivou. Posebno se ističu specijalizovane kompanije kao grupa sa višim nivoom profitabilnosti, što implicira da je strateški fokus u užem domenu delatnosti bio povoljan faktor u ostvarivanju efikasnosti i povrata na imovinu.

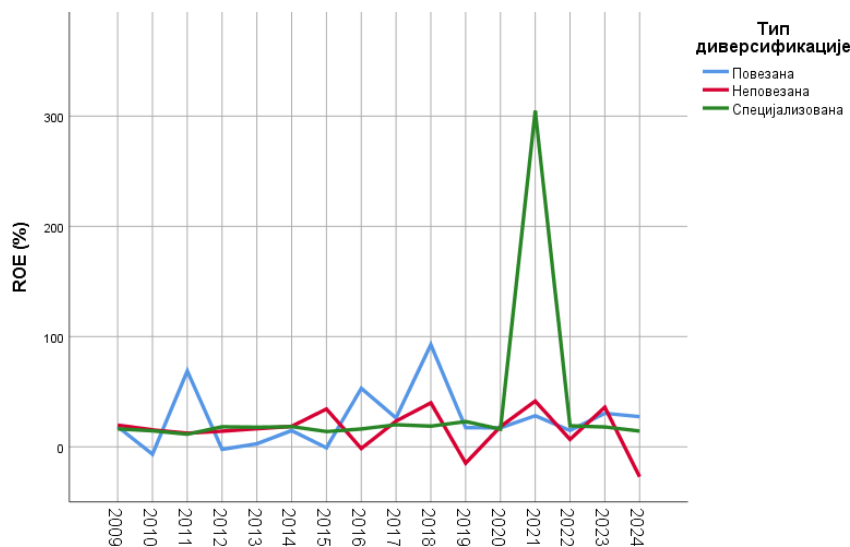
Tabela 4: Deskriptivna statistika ROE (povraćaj na kapital) po tipu strategije diversifikacije

Tip diversifikacije	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost (Mean)	Standardna devijacija (Std. Dev.)
Povezana	38	-44.46	287.12	23.6039	49.65200
Nepovezana	38	-2.00	55.75	15.7431	11.85936
Specijalizovana	33	-105.54	348.11	12.2704	71.47381

Izvor: Autorska analiza na osnovu finansijskih izveštaja 109 kompanija klasifikovanih po tipu strategije diversifikacije.

Povezane firme postižu najviši ROE (23.60%), ali uz vrlo visoku varijabilnost (49.65), što znači da postoje velike razlike u ostvarenom prinosu na kapital između pojedinačnih firmi. Nepovezane firme imaju umereni ROE (15.74%) sa stabilnijim rasponom vrednosti (11.86), dok specijalizovane firme beleže najniži ROE (12.27%) i najveću nestabilnost (71.47), što ukazuje na visok rizik i potencijalno neujednačene finansijske rezultate. ROE je kritičan pokazatelj za akcionare, jer direktno govori o efikasnosti u upravljanju kapitalom. Visok prosek kod povezanih firmi deluje pozitivno, ali velika nestabilnost umanjuje pouzdanost tog povraćaja. Za investitore i menadžment to znači veću potrebu za kontrolom rizika, posebno u pogledu dugoročnih investicija. Specijalizovane firme, sa najvećom disperzijom, imaju potencijal za vrlo visoke, ali i ekstremno niske prinose, što ih čini rizičnijom opcijom u odlukama o alokaciji kapitala.

Grafikon 4. Prosečna ROE po tipu diversifikacije (2009–2024)



Izvor: Autorska analiza na osnovu finansijskih izveštaja 109 kompanija, klasifikovanih po strategiji diversifikacije.

Najdinamičniji i najvolatilniji pokazatelj ROE kod povezanih firmi oscilira sa čestim vrhovima (2011, 2016, 2018), što ukazuje na visok leveridž ili na dobitke od povremenih tržišnih prednosti. Specijalizovane firme beleže ekstremno skok u 2021. (više od 300%), što može biti posledica izuzetnog rezultata jedne ili nekoliko kompanija u uzorku. Nepovezane firme su najstabilnije u ovom pokazatelju, sa vrednostima koje se kreću u uskom opsegu, bez većih odstupanja. ROE je kritičan za merenje povraćaja na ulaganje. Visoka nestabilnost kod specijalizovanih i povezanih firmi ukazuje na veći rizik – investitori moraju pažljivo proceniti da li su povremeni skokovi posledica stvarne performanse ili strukture kapitala (npr. mali sopstveni kapital može naduvati ROE). Stalna vrednost kod nepovezanih firmi, iako niža, daje jasan signal o stabilnosti, što je važno za dugoročna portfolio ulaganja.

Rezultati multivarijantne analize ukazuju da uticaj vremena na ROE je marginalno značajan ($p = 0,089$), što upućuje na moguće varijacije profitabilnosti tokom godina, ali nalaz ne dostiže tradicionalni prag statističke značajnosti (Wilks' Lambda = 0.747; $F = 1,623$; $p = 0.089$). Ovo znači da je povraćaj na kapital kompanija značajno varirao tokom perioda 2009–2024, što može biti posledica makroekonomskih fluktuacija, kriza (npr. 2009, 2020), ili internih restrukturiranja u firmama. Tip strategije diversifikacije nije pokazao statistički značajan uticaj na ROE ($F = 1.000$; $p = 0.372$). Stoga, strategija diversifikacije sama po sebi ne predstavlja pouzdan faktor povraćaja na kapital u ovom uzorku. Interakcija vremena i tipa diversifikacije nije se pokazala statistički značajnom. Multivarijantni testovi (Wilks' Lambda = 0.758; $F = 0,712$; $p = 0.861$) potvrđuju da obrazac promene ROE tokom vremena nije značajno različit među tipovima diversifikacije. Rezultati kombinovane ANOVA ukazuju na to da vremenski faktor ima statistički značajan uticaj na ROE, dok tip strategije diversifikacije nema značajan efekat, niti postoji značajna interakcija između vremena i tipa diversifikacije. Ovo sugerise da povraćaj na kapital u najvećoj meri zavisi od vremenskih, tj. ekonomskih i kontekstualnih uslova, dok strategijska struktura firme (specijalizacija, povezana ili nepovezana diversifikacija) nema stabilan uticaj na nivo ROE u ovom periodu.

Zaključak

Ovo istraživanje je imalo za cilj da utvrdi da li tip strategije diversifikacije ima statistički značajan uticaj na finansijske performanse kompanija u dugom roku i u kojoj meri se taj uticaj menja u zavisnosti od vremenskog konteksta. Na osnovu analize 109 kompanija u periodu od 2009. do 2024.

godine, pokazano je da sam tip diversifikacije – povezana, nepovezana ili specijalizovana – nema dosledan i univerzalno značajan efekat na sve finansijske pokazatelje. Iako povezana diversifikacija u proseku ostvaruje najstabilnije i najujednačenije rezultate (EBIT, EBITDA, ROA, ROE), samo je kod pokazatelja povraćaja na aktivu (ROA) utvrđena statistički značajna razlika među tipovima strategije. Nasuprot tome, vremenski faktor ima mnogo jači i dosledniji uticaj, što ukazuje na ključnu ulogu makroekonomskih, regulatornih i tržišnih uslova u određivanju performansi kompanija.

Najstabilnije rezultate beleže povezane kompanije, zahvaljujući sinergiji, efikasnijoj alokaciji resursa i manjoj osetljivosti na tržišne šokove. Nepovezane kompanije pokazuju umerenu stabilnost i nižu profitabilnost, ali i najmanju volatilnost u nekim pokazateljima, što ih čini pogodnim izborom za kompanije sa nižom tolerancijom na rizik. Specijalizovane firme, iako sposobne da u određenim periodima ostvare vrlo visoke povrate, pokazuju najveću nestabilnost i osetljivost na ekonomske promene, što povećava rizik njihovog poslovanja. U tom kontekstu, najuspešnije firme nisu nužno one koje slede jedan tip strategije, već one koje su u stanju da tu strategiju adaptiraju u skladu sa dinamikom spoljašnjeg okruženja.

Istraživanje se suočilo sa nekoliko izazova. Prvo, heterogenost uzorka koji obuhvata više sektora i regiona, utiče na varijabilnost rezultata i ograničava mogućnost generalizacije. Drugo, nedostatak detaljnih podataka o prihodima po segmentima onemogućio je primenu kvantitativnih mera diversifikacije poput entropijskog ili Herfindal-Hiršmanovog indeksa. Treće, značajne varijacije u finansijskim pokazateljima – naročito ROE – ukazuju na prisustvo ekstremnih vrednosti koje utiču na proseke. Četvrto, iako je primenjen snažan metodološki okvir (mešoviti ANOVA model), određeni rezultati nisu bili potvrđeni svim testovima, što upućuje na potrebu za dodatnim statističkim pristupima. Peto, ograničena kontrola institucionalnih i unutrašnjih organizacionih faktora ostavlja prostor za dublju analizu.

Imajući u vidu dobijene rezultate, buduća istraživanja bi trebalo da se fokusiraju na nekoliko ključnih smernica. Prvo, potrebno je uključiti moderatore i medijatore kao što su veličina kompanije, struktura kapitala, menadžerske sposobnosti i stepen tehnološke inovacije. Drugo, poželjno je sprovesti analize u okviru pojedinačnih sektora, jer specifičnosti industrije mogu značajno uticati na rezultate. Treće, poređenja između različitih geografskih i institucionalnih konteksta mogu pružiti uvid u ulogu pravnog i regulatornog okvira. Četvrto, potrebno je primeniti alternativne mere diversifikacije i produbiti analizu kombinacijom kvantitativnih i kvalitativnih metoda – poput intervju sa menadžerima ili analiza strategijskih dokumenata. Peto, preporučuje se da se analizira uticaj ESG faktora i održivosti kao relevantnih aspekata savremenih strategija diversifikacije.

U celini, ovo istraživanje potvrđuje da ne postoji univerzalno najbolja strategija diversifikacije. Finansijski učinak zavisi pre svega od sposobnosti kompanije da prepozna promene u okruženju, adaptira svoje resurse i uskladi strategiju sa kontekstom u kome posluje. Praktična implikacija za menadžere jeste da se odluke o diversifikaciji ne smeju zasnivati samo na prosečnim performansama konkurencije, već na dubokoj analizi internih kapaciteta i eksternih uslova. U tom smislu, povezana diversifikacija može predstavljati najstabilniji model u dugoročnom upravljanju, ali njen uspeh zavisi od sposobnosti kompanije da efektivno integriše svoje delatnosti, inovira i prilagodi se dinamičnom okruženju.

Literatura

1. Amit, R., & Livnat, J. (1988). Diversification strategies, business cycles, and economic performance. *Strategic Management Journal*, 9, 99–110.
2. Berger, P. G., & Ofek, E. (1995). Diversification's effect on firm value. *Journal of Financial Economics*, 37, 39–65.
3. Chakrabarti, A., Singh, K., & Mahmood, I. (2007). Diversification and performance: Evidence from East Asian firms. *Strategic Management Journal*, 28, 101–120.
4. Chatterjee, S., & Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12(1), 33–48.

5. Chevalier, J. (2004). What do we know about cross-subsidization? Evidence from merging firms. *Advances in Economic Analysis & Policy*, 4, 1218–1244.
6. Comment, R., & Jarrell, G. A. (1995). Corporate focus and stock returns. *Journal of Financial Economics*, 37, 67–87.
7. Davis, G. F., Diekmann, K. A., & Tinsley, C. H. (1994). The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: The deinstitutionalization of an organizational form. *American Sociological Review*, 59(4), 547–570.
8. George, R., & Kabir, R. (2012). Heterogeneity in business groups and the corporate diversification–firm performance relationship. *Journal of Business Research*, 65(3), 412–420.
9. Graham, J. R., Lemmon, M. L., & Wolf, J. G. (2002). Does corporate diversification destroy value? *The Journal of Finance*, 57, 695–720.
10. Harford, J. (1999). Corporate cash reserves and acquisitions. *Journal of Finance*, 54, 1969–1997.
11. Hashai, N. (2015). Within-industry diversification and firm performance—An S-shaped hypothesis. *Strategic Management Journal*, 36, 1378–1400.
12. Hund, J., Monk, D., & Tice, S. (2012). Apples to apples: The economic benefit of corporate diversification.
13. Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *American Economic Review*, 76, 323–329.
14. Khanna, T., & Palepu, K. (2000). The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43, 268–285.
15. Khanna, T., & Rivkin, J. W. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 22, 45–74.
16. Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2010). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (5th ed.). Wiley.
17. Kuppusswamy, V., & Villalonga, B. (2010). Does diversification create value in the presence of external financing constraints? Evidence from the 2008–2009 financial crises. Working Paper 1569546, *Harvard Business School*, Boston, MA.
18. Lee, K., Peng, M. W., & Lee, K. (2008). From diversification premium to diversification discount during institutional transitions. *Journal of World Business*, 43(1), 47–65.
19. Lichtenberg, F. R. (1992). Industrial de-diversification and its consequences for productivity. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 18, 427–438.
20. Maksimovic, V., & Phillips, G. (2002). Do conglomerate firms allocate resources inefficiently across industries? Theory and evidence. *Journal of Finance*, 57, 721–767.
21. Matvos, G., & Seru, A. (2012). Resource allocation within firms and financial market dislocation: Evidence from diversified conglomerates. NBER Working Paper 17717.
22. Opler, T., Pinkowitz, L., Stulz, R., & Williamson, R. (1999). The determinants and implications of corporate cash holdings. *Journal of Financial Economics*, 52, 3–46.
23. Peng, M. W., Seung-Hyun, L., & Wang, D. Y. L. (2005). What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness. *Academy of Management Review*, 30(3), 622–633.
24. Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7, 485–501.
25. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
26. Rajan, R., Servaes, H., & Zingales, L. (2000). The cost of diversity: The diversification discount and inefficient investment. *Journal of Finance*, 55(1), 35–80.
27. Shin, H.-H., & Stulz, R. M. (1998). Are internal capital markets efficient? *Quarterly Journal of Economics*, 113, 531–552.
28. Villalonga, B. (2001). Does diversification cause the ‘diversification discount’? *Financial Management*, 33, 5–27.
29. Volkov, N. I., & Smith, G. C. (2015). Corporate diversification and firm value during economic downturns. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 55, 160–175.

THE IMPACT OF DIVERSIFICATION STRATEGY ON CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE

Srđan Mirković, Mihajlo Ranisavljević, Velibor Jovanović, Lazar Mirković

Abstract

Although diversification strategy is often cited as a mechanism for enhancing competitiveness and reducing risk, there is a limited number of empirical studies that continuously examine the impact of different forms of diversification on financial performance. In particular, the long-term effects of related and unrelated diversification compared to focused business operations remain insufficiently explored, especially in the context of contemporary economic instability. This study analyzes the financial performance of 109 companies over the period 2009–2024, classified according to their diversification strategy as focused, related diversified, and unrelated diversified firms. The sample includes companies from various industries and has a global geographical scope. The research applies three complementary methods—descriptive statistics, trend analysis, and combined analysis of variance (ANOVA)—to identify statistically significant differences in key performance indicators such as ROA, ROE, EBIT, and EBITDA margins. The results indicate that related diversification, although not statistically superior, provides the highest level of stability and profitability in the long run. Companies pursuing this strategy exhibit more consistent and resilient financial performance (EBIT, EBITDA, ROA, ROE), primarily due to synergy effects and efficient resource allocation. In contrast, focused and unrelated diversification strategies are associated with greater volatility and risk. The time dimension has a significant impact on performance, emphasizing the need for a contextual and dynamic approach to evaluating diversification strategies.

Keywords: *diversification strategy, financial performance, related diversification, ROA and ROE, profitability*

Datum prijema (Date received): 7.9.2025.

Datum prihvatanja (Date accepted): 21.10.2025

THE ROLE OF COMPANY MANAGEMENT IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT¹

Sonja Becić², Milena Knežević³, Mako Bojić⁴, Milica Popović⁵

doi:10.65772/ak202518

Pregledni nučni rad

Abstract

The modern business environment is characterized by dynamism and constant changes, which are primarily reflected through accelerated technological development, growing competition on the market and increasing expectations and demands of consumers. In such a context, company management becomes one of the key factors that determines the business success and competitive advantage of the organization. The aim of this work is to investigate the role of management in modern companies through the analysis of relevant theoretical approaches and previous research, without relying on own empirical data. Special attention is paid to strategic planning, human resources management, implementation of innovations, as well as the company's ability to adapt to changing and unpredictable business conditions. The paper also highlights the main challenges that managers face in practice, providing recommendations for improving managerial functions, improving organizational efficiency and encouraging innovation. The analysis points to the importance of an integrated approach to management, which combines traditional management methods with modern concepts and practices, thus contributing to the sustainable development of the company and strengthening its strategic capacities.

Keywords: management, modern business environment, strategic management, innovation, organizational efficiency, human resources

Introduction

The modern business environment is characterized by accelerated technological evolution, intense global competition and constant changes in consumer expectations and demands. In such an environment, company management becomes a key factor that determines the organization's ability to maintain competitive advantage and ensure sustainable development. The aim of this research is to examine in detail the role of management in the modern business context through the analysis of available theoretical and empirical studies. A special focus was placed on identifying the basic functions of management, the challenges that managers face every day, as well as strategies that can contribute to the improvement of managerial work.

The importance of research is reflected in providing a deeper understanding of managerial practices that enable organizations to effectively respond to changes and achieve long-term business goals. Managers in modern organizations face multiple and complex challenges, which include digital transformation, dynamic changes in market conditions and the constant need for innovation. Human

¹ This work was the result of the scientific research project "Value orientations and attitude towards the tradition of cadets of the Military Academy" No. VA-DH/1/24-26

² PhD Sonja Becić, assistant professor, Faculty of Applied Sciences in Niš, University Business Academy in Novi Sad, Serbia, email: sonjabecic5@gmail.com, ORCID ID: 0009-0004-5741-37783

³ PhD Milena Knežević, Associate Professor, Military Academy, University of Defense in Belgrade, Serbia, e-mail: milena.knezevic@mod.gov.rs ORCID 0000-0003-2814-7453

⁴ PhD Marko Bojić, College of Vocational Studies for Management and Business Communications, Belgrade, Serbia, email: marko.bojic270577@gmail.com ORCID 0009-0004-6489-2682

⁵ PhD Milica Popović, assistant professor College of Vocational Studies for Management and Business Communications professor, Faculty of Applied Sciences, email: milica.popovic.edu@gmail.com, ORCID 0000-0002-5783-671X

resource management, strategic decision-making and the ability to adapt to changes become basic prerequisites for successful management. The main problem of this research consists in the systematization of the role of management in such a dynamic environment, as well as in the identification of key factors that influence the efficiency of managerial work and the competitive advantage of the company. The motivation for conducting this research stems from the need to present a comprehensive insight into modern managerial practices and their application in a real business environment through a review of relevant literature and theoretical frameworks.

The main goal of this work is to investigate the importance of management in the modern business environment, with special reference to the following aspects(Ilić et al., 2022):

- Detailed analysis of key functions and tasks of management in modern companies;
- Identification of challenges and opportunities that managers face in a dynamic and competitive business environment;
- Systematic review of previous theoretical and empirical research in the field of management;
- Formulation of recommendations for improvement of managerial practices and more effective management of companies in changing market conditions.

This work aims to provide the reader with an integrated and clear presentation of modern managerial principles, challenges and opportunities, emphasizing how quality management directly affects the success and stability of the company.

Theoretical framework: definition, development and role of management

Management is described in modern literature as a comprehensive process that includes planning, organizing, managing and controlling the company's resources, with the aim of achieving set goals in an efficient and effective manner. This definition emphasizes that management is not just a series of operational tasks, but a strategic process that requires the coordination of different types of resources, including human, financial, material and informational. In other words, successful management implies the deliberate directing of resources and activities towards the achievement of the company's long-term and short-term goals. Traditionally, management functions are divided into four basic categories:

Planning - represents the process of defining the company's goals and creating strategies that enable their achievement. Planning includes the identification of required resources, the assessment of possible risks and the development of alternative scenarios so that the enterprise can react to unforeseen changes in the business environment. Quality planning contributes to the reduction of uncertainty and enables better decision-making.

Organizing - involves structuring resources and activities in a way that maximizes efficiency and contributes to the achievement of goals. This function involves clearly defining tasks, responsibilities, hierarchical relationships and mutual coordination among employees, thus ensuring that all parts of the organization function harmoniously.

Management - focuses on human resource management through motivation, communication, support and coordination of teams. Effective leadership is key to building a positive organizational culture, employee engagement and achieving synergy within the company. Through leadership, leaders influence the work climate and the team's ability to cope with challenges and changes.

Control - refers to the process of monitoring and evaluating the achievement of set goals, as well as harmonizing activities with planned results. Control involves identifying deviations, analyzing the causes and taking corrective measures, which allows the company to stay on track to achieve its goals.

Modern approaches to management further expand these traditional functions, including elements of innovation, knowledge management, agile adaptation to changes and a focus on digitalization of

processes. This modern view emphasizes that management is not static, but a dynamic and interactive process, in which companies must continuously adapt to the demands of the market and environment.

The development of management throughout history shows a clear transition from rigid, formal approaches to more flexible and complex models, which better meet the requirements of the modern business environment. This process reflects changes in technology, social structures and market conditions, and in particular the need for organizations to be efficient, innovative and adaptable. Classic management theories were created at the end of the 19th and the beginning of the 20th century, during the period of intense industrialization, when the growth of production required more efficient methods of managing human and material resources. Among the key concepts of classical management, the following stand out:

- Scientific management - Frederick W. Taylor (1911) develops methods of rationalizing work through detailed measurement of time and movement of workers, standardization of tasks and introduction of a reward system based on productivity. The goal was to increase efficiency and reduce losses in production processes.
- Administrative approach - Henri Fayol (1916) formulates 14 principles of management, such as division of labor, authority and responsibility, discipline, unity of command and coordination, emphasizing the importance of organized and planned management of the entire organization.
- Bureaucratic approach - Max Weber (1947) insists on the formalization of the organizational structure through clear rules, procedures and hierarchy, which ensures the stability and predictability of business.

Classical theories significantly contributed to the understanding of the functional aspects and organizational structure of companies, but they often neglected motivation, creativity and individual needs of employees. In the middle of the 20th century, modern approaches were developed that recognized the human factor as a key element of organizational success. These approaches emphasize social aspects and interpersonal relationships within the company:

- Hawthorne studies and human relations theory - Elton Mayo (1924, 1930, 1931) points out that management's attention to employees and working conditions directly affect productivity. These studies emphasize the importance of motivation, satisfaction and emotional engagement of workers.
- System approach - the organization is viewed as a complex system of interconnected parts. Each segment depends on the others, so harmony and coordination between departments becomes key to overall success.
- Situational approach - researchers like Fiedler (1986) suggest that management cannot be universal, but that the leadership style must be adapted to specific circumstances, resources and characteristics of employees.

Modern approaches recognize the dynamism and complexity of organizations, but they are still not fully ready to respond to the challenges brought by globalization and digital transformation (Slavković et al., 2024).

Modern management integrates technological innovation, agile methods and sustainable business principles. Its features include:

- Agile management - the emphasis is on flexibility, quick response to market changes and constant improvement of business processes.
- Knowledge management - intellectual capital and innovation are treated as key resources for the competitiveness of companies.

- Sustainable management - includes ecological, ethical and social principles in strategic planning and daily operations.
- Digital management - use of information technologies and digital tools for process optimization and decision-making (Mihajlović et al., 2025).

These approaches emphasize multidisciplinary, where leadership abilities, innovation, adaptability and strategic thinking are key factors for success in the modern business environment.

In modern companies, management occupies a central position in achieving competitive advantage and ensuring long-term business sustainability. His role goes beyond ordinary administrative tasks and includes the strategic direction and coordination of all key activities of the company. The main functions of management can be viewed through several key aspects (Milanović & Gojkov, 2024):

- Strategic orientation - Management defines the basic goals, vision and mission of the company, as well as plans that enable the realization of competitive advantages and successful positioning on the market.
- Effective use of resources - Optimal use of human, financial and material resources is the basis for achieving high performance and reducing operating costs.
- Encouraging innovation – Creating an organizational culture that promotes creativity and continuous improvement of products, services and business processes enables the company to remain relevant in a rapidly changing environment.
- Flexibility and adaptability – The ability of a business to quickly adapt to changes in the environment, including new market trends, technological innovations and regulatory requirements, is essential for long-term success.
- Development and motivation of employees - Investing in the education and professional development of employees contributes to increasing motivation, engagement and overall productivity of the team.

A review of contemporary literature shows that management is a key strategic factor in the success of a company, especially in a dynamic and competitive business environment, where simple administration is no longer sufficient.

Contemporary business environment and challenges

Today's business environment is characterized by great dynamism, intense competition and rapid technological progress, which places complex demands on the management of modern companies. Successful business in this environment requires not only adaptability, but also the ability to anticipate changes and respond strategically to market challenges. Understanding the key factors that shape the business environment becomes a key prerequisite for the sustainability and long-term development of the company. Among the most significant challenges facing companies today are globalization, which introduces new competitors and opens international markets; constant technological innovation, which requires continuous investment in research and development; changes in consumer behavior and expectations, which dictate flexibility in production and marketing; as well as regulatory and environmental factors, which impose additional business standards and responsibility towards society and the environment. Understanding and successfully managing these challenges is the basis for maintaining competitive advantage and long-term growth of the company.

Globalization represents a process of increasingly intense connection of economies, markets and societies around the world, which resulted in the formation of a global market characterized by increased competition and new business opportunities. In the modern business environment, companies no longer compete only with local firms, but also with international players, which imposes the need for rapid adaptation, strategic planning and continuous innovation. Competition at the global level brings constant pressure on optimizing costs, improving the quality of products and services, as

well as on the efficient use of available resources. In order for companies to achieve and maintain a competitive advantage, management is forced to develop differentiation strategies that enable products and services to stand out on the market. This includes implementing innovative solutions, following trends and adapting the offer to specific consumer needs. In addition to economic challenges, globalization also brings important cultural aspects of business. Companies are increasingly operating in multicultural teams and operating in markets with different norms, values and consumer expectations. Successful management in this context requires developed competencies in the field of international management, intercultural communication and strategic decision-making. In addition, the ability to recognize and manage cultural differences becomes a key factor for the long-term success of companies on the global market (Pešić, 2025).

Modern technological development and the digitization process significantly affect the way companies operate, changing traditional business models and functions within organizations. Due to these changes, management is forced to continuously monitor the latest innovations and adjust organizational processes in order to remain competitive in the market (Savić et al., 2025a). Digital technologies, including artificial intelligence, big data analysis (Big Data), Internet of Things (IoT) and cloud computing, provide opportunities for improving the efficiency of business operations, improving the decision-making process and creating products and services adapted to the specific needs of customers. The application of digital solutions also has a strategic dimension. Companies that successfully integrate digital tools often achieve significant competitive advantages, including increased productivity, reduced operating costs, and faster adaptation to changes in the business environment (Ilić & Tasić, 2021). However, digitization also brings certain challenges. Among them are high initial implementation costs, potential risks to data security, as well as the necessity of continuous employee education in order to effectively use new technologies. These factors require careful planning and a strategic management approach when implementing digital transformations.

In the modern business environment, consumer behavior is experiencing significant changes. Today's customers are better informed, more demanding and strive for experiences that are tailored to their individual needs. Digital technologies, social networks and online review platforms allow them to easily compare products and services, exchange opinions with other users and make decisions based on a wider range of information than ever before. This evolution in consumer behavior poses new challenges for company management. Organizations must develop agile strategies for customer relationship management (CRM), adapt production and marketing processes to changing market demands, and constantly innovate products and services to meet individual customer needs. Special importance is given to the focus on user experience, because satisfied and loyal customers not only buy again, but also positively influence the company's reputation and its long-term growth. Maintaining a high level of customer satisfaction becomes, therefore, a key component of the company's competitive advantage and sustainable development.

Regulatory and environmental aspects are increasingly shaping the way companies operate in the modern business environment. Today, organizations function under the pressure of increasingly strict legislation that covers various areas - from the protection of consumer and worker rights, through fiscal policy, and up to the preservation of the environment (Savić et al., 2025b; Bučalina et al, 2024). At the same time, challenges such as climate change, reduction of natural resources and growing demands for sustainable business impose the need to develop business models that are environmentally and socially responsible, which is often manifested through the practice of corporate social responsibility (CSR). To successfully adapt to these requirements, company management must incorporate regulatory and environmental aspects into strategic planning, day-to-day business processes, and product and service innovation. Companies that actively and proactively respond to these challenges not only reduce the risks of legal sanctions and non-compliance with standards, but also strengthen their reputation, build trust with the community and achieve long-term competitive advantages. The integration of sustainable and regulatory principles into business becomes, therefore, a key factor in the success and stability of the organization in the modern business context (Zupur, 2024).

It can be concluded that the modern business environment is characterized by a high level of complexity and dynamism, where organizations face a series of challenges: intense global competition, accelerated technological changes, changes in consumer behavior and growing requirements of regulatory and environmental standards. In such an environment, management must develop strategically flexible and innovative approaches so that the company can maintain a competitive advantage and ensure long-term sustainable development. The key to success lies in the ability to understand, anticipate and effectively respond to these factors, which allows the organization not only to survive, but also to strengthen its position in the market.

The role of management in the modern business environment

The modern business environment is characterized by a high degree of volatility, constant market fluctuations, intense global competition and accelerated technological innovations. In such a context, the role of management becomes crucial for achieving competitive advantage and ensuring the long-term sustainability of the company. Corporate management not only directs day-to-day operations, but also shapes strategies that enable the organization to be flexible, innovative and more resistant to change. The main functions of management in the modern environment include strategic planning, effective management of human resources, stimulation of innovation, as well as the application of sustainable business principles. Strategic planning enables companies to anticipate changes in the market environment and adapt their business models to future challenges (Vukša & Milanović, 2025). Human resource management today implies not only the organization and motivation of employees, but also talent development and a culture of continuous learning. Innovation is a key element in maintaining competitiveness, while sustainable business is increasingly becoming imperative, not only due to regulatory requirements, but also due to consumer expectations and corporate social responsibility.

In addition, numerous studies highlight the importance of management in shaping organizational agility and the ability of companies to successfully adapt to changing business conditions. In modern studies, it is especially emphasized how the combination of strategic thinking, innovative approach and focused human resource management contributes to long-term competitive advantage and stable development of organizations.

Strategic planning forms the basis of managerial action in modern organizations, because it directs activities towards achieving long-term goals and optimal use of resources. Chandler (1962) points out that the strategy defines the key goals of the company and the way of allocating the resources necessary for their realization. On the other hand, Porter (1985) emphasizes that the analysis of competitive advantages is a key element for the successful positioning of the company in the market and the maintenance of competitive superiority. In today's dynamic business environment, managers face numerous challenges when making decisions, including high uncertainty, intense global competition, and rapid technological change. In order to ensure effective strategic management, organizations use various tools and methods, among which the most common are SWOT analysis, PESTEL analysis and scenario planning, which help in identifying opportunities and threats, as well as in shaping flexible strategies (Bučalina Matić, 2023). Research shows that the quality of strategic decisions depends on management's ability to integrate different sources of information - quantitative data, practical experience of employees and external information about the market. Mintzberg (1994) emphasizes the importance of combining an analytical approach and intuition in the decision-making process. Companies that apply adaptive strategic planning and constantly adjust their strategies in accordance with changes in the environment, show greater resistance to unforeseen challenges and develop greater organizational agility, which contributes to long-term sustainability and competitive strength (Golubović & Janković, 2023).

Human resources are considered one of the most important elements that enable companies to maintain a competitive advantage in the modern business environment. Management's responsibility covers a wide range of activities, including workforce planning, selection and hiring of new staff, as well as

training and professional development of employees. Also, managers play a key role in motivating employees and creating conditions that encourage their engagement. According to Armstrong et al. (2020), quality human resource management contributes to increasing productivity, employee satisfaction, and innovation within the organization. In addition, organizational culture is a fundamental factor that shapes daily behavior and interactions within a company. It is defined as a set of basic values, norms and beliefs that influence the way employees approach work and accept changes (Žikić et al., 2024). Modern managers strive to develop a culture that promotes learning and innovation, encouraging creativity and active participation of employees in organizational processes (de Sousa, 2024). A review of the relevant literature shows that the combination of a participative management style and open, transparent communication can significantly contribute to increasing work efficiency, reducing staff turnover and strengthening employee motivation (Krasnikova, 2018). In practice, companies like Google and Microsoft implement advanced human resource management strategies and flexible organizational models to encourage innovation and enable rapid adaptation to changing market conditions. Such approaches show that the synergy between effective HR management and a positive organizational culture directly affects the success of modern companies.

Innovations represent the main driver of long-term and sustainable development of companies in the modern business environment. The role of management in this process is crucial, because it is up to him to create strategies that enable the organization to continuously develop new products, services and business processes. According to Drucker (1985), innovation is not only a creative activity, but a specific enterprise function that is essential for achieving and maintaining competitive advantage. Change management implies systematic planning and implementation of transformations within the organization, in order to effectively adapt it to new market conditions and environmental requirements. Kotter (1996) defines eight key steps that lead to the successful implementation of changes, among which are: creating a sense of urgency, identifying and empowering change leaders, developing a vision and strategy, as well as integrating new approaches into the corporate culture so that they become permanently accepted. Empirical research shows that the success of innovations and changes largely depends on the ability of managers to balance between taking risks and maintaining flexibility, but also on their skill in involving employees in the transformation process (Rogova, 2018). In practice, this is reflected through the adaptation of business models of companies in industries undergoing digital transformation, such as the financial sector, retail or the IT industry. Active involvement of employees, transparent communication and constant monitoring of transformation results are key factors that increase the likelihood of innovation and change success.

In the modern business environment, sustainable business becomes a key component of managerial strategies, especially in the context of environmental, social and management factors known as ESG criteria. Managers have the responsibility to include sustainability principles in all aspects of business, from defining strategy, through operational functioning, to shaping organizational culture (Savić et al., 2024). Sustainable management means reducing the negative impact of business activities on the environment, adhering to ethical standards, assuming social responsibility and ensuring transparent reporting to all interested parties. According to research by Porter and Kramer (2011), companies that apply the strategy of creating shared value (Creating Shared Value - CSV) not only contribute to social welfare, but at the same time improve their competitive position. Analyses of the available literature show that the integration of sustainable practices into management leads to greater investor confidence, greater customer loyalty and long-term profitability of the company. Concrete examples from practice include global companies such as Unilever and Tesla, which implement ESG principles in all segments of their business – from production and logistics to marketing and corporate governance. These examples show that sustainable management is not only an ethical or socially responsible choice, but also a strategic tool that contributes to stable and competitive business in the long term.

The analysis of previous research in the field of management of modern companies indicates that successful management is a complex process that integrates strategic planning, effective management of human resources, encouraging innovation and applying the principles of sustainability. A review of

the relevant literature enables the identification of several key trends that define modern approaches to management:

- Strategic planning and decision-making: Numerous studies confirm that organizations that develop adaptive strategies and base their decisions on data analysis achieve superior financial results and better positioning in the market. Such an approach enables timely response to changes in the business environment and reduces the risk of failure (Goremykin & Bronnikova, 2020).
- Human resource management and organizational culture: Participatory approaches to management, which involve employees in the decision-making process, together with a culture of innovation, significantly increase employee motivation and engagement. This not only contributes to productivity, but also stimulates creative thinking and innovative solutions within the organization (Susanti et al., 2019).
- Innovations and change management: Involving employees in innovation processes and flexible adaptation to changes reduces the risk of failure of organizational transformations. Effective change management allows organizations to adapt faster and maintain a competitive advantage in a dynamic business environment (Zupur & Janjetović, 2023).
- Sustainable business: The integration of ESG principles (environmental, social and governance factors) is becoming an increasingly important strategic goal. Organizations that successfully combine financial performance with social and environmental results achieve long-term sustainability and strengthen their reputation on the market (Savić & Bonić, 2022).

In conclusion, existing research findings clearly show that management in modern companies has a multidimensional role. The synergy of strategic thinking, effective management of human resources, innovation and principles of sustainable business is a key success factor in a modern and dynamic business environment.

Recommendations for management improvement

In today's dynamic business environment, the success of companies largely depends on the ability of their management to respond quickly and efficiently to changes in market conditions, technological innovations and regulatory frameworks. For managerial practices to be effective, it is necessary for leaders to develop a high level of flexibility and innovation, as well as the ability to adapt to new challenges. This chapter provides an overview of key recommendations for improving management in companies, with a focus on several key aspects: strengthening organizational adaptability, implementing digital solutions, continuous development of managerial and professional competencies, as well as effective team management. The implementation of these recommendations can contribute to better preparedness of companies for market turbulence and increase overall competitiveness.

Adaptability is one of the key competencies of modern organizations because it enables quick and efficient adaptation to changes in the business environment. Organizations that develop the ability to adapt through flexible management practices often achieve a significant competitive advantage, but also greater long-term sustainability in the market (Santos-Vijande et al., 2021). In the modern business environment, where market conditions, technologies and consumer preferences are constantly changing, the ability to respond in a timely manner becomes crucial for the success of the company. There are several strategies that can significantly contribute to increasing the adaptability of a company:

- Application of agile management methods - Agile approaches, which were originally developed in the IT sector, can be successfully applied in various industries, especially in organizations that work on projects or in dynamic environments. These approaches enable flexible planning, quick response to changes and continuous learning within teams, thereby

increasing the organization's ability to effectively adapt to new challenges (Rodrigo & Palacios, 2021).

- Developing organizational flexibility - Structures characterized by less hierarchy and decentralized decision-making enable faster adaptation to changes in the market. Companies are recommended to apply matrix or network organizational structures, because they encourage cooperation between departments and facilitate faster exchange of information, which directly affects adaptability (Savić et al., 2023).
- Continuous monitoring of market trends - Management should establish mechanisms for systematic monitoring of changes in consumer behavior, technological innovations and regulatory framework. Regular collection and analysis of this information enables proactive adjustment of company strategies, instead of a reactive approach, which increases the organization's ability to respond to unexpected challenges (Vuković, 2024).

These strategies, when applied in combination, enable businesses to not only survive in a dynamic business environment, but also to create a sustainable competitive advantage through rapid adaptability and innovation.

In the modern business environment, digitization and technological innovation are a key factor for gaining and maintaining a competitive advantage. It is essential for management that the company not only embraces new technologies, but actively integrates them into its core business processes, thereby improving efficiency, flexibility and the ability to quickly adapt to market changes. Recommendations for application:

- Developing a digital strategy – Businesses should formulate a comprehensive digitalization strategy that includes the implementation of advanced software solutions, automation of business processes and systematic use of data for informed decision-making. This approach enables not only the optimization of existing processes, but also the creation of new business models adapted to the digital age (Haerani et al., 2020).
- Encouraging an innovative culture - Organizations that foster a culture of innovation and continuous experimentation with new ideas and solutions have a greater ability to adapt and create innovative products and services. The active involvement of employees in the creation and testing of new approaches strengthens the creative potential of the company and encourages proactive problem solving (Akob et al., 2020).
- Investing in digital tools and infrastructure – Investments in modern digital tools, such as project management software, data analytics systems and digital communication platforms, enable better planning, monitoring and control of business activities. Effective application of these technologies contributes to reducing operational risks, accelerates decision-making and improves collaboration within the organization (Albort-Morant et al., 2017).

The integration of digital technologies and innovations in all aspects of business is no longer an option, but a necessity for organizations that want to maintain competitiveness and successfully respond to dynamic market challenges.

The success of the company largely depends on the ability and quality of the management. Modern managers face challenging and rapid changes in the business environment, which is why it is necessary to possess a combination of technical, analytical and interpersonal skills. Effective management of an organization requires managers not only to make strategic decisions, but also to successfully communicate, motivate teams and adapt to change. Recommendations for the development of managerial skills:

- Continuous Professional Development – Managers should regularly participate in training and education programs covering key areas, such as strategic planning, digital transformation,

leadership and change management. These programs allow managers to be up-to-date with modern trends and practices in management (Mitrović et al., 2024).

- Improving emotional intelligence - Developing the ability to recognize and manage one's own emotions, as well as those of team members, significantly contributes to better communication, conflict resolution and employee motivation (Bekk et al., 2016).
- Mentoring and coaching - Introducing a mentoring and coaching program within the organization enables the transfer of experience and knowledge from more experienced to less experienced managers, supports the development of future leaders and contributes to the strengthening of managerial capacities within the company (Golazzo-Yelpo & Kubelka, 2019).

In the modern business environment, the success of a company depends to a large extent on the management's ability to establish effective teams and optimized organizational processes. It implies coordination between human resources, technology and procedures within the organization, in order to achieve strategic goals. Managers should create a work environment where employees actively participate in decision-making processes and where organizational processes are clear, simple and adaptable to changes. Recommended strategies:

- Team and participative leadership - The involvement of employees in decision-making contributes to greater motivation, creativity and the quality of solutions. Active involvement of team members creates a sense of responsibility and strengthens commitment to common goals (Sellitto et al., 2020).
- Optimizing business processes - Applying a process approach enables the identification of weak points and the elimination of inefficiencies. In this way, costs are reduced, productivity is improved and the company's ability to respond to market challenges is increased (Tu & Wu, 2020).
- Use of digital tools for collaboration - Using platforms for collaboration, communication and project management allows teams to coordinate better, especially in situations where employees work remotely or in hybrid work models (Han et al., 2020).

It means that in order for companies to remain competitive in a dynamic business environment, management must apply an integrated approach that combines agile methods, innovation, continuous development of competencies and effective management of teams and business processes. Implementation of the proposed strategies helps organizations to respond to changes faster, improve internal processes and ensure long-term sustainable development.

Conclusion

The modern business world is characterized by exceptional dynamics of change, intense global competition, rapid technological innovations and changes in consumer behavior, which places high demands on company management. A review of the relevant literature indicates that management today goes beyond the traditional functions of planning, organizing, leading and controlling. It is developing into a strategic discipline that requires an integrated approach, the ability to quickly adapt and innovative action in all business segments (Saran & Shokouhvar, 2021).

The analyzed sources emphasize several key dimensions of modern management.

Strategic Planning and Decision Making - Managers must be able to anticipate changes in the market environment and make decisions that provide long-term competitive advantage. Contemporary approaches emphasize the need for a flexible strategy, proactive risk management, and constant adaptation to change (Li et al., 2017).

Management of human resources and organizational culture - Effective management of teams, motivation of employees and development of their competencies are key to achieving organizational

goals. The participative leadership style and the creation of a culture of innovation that encourages creativity and engagement (Sellitto et al., 2020) are particularly noteworthy.

Innovation and technological transformation - Management has a key role in leading the process of innovation and digital transformation, which is crucial for long-term competitiveness. The literature emphasizes the integration of new technologies, automation and digitization of business processes as the basis of modern business (Statistics, 2019).

Sustainable business and social responsibility - Modern companies cannot ignore the environmental and social aspects of business. Applying the principles of sustainable development and social responsibility contributes to strengthening the reputation and long-term benefits for the organization (Wang et al., 2021).

The work contributes to a better understanding of the role of management in modern business conditions through a detailed review of modern management theories and concepts, with an emphasis on adaptability, innovation and sustainability. It provides an identification of the main challenges that managers face in a dynamic business environment, which is significant for the theoretical and practical understanding of managerial functions. The paper formulates recommendations for the improvement of managerial practices in the areas of strategic planning, human resource development, technological transformation and sustainable business.

The paper has several limitations that simultaneously suggest directions for future research with a focus on the literature, i.e. the lack of empirical analyzes and case studies is represented, limiting the possibility of making precise conclusions about the effects of managerial practices in specific companies or industries. The analyzed sources refer to the global context, without a detailed consideration of local market specificities or sectoral challenges. Given the accelerated digital transformation, global crises and new trends, theoretical knowledge can quickly become outdated.

Recommendations for future research include:

- Empirical research of managerial practices in different companies and industries.
- Analysis of the impact of digitization and artificial intelligence on managerial decisions and organizational structures.
- Research on the effects of sustainable business and social responsibility on the financial results and reputation of the company.

In conclusion, the paper confirms that successful management in the modern business environment requires a combination of traditional functions and modern strategies, with special emphasis on innovation, flexibility and integration of the principles of sustainable development.

References

1. Akob, M., Arianty, R. & Putra, A. H. P. K. (2020). The mediating role of distribution Kahns engagement: An empirical evidence of salesforce in Indonesia. *In Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2), 249–260. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.249>
2. Albort-Morant, G., Henseler, J., Leal-Millan, A. & Cepeda-Carrion, G. (2017). Mapping the field: a bibliometric analysis of green innovation. *Sustainability*, 9 (6), 1011. <https://doi.org/10.3390/su9061011>
3. Armstrong, J. F., Faccenda, E., Harding, S. D., Pawson, A. J., Southan, C., Sharman, J. L., ... & NC-IUPHAR. (2020). The IUPHAR/BPS Guide to PHARMACOLOGY in 2020: extending immunopharmacology content and introducing the IUPHAR/MMV Guide to MALARIA PHARMACOLOGY. *Nucleic acids research*, 48(D1), D1006-D1021.
4. Bekk, M., Spörrle, M., Hedjasie, R. & Kerschreiter, R. (2016). Greening the competitive advantage: antecedents and consequences of green brand equity. *Quality and Quantity*, 50 (4), 1727-1746. <https://doi.org/10.1007/s11135-015-0232-y>

5. Bučalina Matić, A., Trifunović, D., & Blanuša, A. (2024). Značaj adekvatnog upravljanja otpadom i reciklaže u zaštiti životne sredine. *Društveni horizonti*, 3(7), 71–90. Fakultet društvenih nauka, Beograd.
6. Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire. Cambridge Mass, 5(1), 12-48.
7. Collazzo-Yelpo, P. & Kubelka, L. (2019). Shared value clusters in Austria. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 29 (1), 61-76. <https://doi.org/10.1108/CR-08-2016-0050>
8. de Sousa, A. T. L. M. (2024). Brazil i Kina - snažno partnerstvo. *Društveni horizonti*, 4 (8), 23-40. <https://doi.org/10.5937/drushor2408023L>
9. Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 63(3), 67-72.
10. Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle. Paris: H. Dunod& E. Pinat.
11. Golubović, M., Janković, G. (2023). Priliv stranih direktnih investicija u funkciji poboljšanja konkurentnosti privrede Republike Srbije. *Održivi razvoj*, 16 (1), 19-31. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2301019G>
12. Goremykin, V. A. & Bronnikova, T. S. (2020). The main directions of innovative development of the industry. Moscow: Ruscience, 288.
13. Haerani, S., Sumardi, H., Hartini, W. & Putra, A. H. P. K. (2020). Structural Model of Developing Human Resources Performance: Empirical Study of Indonesia States Owned Enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 211–221. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.211>
14. Han, H., Chua, B. L., Ariza-Montes, A. & Untaru, E. N. (2020). Effect of environmental corporate social responsibility on green attitude and norm activation process for sustainable consumption: airline versus restaurant. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1851– 1864. <https://doi.org/10.1002/csr.1931>
15. Ilić, B. & Tasić, S. (2021). Kvantitativna analiza uloge proizvodnje u stvaranju vrednosti. *Održivi razvoj*, 3(1), 17-33. <https://doi.org/10.5937 /OdrRaz2101017I>
16. Ilić, V., Marković, S., Pušara, A., & Avakumović, J. (2022). Uloga socijalnog menadžmenta u poslovnim organizacijama. *Oditor*, 8(3), 96-116. <https://doi.org/10.5937/Oditor2203096I>
17. Kotter, J. P. (1996). Why transformation efforts fail. *Harvard business review*.
18. Krasnikova, A. S. (2018). Research of problems of cross-functional coordination at industrial enterprises. *Bulletin of the Moscow Region State University, Series: Economics*, 4, 67-74.
19. Li, S., Nginedema, T. & Chen, F. (2017). Understanding the impact of green initiatives and green performance on financial performance in the US. *Business Strategy and the Environment*, 26(6), 776–790. <https://doi.org/10.1002/bse.1948>
20. Manasse, E. M. (1947). Max Weber on race. *Social Research*, 191-221.
21. Mayo, E. (1924). Revery and Industrial Fatigue' *Journal of Personnel Research* 3, 273-281 .
22. Mayo, E. (1930). The Western Electric Company Experiment' *Human Factor* 6, 1, 1-2 .
23. Mayo, E. (1931). Supervision and Morale' *NIIP Journal*, 5, 248-260 .
24. Mihajlović, M., Savić, A., Šarčević, V. (2025). Stages in the consumer buying decision-making process. *Mest Journal*, 13 (2), 166-176. <https://doi.org/10.12709/mest.13.13.02.14>
25. Milanović, A. & Gojkov, D. (2024). Časopis za pravo i finansije – *Finansijski savetnik*, 29 (1), 39-52.
26. Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long range planning*, 27(3), 12-21.
27. Mitrovic, V., Đurić, D., Đurić, D. & Terzić, I. (2024.) [Interna kontrola kao podrška funkciji menadžmenta u svrhu otkrivanja nepravilnosti i upravljanja rizicima](https://doi.org/10.59864/Oditor52402VM). *Oditor*, 10 (2), 148-195. <https://doi.org/10.59864/Oditor52402VM>
28. Pešić, M. (2025). Management in multinational companies: Challenges of global regulation and sustainable business. *Časopis Ekonomist*, 4 (1), 139-173. <https://doi.org/10.46793/EKONOMIST4.1.5P>

29. Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Criação de valor compartilhado. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
30. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York, 13.
31. Rodrigo, L. & Palacios, M. (2021). What antecedent attitudes motivate actors to commit to the ecosystem of digital social innovation? *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120394. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120394>
32. Rogova, V. A. (2018). Personnel problems of high-tech development in Russia in the mirror of the global innovation index. *Russian technological journal*, 6 (4), 105–116.
33. Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., Pascual-Fernández, P. & Rudd, J. M. (2021). Service innovation management in a modern economy: Insights on the interplay between firms' innovative culture and project-level success factors. *Technological Forecasting and Social Change*, 165. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120562>
34. Saran, S. M. & Shokouhyar, S. (2021). Crossing the chasm between green corporate image and green corporate identity: a text mining, social media-based case study on automakers. *Journal of Strategic Marketing*, 29(3), 1–24.
35. Savić, A, Mihajlović, M. & Ristić, D. (2024). Menadžerski aspekti egzistiranja preduzeća na savremenom tržištu, *Ekonomski izazovi*, 13 (26), 15-24. <https://doi.org/10.5937/EkoIzazov2426015S>
36. Savić, A. & Bonić, Lj. (2022). Analysis of the impact of reporting on environmental performance indicator on the profitability of European companies, *Facta Universitatis – Economics and Organization*, 19 (3), 167-182. <https://doi.org/10.22190/FUEO220529013S>
37. Savić, A., Božić, N. & Tešić, R. (2025b). Uloga i značaj pokazatelja privrednog rasta. The role and importance of economic growth indicators. *Časopis Ekonomist*, 4 (1), 47-82. <https://doi.org/10.46793-ekonomist4-1-2/>
38. Savić, A., Kostić, R. & Ivanova, B. (2025a). Uloga finansijskog izveštavanja u poreskoj evaziji. *Megatrend revija*, 22(1), 75-100. <https://doi.org/10.5937/MegRev2501075S>
39. Savić, A., Mihajlović, M. & Božović, I. (2023). Macroeconomic aspects of comprehensive costs of assets as a prerequisite for equipping the defense system with weapons and military equipment, *Vojnotehnički glasnik*, 71 (3), 797-815. <https://doi.org/10.5937/vojtehg71-44145>
40. Sedláček, J. & Vrba, A. (1986). K šedesátinám profesora Miroslava Fiedlera. *Časopis pro pěstování matematiky*, 111(2), 210-224.
41. Sellitto, M. A., Camfield, C. G. & Buzuku, S. (2020). Green innovation and competitive advantages in a furniture industrial cluster: a survey and structural model. *Sustainable Production and Consumption*, 23, 94–104. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.04.007>.
42. Sellitto, M.A., Camfield, C.G. & Buzuku, S. (2020). Green innovation and competitive advantages in a furniture industrial cluster: a survey and structural model. *Sustainable Production and Consumption*, 23, 94-104. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.04.007>
43. Slavković, G., Stanković, M. & Kilibarda, V. (2024). *Časopis za pravo i finansije – Finansijski savetnik*, 29 (1), 7-26.
44. Statistics, B. B. O. (2019). *Statistical yearbook of Bangladesh*. Dhaka: Statistics Division, Ministry of Planning.
45. Susanti, S., Van Harling, V. N., Kurniawan, M. A., Rusdin, A. & Putra, A. H. P. K. (2019). Model of Higher Education Quality Improvement in Indonesia: Relationship between HRM and Information Technology Literacy, 1424 (1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1424/1/012035>
46. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, New York: Norton.
47. Tu, Y. & Wu, W. (2020). How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning", *Sustainable Production and Consumption*, 26, 504-516. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.12.031>
48. Vuković, Z. (2024). *Cause (ground) of obligation of the contract on representation in sport*. *Oditor*, 10 (2), 238-251. <https://doi.org/10.59864/Oditor72402ZV>
49. Vukša, S. & Milanović, A. (2025). Marksistička teorija društvenog sistema. *Revija javnog prava*, 5 (1), 31-38.

50. Wang, Y., Hu, H., Dai, W. & Burns, K. (2021). Evaluation of industrial green development and industrial green competitiveness: evidence from Chinese urban agglomerations. *Ecological Indicators*, 124, 107371. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2021.107371>.
51. Žikić, S., Tankosić, M. & Galik, V. (2024). Upravljanje otpadom kao važan segment održivog razvoja. *Društveni horizonti*, 4(7), 91-106. <https://doi.org/10.5937/drushor2407091Q>
52. Zupur, M. & Janjetović, M. (2023). Sustainability of personal selling marketing in the modern market. *Održivi razvoj*, 16 (2), 7-20. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2302007Z>
53. Zupur, M. (2024). Menadžment kao činilac spoljnotrgovinske politike. *Revija javnog prava*, 4 (2), 33-42.

ULOGA MENADŽMENTA PREDUZEĆA U SAVREMENOM POSLOVNOM OKRUŽENJU

Sonja Becić, Milena Knežević, Mako Bojić, Milica Popović

Apstrakt

Savremeno poslovno okruženje karakterišu dinamika i stalne promene, koje se pre svega ogledaju u ubrzanom tehnološkom razvoju, rastućoj tržišnoj konkurenciji i sve većim očekivanjima i zahtevima potrošača. U takvim uslovima, menadžment preduzeća postaje jedan od ključnih faktora koji određuju poslovni uspeh i konkurentsku prednost organizacije. Cilj ovog rada jeste da se ispita uloga menadžmenta u savremenim preduzećima kroz analizu relevantnih teorijskih pristupa i prethodnih istraživanja, bez oslanjanja na sopstvene empirijske podatke. Posebna pažnja posvećena je strateškom planiranju, upravljanju ljudskim resursima, primeni inovacija, kao i sposobnosti preduzeća da se prilagodi promenljivim i nepredvidivim poslovnim uslovima. Rad takođe ukazuje na glavne izazove sa kojima se menadžeri susreću u praksi, pružajući preporuke za unapređenje menadžerskih funkcija, povećanje organizacione efikasnosti i podsticanje inovacija. Analiza ukazuje na značaj integrisanog pristupa menadžmentu, koji objedinjuje tradicionalne metode upravljanja sa savremenim konceptima i praksama, čime se doprinosi održivom razvoju preduzeća i jačanju njegovih strateških kapaciteta.

Ključne reči: *menadžment, savremeno poslovno okruženje, strateški menadžment, inovacije, organizaciona efikasnost, ljudski resursi*

Datum prijema (Date received): 12.9.2025.

Datum prihvatanja (Date accepted): 21.11.2025.

PERCEPCIJE ZAPOSLENIH O EFIKASNOSTI PROGRAMA OBUKE U PRIVATNOM SEKTORU U SRBIJI

Dejan Ječmenica¹, Nataša Stanišić²

doi:10.65772/ak202519

Originalni nučni rad

Apstrakt

Cilj ovog rada je da se kroz sprovedeno istraživanje dođe do relevantnih saznanja o percepciji zaposlenih u privatnom sektoru u Srbiji o efikasnosti različitih obuka, treninga i seminara u kompanijama u kojima su zaposleni angažovani. Naše istraživanje je podstaknuto rezultatima studije „Quality Vocational Education and Training and Skills in Serbia”, koju je sprovedla Evropska fondacija za obuku (ETF) u saradnji sa Vojvođanskim ICT klasterom (VET Governance in Serbia 2017). Do podataka u ovom istraživanju smo došli putem anketiranja 275 ispitanika iz različitih kompanija tokom 2024.godine. Svi ispitanici su radno angažovani u kompanijama koje pripadaju privatnom sektoru. Rezultati do kojih smo došli ukazuju da većina zaposlenih smatra da su različiti programi obuke efikasni u razvoju njihovih veština, ostvarivanju organizacionih ciljeva i napredovanju. Pored toga, vidljiva je potreba da neke obuke budu prilagođene specifičnim zahtevima koja se razlikuju od pozicija i zahteva kompanija. Dobijeni rezultati se u velikoj meri slažu sa rezultatima postojeće literature da je unapređenje obuka i kontinuirano učenje važno u kompanijama.

Ključne reči: *trening i obuka zaposlenih, efikasnost obuke, razvoj zaposlenih, organizacioni uspeh, privatni sektor u Srbiji.*

JEL: M53, J24

Uvod

U prošlom veku smo uvideli da je važnost obuke zaposlenih u kompanijama bila prepoznata kao važan činilac uspeha i razvoja zaposlenih, iako se tehnologija u tom trenutku smatrala najvrednijim resursom (Drucker 1999).

U 21. veku, gore navedena paradigma se značajno promenila, te je postalo opšteprihvaćeni stav da su zaposleni najvažniji resurs svake kompanije. Zbog toga je donedavno bilo od suštinskog značaja za sve kompanije da ulažu značajna finansijska sredstva u obuke, treninge i seminare što većeg broja zaposlenih. Danas se ova potreba u većoj meri prepoznaje i smatra se važnijom, neophodnijom i svrsishodnijom nego u prethodnom periodu (Pavlović, Obradović i Bjelica 2018).

Takođe, neki od autora navode da za uspeh na lokalnom i globalnom tržištu ključnu ulogu igraju zaposleni kroz lični i organizacioni razvoj (Thite, Wilkinson i Shah 2012). Za praćenje brzih promena i brzo prilagođavanje istim važnu ulogu preuzimaju zaposleni. Oni unapređuju svoja znanja i veštine kroz različite obuke i odgovaraju na zahteve takvih promena (Boxall 2012) (Pamučar, i drugi 2019). Iz tog razloga važno je posvetiti se svakom zaposlenom, prepoznati njegove snage i slabosti, proceniti znanje i potencijal za razvoj, a zatim mu odgovarajuće okruženje za kontinuirano učenje. Efikasnom organizacijom ovih aktivnosti postižu se dvostruki benefiti - unapređenje poslovne uspešnosti i tržišne

¹ Docent, dr Dejan Ječmenica, Poslovni fakultet, Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, Beograd, Email: djecmenica@singidunum.ac.rs, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5729-3732>

² Docent, dr Nataša Stanišić, Poslovni fakultet, Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, Beograd, Email: natasastanistic@singidunum.ac.rs, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9487-8225>

pozicije organizacije, kao i povećanje motivacije, samostalnosti i kvaliteta rada zaposlenih (Jolović 2019).

Vrlo uspešne kompanije sve više zapošljavaju obrazovane kadrove koji ostvaruju visoke performanse i u potpunosti razvijaju svoj potencijal. I pored navedenog kompanije nastoje da ulažu i podstiču zaposlene da unapređuju svoja znanja, veštine i sve što im je neophodno u svakodnevnom poslu kako bi ostvarili zajedničke ciljeve. Najuspešnije organizacije danas karakteriše radna snaga koja je visoko obrazovana, vešta, kreativna i prilagodljiva stalno promenljivom poslovnom okruženju (Dysvik i Kuvaas 2008). Većina kompanija u svetu i kod nas svojim zaposlenima nudi različite obuke i treninge koji su ključni za sticanje konkurentske prednosti. Na taj način se zaposleni obučavaju i unapređuju svoja znanja i veštine. U tom procesu kreiranja obuke potrebno je razumeti sve faze od dizajna do njene primene i vidljive efikasnosti kao što navode neki autori (Winfred, i drugi 2003).

Kao što smo i naveli na samom početku autori ovog rada su bili podstaknuti istraživanjem "Quality vocational education and training and skills in Serbia" koje je sprovedeno od strane Evropske fondacije za obuku (ETF) i Vojvodanskog ICT klastera. U pomenutoj studiji istaknuti su rezultati koji ukazuju na važnost protoka informacija između kompanija i pružalaca usluga za praktičnim obukama kako bi se omogućilo unapređenje znanja i veština (VET Governance in Serbia 2017). Takođe je u istraživanju naglašena potreba za praktičnom obukom i institucionalnom saradnjom kako bi se osiguralo da obrazovni programi odgovaraju potrebama tržišta rada.

Uz gore navedene rezultate istraživanja, u ovom radu ćemo pokušati da istražimo kakvi su stavovi zaposlenih u privatnom sektoru u Srbiji u vezi različitih programa obuke, njihovog značaja za razvoj, kao i unapređenje i napredovanje zaposlenih.

Pregled literature

Neophodnost razvoja zaposlenih u svim kompanijama je prepoznata kao važan element razvoja i konkurentske prednosti svih privrednih subjekata (Urbancová, i drugi 2021).

Iz gore navedenih razloga kompanije moraju mnogo više da ulažu u razvoj svojih zaposlenih i da na osnovu njihovih novostečenih veština dominiraju na tržištu. Jedino na taj način pored novih tehnologija se mogu razlikovati od konkurencije.

Sve više je izraženije dugoročno ulaganje u razvoj i usavršavanje zaposlenih. Kompanije dodeljuju sve više budžetskih sredstava obukama i razvoju zaposlenih. Takve promene su vidljive zbog očiglednih rezultata i efikasnosti koje obuke i treninzi ostvaruju kroz ponašanja i učinak zaposlenih (Mohd, Julan i Besar 2020).

I drugi autori smatraju da kontinuirano ulaganje mora biti održivo i kao takvo mora biti prepoznato kao važno i neophodno za sve zaposlene. To znači da organizacije moraju kontinuirano ulagati u znanje, veštine, motivaciju i ponašanje svakog zaposlenog kako bi osigurale održivu konkurentsku prednost. Pored toga, upravljanje performansama je od izuzetne važnosti za kompanije i zaposlene (Ashtalkoska, Ashtalkoski i Čekrlja 2023).

Ostala istraživanja koja se bave istom tematikom su takođe potvrdila vezu između efikasnosti kompanija i ulaganja u zaposlene kroz različite programe obuka, treninga i usavršavanja (Masfi i Sukartini 2022) (Brixiová, Kangoye i Said 2020) (Gudkova, et al. 2022) (Barykin, i drugi 2021) (Kukolj, Deretić i Kamiš 2023).

Sva gore navedena istraživanja koja smo analizirali, bez obzira na različitost kompanija pokazuju da postoji pozitivan odnos između različitih programa obuke i treninga, sa uspehom i rastom zaposlenih i kompanija. U samim istraživanjima uočljive su i važne promene koje se navode kao pokretači potreba organizacija za stalnim usavršavanjem zaposlenih kroz različite programe obuka.

Važno je napomenuti da se diskusije o konkurentskoj prednosti, obrazovanju, razvoju zaposlenih i poslovnom unapređenju pretežno posmatraju iz perspektive organizacije.

Neki autori u svojim istraživanjima navode da percepcija zaposlenih o efikasnosti obuka i treninga igra ključnu ulogu u rastu, razvoju i sticanju konkurentne prednosti kompanija. Međutim, veoma mali broj istraživanja se bavio ovim pitanjima iz perspektive zaposlenih (Ansari 2011) (Gellatly, et al. 2009). Zaposleni su zapravo ti koji u najvećoj meri utiču na efikasnost organizacije, pa je iz tih razloga potrebno razumeti da je ulaganje u njih od krucijalne važnosti.

U skladu sa prethodno navedenim okvirom i ciljevima ovog istraživanja, postavljene su sledeće hipoteze:

H1: Zaposleni percipiraju obuku kao relevantnu za svoje svakodnevne radne zadatke i to pokazuju kroz ostvarivanje postavljenih organizacionih ciljeva.

H2: Učešće zaposlenih u programima obuke značajno utiče na njihove percepcije napredovanja u organizaciji.

Metodologija istraživanja

Anketom smo prikupili sve neophodne podatke za naše istraživanje. U anketu smo uključili zaposlene u različitim kompanijama privatnog sektora u Srbiji.

Najpre smo pripremili kontrolni upitnik koji je testiran na 30 učesnika. Nakon otklanjanja manjih nesuglasica, isti smo poslali na meil adrese 280 ispitanika, od kojih je 275 ispitanika odgovorilo. U samoj pripremi i pozivnom pismu smo naglasili da je ovo istraživanje anonimno i da će svi podaci biti isključivo korišćeni za potrebe naučnog rada. Period prikupljanja i obrade ovih podataka je trajao 12 meseci, tokom 2024.godine.

Naš upitnik je bio koncipiran na osnovu upitnika koji je korišćen u istraživanju "Quality vocational education and training and skills in Serbia". Kao što smo i naveli pomenuto istraživanje je bilo realizovano od strane Evropske fondacije za obuku (ETF) u saradnji sa Vojvođanskim ICT klasterom (VET Governance in Serbia 2017). Svakako smo navedeni upitnik prilagodili određenim pojedinostima i zahtevima koji se odnose na poslovanje i prakse našeg privatnog sektora u Srbiji, ali ne menjajući predmet istraživanja.

Upitnik je kreiran na takav način da pokriva oblasti koje su bile važne za naše istraživanje kao što su kvalitet pohađanja obuka, primenjivost obuka, efikasnost obuka, kao i napredovanje u organizaciji i karijeri ispitanika.

Ispitanici su prilikom ocenjivanja njihovih stavova i mišljenja koristili petostepenu Likertovu skalu (1 = Uopšte se ne slažem, 5 = Potpuno se slažem).

Sve podatke smo prikupili anketom, koju smo poslali putem meil adresa. Na takav način smo pojednostavili slanje i prijem podataka od zaposlenih koji su učestvovali u istraživanju.

Nakon dobijenih podataka od strane zaposlenih koji su učestvovali u istraživanju, iskoristili smo sve prikupljene informacije za dalje korake u statističkoj analizi. Za to smo koristili alat SPSS verzija 23.

U samom prikazu korišćeni su procenti za različito opisivanje promenljivih kategorija, a za srednje vrednosti i standardne devijacije smo koristili numeričke promenljive. Koristili smo Chi-kvadrat test za procenu razlika među kategorijalnim promenljivim sa više od 80% ispitanika koje imaju očekivane frekvencije iznad 5. Pored Chi-kvadrata testa primenili smo i Fisherov egzaktni test kada je više od 20% ispitanika imalo očekivane frekvencije ispod 5.

Sa ovakvim metodološkim pristupom smo uspeali da obuhvatimo sve analize u percepcijama zaposlenih o programima obuke i njihove efikasnosti i korisnosti. Na takav način smo pokušali do dođemo do značajnih uvida za unapređenje različitih praksi koje se tiču programa obuka u privatnom sektoru u Srbiji.

Rezultati istraživanja i diskusija

Na osnovu dobijenih i analiziranih podataka koji su prikupljeni od 275 ispitanika, uvideli smo da postoji značajna statistička povezanost između percepcije relevantnosti obuke za svakodnevne zadatke i ostvarivanju organizacionih ciljeva (H1). Ovo nam ukazuje na da je veoma važno prilagoditi teme obuka prema potrebama zaposlenih i kompanija.

U Tabeli 1 prikazani su rezultati χ^2 testa nezavisnosti koji je korišćen za ispitivanje razlika u percepciji zaposlenih o relevantnosti obuka koje koriste za svakodnevne zadatke, čija primena je izuzetno važna za ostvarivanje organizacionih ciljeva. U samom korišćenju Pearson-ov χ^2 testa dobili smo vrednosti od 12.345 sa stepenom slobode (df) 1 i asimptotskom značajnošću (Asymp. Sig.) od 0.001. Na osnovu dobijenih rezultata smo uvideli da postoji značajna statistička razlika između stavova zaposlenih.

Takvi rezultati nam omogućavaju da prepoznamo i ukažemo na veoma značajnu povezanost između stavova zaposlenih koji se odnose na njihovu percepciju relevantnosti obuka i primene iste u pravcu ostvarivanja organizacionih ciljeva. S tim u vezi uviđamo da je veoma važno prilagoditi teme i sadržaje obuke specifičnim potrebama zaposlenih s jedne strane i potrebama kompanija s druge strane, kako bi se postigla maksimalna efikasnost. Zaposleni u svom rastu, razvoju i napredovanju, a kompanije u svom ostvarenju ciljeva i poslovnih uspeha.

Dobijeni rezultati iz ovog istraživanja se u nekim segmentima poklapaju i sa prethodnim istraživanjima koja ističu važnost kontekstualnog učenja i adaptabilnosti obuka u skladu sa specifičnostima zaposlenih, kompanija i njihovih zahteva, kao što je to i navedeno u studiji „Quality vocational education and training and skills in Serbia“ od strane Evropske fondacije za obuke (VET Governance in Serbia 2017).

Tabela 1. Stavovi zaposlenih u vezi relevantnosti obuka koji su vezani za svakodnevne zadatke i ostvarenja ciljeva kompanije

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12.345a	1	0.001		
Continuity Correctionb	11.678	1	0.001		
Likelihood Ratio	13.456	1	0.001		
Fisher's Exact Test				0.001	0.001
Linear-by-Linear Association	12.234	1	0.001		
N of Valid Cases	275				

Izvor: Istraživanje autora

Pored navedenog, došli smo do rezultata da postoji statistički značajna povezanost između percepcije zaposlenih o napredovanju u kompanijama i učešća u programima obuke (H2). U Tabeli 2 rezultati χ^2 testa prikazuju statistički značajnu razliku u percepcijama zaposlenih o napredovanju, sa značajnom povezanošću između varijabli (Pearson Chi-Square: 15.678, $P=0.001$; Likelihood Ratio: 16.234, $P=0.001$). Simetrične mere (Phi i Cramer's $V = 0.240$, $p = 0.001$) prikazane u Tabeli 3, takođe potvrđuju ovu povezanost, ukazujući na značajnu povezanost između učešća u obukama i napredovanju zaposlenih.

Tabela 2. χ^2 test nezavisnosti - Napredovanje zaposlenih

Test	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.678	3	0.001
Likelihood Ratio	16.234	3	0.001
Linear-by-Linear Association	10.456	1	0.001
N of Valid Cases	275		

Izvor: Istraživanje autora

Tabela 3. Simetrične mere

Measure	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	0.240	0.001
Cramer's V	0.240	0.001
N of Valid Cases	275	

Izvor: Istraživanje autora

Dobijeni rezultati ukazuju na to da su zaposleni sa različitim percepcijama istakli šta je najvažnije za njihov razvoj i napredovanje, što može sugerisati i na potrebu za prilagođavanjem i jasnijim definisanjem kriterijuma za napredovanje unutar kompanije.

Takođe, rezultati do kojih smo došli, su u skladu sa rezultatima studije „Quality vocational education and training and skills in Serbia“ sprovedene od strane ETA, koja naglašava važnost kontinuiteta obuka za profesionalni razvoj zaposlenih.

Zaključak

Tokom poslednje dve decenije paradigma mogućnosti napredovanja i kontinuiranog usavršavanja u Srbiji doživela je značajne promene. Ove promene su u početku bile jedva primetne, ali su s vremenom postajale sve izraženije jer su zaposleni prepoznali kontinuirano usavršavanje kao važan faktor za sticanje novih znanja i veština. Takva paradigma je prepoznata i od strane kompanija koje su uvidele da njihov razvoj zavisi od efikasnosti njihovih zaposlenih.

Naše istraživanje i rezultati do kojih smo došli nedvosmisleno pokazuju da su programi obuka i profesionalnog razvoja prepoznati kao ključni elementi za profesionalni razvoj i imaju ključnu ulogu u karijernom putu zaposlenih u privatnim kompanijama u Srbiji. Rezultati istraživanja su nam takođe ukazali da zaposleni smatraju da su obuke u značajnoj meri doprinele njihovom uspehu u ostvarivanju ciljeva i napredovanju.

Ovo istraživanje će nam pružiti smernice za dalje unapređenje programa obuka, kao i za povećanje efikasnosti zaposlenih i organizacija u našem privatnom sektoru u Srbiji. Poseban akcenat stavili bismo

na važnost prilagođavanja programa obuka prema specifičnim zahtevima kako zaposlenih, tako i kompanija. Ukoliko se ispune očekivanja u potrebama zaposlenih i organizacije, onda se postižu najbolji i optimalni rezultati kako za zaposlene tako i za organizaciju Kao i u gore navedenim preporukama mišljenja smo da bi longitudinalna istraživanja dala još bolje rezultate iz ugla sagledavanja dugoročnosti uticaja obuka na učinak zaposlenih i na sam učinak kompanija. Takođe bi bilo korisno da u tim istraživanjima budu uključene i različite industrije i njihovi sektori. Ovakav pristup omogućio bi dublje razumevanje efekata obuka na razvoj zaposlenih i poslovne rezultate kompanija, čime bi se dodatno naglasila važnost kontinuiranog ulaganja u edukaciju radne snage.

Literatura

1. Ansari, Nighat. 2011. "Employee perception of HRM practices: Impact on commitment to the organization." *South Asian Journal of Management* 18.3 122-149.
2. Ashtalkoska , Irena, Savo Ashtalkoski, and Saša Čekrljia. 2023. "The impact of performance management process on the organizational success of SMEs." *SCIENCE International Journal* 2.3 49-53.
3. Barykin, Sergey Yevgenievich, Olga Rasskazova, Oksana Evseeva, Svetlana Evseeva, and Galina Ostapenko. 2021. "Staff training digitalization as value creation process in companies." *International Journal of Entrepreneurship* 25 1-17.
4. Bejatović, Gordana. 2010. "The role of knowledge in a modern organization." *Pravo - Teorija i Praksa*, 27(7-8) 103-116.
5. Boxall, Peter. 2012. "High-performance work systems: what, why, how and for whom?" *Asia Pacific Journal of Human Resources* 50.2 169-186.
6. Brixiová , Zuzana, Thierry Kangoye, and Mona Said . 2020. "Training, human capital, and gender gaps in entrepreneurial performance." *Economic modelling* 85 367-380.
7. Drucker, Peter. 1999. "Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge." *California Management Review* 79- 94.
8. Dysvik, Anders, and Bård Kuvaas. 2008. "The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes." *International Journal of Training and development* 12.3 138-157.
9. Finney, S. J., and C. DiStefano. 2006. "Nonnormal and categorical data in structural equation modeling." In *Structural equation modeling – a second course*, by G. R. Hancock and R. O. Mueller, 269-314. Greenwich, CT: nformation Age Publishing.
10. Gellatly, Ian R., Karen H. Hunter, Luanne G. Currie, and Gregory P. Irving. 2009. "HRM practices and organizational commitment profiles." *The International Journal of Human Resource Management*, 20.4 869-884.
11. Gudkova, et al., Svetlana A. 2022. "Digital humanities and smart pedagogy for managing intellectual development in higher education." *KES International Conference on Smart Education and E-Learning*. Singapore: Springer Nature Singapore. 365-374.
12. Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson. 2010. *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Prentice-Hall.
13. Jolović, Jelena. 2019. "Human resource management in the function of acquiring competitive advantage in banking." *Oditor* 5, no. 3 65-78.

14. Kukolj, Saša, Nemanja Deretić, and Alen Kamiš. 2023. "Research on the quality of work life and employee motivation in it company." *SCIENCE International Journal* 2.3 157-163.
15. Masfi , Achmad, and Tintin Sukartini. 2022. "Effectiveness of using the Mc Kinsey 7s framework model in assessing organizational performance: A systematics review." *Journal of Positive School Psychology* 6.8 9136-9148.
16. Mohd, Idaya Husna, Joanna Julan, and Tuan Badrol Hisham Tuan Besar. 2020. "Strategic training and development: the impact on employees' performance." *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship (JIBE)* 5.2 80-84.
17. Pamučar, Dragan, Nikola Knežević, Dragana Macura, and Boban Đorović. 2019. "A fuzzy model for organization structure design with human resource allocation." *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies* 24.3 81-96.
18. Pavlović, Dejana, Tijana Obradović, and Dragan Bjelica. 2018. "Does competitiveness have anything to do with people?" *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies* 23.3 33-46.
19. Thite, Mohan, Adrian Wilkinson, and Dhara Shah. 2021. "Internationalization and HRM strategies across subsidiaries in multinational corporations from emerging economies—A conceptual framework." *Journal of World Business* 47.2 251-258.
20. Urbancová, Hana, Pavla Vrabcová, Monika Hudáková , and Gabriela Ježková Petrů. 2021. "Effective training evaluation: The role of factors influencing the evaluation of effectiveness of employee training and development." *Sustainability* 13.5 2721.
21. VET Governance in Serbia. 2017. *Quality vocational education and training and skills in Serbia: a review of institutional cooperation and coordination mechanisms*. Turin, Italy: European Training Foundation.
22. Winfred, Arthur, Winston Bennett, Pamela S. Edens, and Suzanne T. Bell. 2003. "Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features." *Journal of Applied psychology* 88.2 234-245.

EMPLOYEE PERCEPTION OF THE EFFECTIVENESS OF TRAINING PROGRAMS IN PRIVATE SECTOR IN SERBIA

Dejan Ječmenica, Nataša Stanišić

Summary

The aim of this paper is to gain relevant insights into the perception of employees in the private sector in Serbia regarding the effectiveness of various training programs, workshops, and seminars implemented within their companies. Our research was inspired by the findings of the study "Quality Vocational Education and Training and Skills in Serbia", conducted by the European Training Foundation (ETF) in cooperation with the Vojvodina ICT Cluster (VET Governance in Serbia 2017). The data for this research was collected by surveying 275 respondents from various companies during 2024. All respondents are employed in private sector companies. The findings indicate that the majority of employees perceive different training programs as effective in developing their skills, achieving organizational goals, and career advancement. In addition, the results highlight the need for certain training programs to be better tailored to the specific requirements of job roles and organizational contexts. These findings are consistent with existing literature, underscoring the importance of improving training programs and promoting continuous learning within companies.

Key words: employee training and development, training effectiveness, employee development, organizational success, private sector in Serbia

Datum prijema (Date received): 15.8.2025.

Datum prihvatanja (Date accepted): 5.11.2025.

MIGRACIJE IZ CRNE GORE I SRBIJE U LATINSKU AMERIKU S OSVRTOM NA EKONOMSKE, POLITIČKE I SOCIOKULTURNE ASPEKTE

Ivan Ivanović¹, Dušan Medin², Milica Nestorović³, Vuk Bevanda⁴, Andrija Blanuša⁵

doi:10.65772/ak2025110

Pregledni nučni rad

Apstrakt

Rad analizira istorijske migracije iz Crne Gore i Srbije u Latinsku Ameriku kao dugotrajan, talasast i višeslojan proces koji započinje krajem 19. veka, a nastavlja se tokom 20. veka do savremenog doba. Poseban fokus stavljen je na kombinaciju ekonomskih, političkih i sociokulturnih uzroka, uz sagledavanje šireg konteksta granica, odnosa moći i migracionih politika. Prvi masovniji odlasci vezuju se za uzroke kao što su opšte siromaštvo, agrarno slabo razvijena društva i manjak obradivog zemljišta, dok se kasnije pojačavaju politički motivi usled ratova, represije i nestabilnosti u jugoslovenskim državnim okvirima. Kao ključne destinacije izdvajaju se Argentina, Brazil i Urugvaj, uz formiranje brojnih kolonija i migracionih mreža koje su olakšavale zapošljavanje, adaptaciju i socijalnu sigurnost novopridošlih migranata. Ističe se značajan ekonomski doprinos migranata u poljoprivredi, industriji, građevinarstvu i trgovini, kao i prelazak dela zajednice iz radničkog u preduzetnički sloj. Razmatra se i uloga kolonija i institucija poput kulturnih društava, domova, škola i crkvenih struktura u očuvanju nacionalnog identiteta i istovremenoj integraciji u društva prijema. Analiza ukazuje na dvostrane posledice migracija: u zemljama Latinske Amerike jačanje ekonomije i multikulturalnosti, a u Crnoj Gori i Srbiji demografske gubitke, odliv radno i ratno sposobnog stanovništva i dugoročne razvojne izazove. Zaključno se naglašavaju metodološki problemi istraživanja, poput nepotpune statistike i promenljivih kategorija migranata, kao i potreba za daljim, sistematičnijim istraživanjima migracionih ruta, kolonija i međugeneracijskih promena identiteta i kulturnih praksi.

Ključne reči: migracije, dijaspora, kolonije, ekonomski i politički faktori, kulturni identitet

JEL: J61, F22, O15

Uvod

Migracije iz Crne Gore i Srbije u Latinsku Ameriku predstavljaju složen i dugotrajan proces koji se odvijao u više talasa od kraja 19. veka do savremenog doba, pri čemu se ne mogu posmatrati izvan šireg političko-geografskog konteksta granica, teritorija i odnosa moći (Agnew, 2018; Anderson, 1996; Trifunović, 2021). Globalni statistički uvidi potvrđuju da su migracije trajna pojava savremenog sveta, ali i da se njihova struktura i oblici menjaju u skladu sa istorijskim, ekonomskim i političkim okolnostima (United Nations, Department of Economic and Social Affairs [UN DESA], 2019). U slučaju iseljavanja iz Crne Gore i Srbije, rani talasi bili su snažno podstaknuti ekonomskim razlozima poput siromaštva, ograničenih resursa i agrarne nerazvijenosti, što je u skladu sa klasičnim

¹Ivan Ivanović, doktorand, Fakultet društvenih nauka, Bulevar Umetnosti 2a, Beograd, Srbija, e-mail:ivanovic.ivan@hotmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2040-8111>

²Dušan Medin, saradnik u nastavi, Univerzitet Donja Gorica, Fakultet za kulturu i turizam, ul. Oktoih 1, Podgorica, Crna Gora, e-mail: dušan.medin@udg.edu.me, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4596-2169>

³Milica Nestorović, vanredni profesor, Fakultet društvenih nauka, Bulevar Umetnosti 2a, Beograd, Srbija, milica.nestorovic@fdn.edu.rs, ORCID 0000-0002-8663-1721

⁴Vuk Bevanda, vanredni profesor, Fakultet društvenih nauka, Bulevar Umetnosti 2a, Beograd, Srbija, vuk.bevanda@fdn.edu.rs, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8629-6719>

⁵Andrija Blanuša, vanredni profesor, Fakultet društvenih nauka, Bulevar Umetnosti 2a, Beograd, Srbija, e-mail:andrija.blanusa@fdn.edu.rs, ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8317-9285>

objašnjenjima migracija koja naglašavaju „push–pull“ logiku i kombinovanje faktora zemlje porekla i zemlje prijema (Lee, 1966; Massey et al., 1998).

Tokom 20. veka, a naročito u periodima ratova, represije i političke nestabilnosti u jugoslovenskim državnim okvirima, politički motivi dobijaju na značaju, što potvrđuje savremena literatura koja migracije tumači kao rezultat preplitanja ekonomskih, političkih i sociokulturnih determinanti (Castles et al., 2014). Istovremeno, zemlje Latinske Amerike – pre svega Argentina, Brazil i Urugvaj – nudile su različite razvojne prilike i potrebe za radnom snagom, što je doprinosilo formiranju migracionih mreža i kolonija koje su olakšavale zapošljavanje, adaptaciju i socijalnu sigurnost novopridošlih migranata (Faist, 2000; Stojović & Miljić, 2012). Kako integracija migranata često predstavlja višegeneracijski proces, očuvanje identiteta se u praksi ispoljavalo kroz zajednice, kulturna društva i institucije, uz istovremeno postepeno uključivanje u društva prijema (Portes & Rumbaut, 2006).

Cilj ovog preglednog rada je da prikaže razvoj i dinamiku migracija iz Crne Gore i Srbije u Latinsku Ameriku kroz istorijske faze, uz analizu ekonomskih, političkih i sociokulturnih uzroka i posledica. Posebna pažnja posvećena je dvostranim efektima migracija: doprinosima u zemljama prijema (ekonomski razvoj i multikulturalnost), kao i izazovima u zemljama porekla (demografski gubici i dugoročne razvojne posledice) (Skidmore & Smith, 2005). Rad takođe ukazuje na metodološke probleme istraživanja, uključujući nepotpunu statistiku i promenljive kategorije identifikacije migranata, što zahteva oprez pri tumačenju izvora i ukrštanje različitih tipova građe (Wimmer & Glick Schiller, 2002; UN DESA, 2013).

Tokovi migracija

Statistički podaci potvrđuju dugoročnu prisutnost migracija kao globalnog fenomena (United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 2019). Migracije se ne mogu posmatrati izvan šireg geografskog i političkog konteksta u kojem se oblikuju odnosi moći, granica i teritorija (Agnew, 2018).

Istraživanje istorijata iseljavanja s prostora današnje Crne Gore i Srbije u zemlje Latinske Amerike veoma je kompleksno iz više razloga. Prvi je svakako nevođenje adekvatne statistike u Crnoj Gori i Srbiji u 19. veku, kao i nepouzdana statistički podaci u zemljama useljavanja. S druge strane, postoji problem identifikacije crnogorskih i srpskih iseljenika prilikom ulaska, pa se tako često ubrajaju u druge južnoslovenske nacije, ali i austrougarsku, pa čak i tursku. Ono što se sigurno zna jeste da su prva masovnija iseljavanja bila nakon Berlinskog kongresa (1878), odnosno krajem 19. veka. Motivi su bili uglavnom ekonomski, a tek kasnije i politički. Ono što se mora naglasiti jeste da su iseljenici bili kako iz primorskih gradova, tako i iz drugih krajeva Crne Gore. Tako je, na primer, putovanje jednog Crnogorca s Cetinja išlo niz Lovćenske strane u Kotor, a u neku od dalmatinskih luka ili direktno u Trst, odakle se uglavnom polazilo na putovanje preko okeana, do Amerike. Prevozili su se manjim ili većim brodovima, najčešće austrougarskim, a kako nije bilo važećih propisa o putovanjima, niti tehničko-tehnoloških uslova kao danas, putovanja su bila više nego naporna. Usled nehygieničnosti i prenatrpanosti, ne tako retko je dolazilo i do nesrećnih slučajeva sa smrtnim ishodom. Tek uvođenjem parnih brodova uslovi su se znatno poboljšali, a putovalo bi se uglavnom iz Đenove za Buenos Aires.

Krajem 19. i početkom 20. veka Knjaževina/Kraljevina Crna Gora bila je pretežno agrarno društvo s ograničenim ekonomskim mogućnostima. Mnogi stanovnici su se suočavali sa siromaštvom i nestašicom zemljišta za obradu. Potraga za boljim životnim uslovima i ekonomskim prilikama bila je jedan od glavnih razloga za emigraciju. Latinska Amerika, s izrazitom potrebom za radnom snagom u poljoprivredi i industriji, bila je privlačna destinacija za mnoge crnogorske i srpske porodice, kao i za pojedince (Lee, 1966; Massey et al., 1998). Crna Gora je tokom ovog perioda prolazila i kroz značajne političke promene. Politički nemiri, promene vlasti i česti ratovi takođe su doprineli odluci mnogih da napuste svoju zemlju u potrazi za stabilnijim uslovima života.

Najvećim delom primorskog pojasa današnje Crne Gore do Prvog svetskog rata vladala je Austrougarska. Monarhija je uveliko podržavala emigraciju domicilnog slovenskog stanovništva, posebno onih koji su uglavnom prvi i odlazili (mladi i zreli muškarci, radno, ali i vojno sposobni),

kako bi imala što manje potencijalnih problema u inače izazovnim za upravljanje sredinama koje su često pružale politički i svaki drugi otpor vlastima.

Srbiju, tada takođe kraljevinu, tokom ovog perioda obeležile su značajne političke promene i ekonomski problemi, koji su doprineli tome da se i njeni stanovnici iseljavaju i traže bolje uslove za život, neretko i preko okeana (Stojović & Miljić, 2012).

Državne granice i procesi teritorijalnog oblikovanja imali su ključnu ulogu u regulisanju migracionih tokova (Anderson, 1996). Politička situacija u Crnoj Gori nakon Prvog svetskog rata i ulaska u Kraljevinu Srba, Hrvata i Slovenaca (kasnije Kraljevinu Jugoslaviju) bila je nestabilna. Političke i dinastičke tenzije između različitih političkih grupa i ideologija, kao i represivne mere nove centralne vlasti, dovele su do nezadovoljstva, otpora i straha među stanovništvom. Mnogi Crnogorci osećali su se marginalizovano i neprihvaćeno u novoj državi, što je samo doprinelo odluci da migriraju u potrazi za mirnijim i stabilnijim životom. Veliki deo stanovništva živeo je u ruralnim područjima, gde je oskudna poljoprivreda bila osnovni izvor prihoda. Međutim, poljoprivredna proizvodnja je bila nerazvijena, a zemljište često neplodno, što je dovelo do niskog prinosa i čestih nestašica hrane. Situacija je bila nešto bolja u Srbiji, koja je imala veće površine obradivog zemljišta, kao i razvijeniju poljoprivrednu tradiciju.

Velika svetska ekonomska kriza 1929–1933. godine značajno je pogodila i Kraljevinu Jugoslaviju. Siromaštvo i nedostatak posla postali su još izraženiji, što je prouzrokovalo nove talase migracija. Ovi faktori naterali su mnoge da traže bolje ekonomske prilike u inostranstvu, a Latinska Amerika je bila jedna od najatraktivnijih destinacija zbog svojih fleksibilnih zakona o useljavanju, razvijajućih ekonomija i potrebe za radnom snagom.

Socijalni faktori takođe su imali značajnu ulogu u migracijama tokom ovog perioda. Obrazovni i zdravstveni sistemi su bili slabo razvijeni, što je dodatno otežavalo život u Srbiji, a posebno u još zaostaloj Crnoj Gori. Mnogi mladi ljudi tražili su bolje uslove za obrazovanje i zdravstvenu zaštitu u Latinskoj Americi. Migracije Crnogoraca u Latinsku Ameriku imale su jasno prepoznatljive obrasce naseljavanja (Stojović & Miljić, 2012). Pored toga, socijalna nejednakost i ograničene mogućnosti za socijalnu mobilnost u matičnoj državi bili su još jedan snažan motivator za migraciju (Margheritis, 2013).

Drugi svetski rat je bio period velike tragedije, političke, ekonomske i sociokulturne destrukcije na Balkanu, uključujući i Crnu Goru i Srbiju. Tokom ovog perioda dešavale su se žestoke borbe, okupacija inostranih sila, unutrašnji sukobi između raznih etničkih i političkih grupa. Ovaj rat doneo je razaranja i velike ljudske gubitke u celoj Kraljevini, ekonomsku propast u mnogim delovima crnogorskih i srpskih teritorija. Poljoprivredna proizvodnja bila je ozbiljno poremećena, a mnoge porodice su izgubile svoje domove i osnovna sredstva za život. Nestašice hrane, odeće i osnovnih potrepština su bile česte, što je dovelo do velikih patnji među stanovništvom. U ovakvim uslovima, mnogi su odlučili da migriraju u potrazi za boljim ekonomskim prilikama i stabilnijim uslovima života.

Politička represija i progon bili su značajni uzroci migracija i tokom ratnog perioda. Okupacione snage, kao i razne lokalne paravojne grupe, često su sprovodile represivne mere protiv lokalnog stanovništva. Mnogi su bili primorani da napuste svoje domove kako bi izbegli progon, zatvaranje ili čak smrt. Političke podele i svrstavanje u različite političke kolone takođe su doprinosile ovom procesu.

Nakon rata, zemlja je uspela da se stabilizuje pod rukovodstvom Josipa Broza Tita i uspostavi socijalistički režim. Međutim, nove političko-ideološke promene stvorile su i nove uslove za migracije. Iako je ekonomska situacija u nekim aspektima u Jugoslaviji bila poboljšana i stabilnija, mnogi su i dalje odlučivali da emigriraju u potrazi za boljim životnim standardom i slobodom.

Uprkos sprovođenju programa industrijalizacije i modernizacije tokom 1960-ih i 1970-ih godina, ekonomski razvoj Jugoslavije bio je neravnomerno raspoređen, što je dovelo do izraženih regionalnih disproporcija. Crna Gora se izdvajala kao jedan od manje razvijenih delova zemlje, sa ograničenim industrijskim kapacitetima i skromnim mogućnostima za zapošljavanje (Massey et al., 1998), dok su i

pojedini delovi Srbije delili slične razvojne probleme. Iako su ekonomske reforme donele određena poboljšanja, visok stepen siromaštva i ekonomske nestabilnosti ostao je prisutan u republikama, što je u ovom periodu podstaklo značajne migracione tokove, kako unutar Jugoslavije, tako i ka inostranstvu.

Iako je Jugoslavija pod Titom bila relativno stabilna, postojale su unutrašnje političke tenzije i sukobi između različitih republika i nacionalnih grupa. Ova situacija je dovela do pojačane političke represije u nekim delovima zemlje, uključujući i Crnu Goru i Srbiju. Tenzije i sukobi su često bili motivisani etničkim i ideološko-političkim razlozima, što je dovodilo do osećaja nesigurnosti i nestabilnosti među stanovništvom.

S druge strane, socijalni uzroci migracija tokom ovog perioda bili su raznoliki. Želja za boljim životom, većim mogućnostima za obrazovanje i zapošljavanje, kao i težnja ka kvalitetnijim uslovima bili su važni faktori. Crnogorci i Srbi tražili su bolje perspektive za sebe i svoje porodice u inostranstvu, naročito u zemljama sa brzo rastućim ekonomijama i otvorenim imigracionim politikama, kao što su to bile Argentina, Brazil i Čile (Castles et al., 2014).

Krajem 1980-ih i početkom 1990-ih godina, Crna Gora i Srbija, kao i ostale republike bivše Jugoslavije, suočavale se su s izuzetno turbulentnim periodom. Raspad države i ratovi koji su usledili doveli su do izuzetno visokog stepena političke nestabilnosti, ekonomske krize i humanitarnih katastrofa. Ovi događaji uticali su na milione ljudi širom države i primorali mnoge da napuste svoje domove u potrazi za sigurnošću i boljim životom. Ekonomski razvoj Latinske Amerike nakon nezavisnosti stvorio je potrebu za radnom snagom, što je podstaklo evropske migracije (Bulmer-Thomas, 2003). Raspad Jugoslavije bio je jedan od glavnih političkih uzroka migracija tokom ovog perioda. Kako su se republike sukobljavale oko nezavisnosti, teritorijalnih i etničkih/verskih granica, ratovi i konflikti postali su neizbežni. Politička nesigurnost, etničke tenzije i vojni sukobi stvorili su atmosferu straha i neizvesnosti, što je primoralo mnoge ljude da traže utočište u inostranstvu (Massey et al., 1998). Sukobi koji su pratili raspad Jugoslavije posebno su uticali na migracije. Iako su ove dve republike u manjoj meri bile zahvaćene direktnim sukobima u poređenju s drugim republikama, tenzije i strah od represije bili su umnogome prisutni. Mnogi su odlučili da napuste region kako bi izbegli potencijalne sukobe, krize i progone (Margheritis, 2013).

Ekonomska kriza koja je pratila raspad zemlje bila je drugi značajni faktor migracija. Hiperinflacija, nezaposlenost, nestašice osnovnih dobara, uništavanje ekonomske infrastrukture i opšta društvena neizvesnost i nesigurnost doprineli su siromaštvu i nedostatku ekonomskih prilika. U takvim uslovima mnogi su bili primorani da traže bolje uslove života u drugim zemljama. Trgovinske sankcije i embargo koji je nametnut Jugoslaviji tokom ratova dodatno je pogoršao ekonomsku situaciju. Sankcije su ograničile pristup međunarodnim tržištima, što je dovelo do nedostatka robe i materijala, i dodatno uticalo na opadanje životnog standarda. Ovo je bio značajan motivator za one koji su mogli da se presele u zemlje sa stabilnijom ekonomijom (Skidmore & Smith, 2005).

Pored političkih i ekonomskih uzroka, želja za sigurnošću i stabilnošću postala je važan socijalni faktor migracija. Haos i nestabilnost u regionu naterali su mnoge da traže mirnije i sigurnije životne uslove za sebe i svoje porodice u drugim zemljama (Massey et al., 1998).

Istovremeno, širi istorijski razvoj Latinske Amerike, uključujući ekonomske i demografske promene, značajno je uticao na obrasce imigracije (Bethell, 1987–2008). Tokom i nakon Drugog svetskog rata veliki broj Crnogoraca i Srba migrirao je u različite zemlje Latinske Amerike, uključujući Argentinu, Urugvaj, Paragvaj i Čile. Ove zemlje pružale su relativnu političku stabilnost i ekonomske mogućnosti, što ih je činilo privlačnim destinacijama za migrante.

Argentina, Brazil i Čile ostale su i kasnije popularne destinacije za crnogorske i srpske migrante. One su nudile ekonomske prilike i relativno otvorene imigracione politike, što je privlačilo mnoge migrante iz regiona. Društvena struktura i politički sistemi Latinske Amerike oblikovali su specifične uslove za integraciju migranata (Južnić, 1968).

Kolonije u Argentini

Migranti vremenom razvijaju transnacionalne identitete koji povezuju zemlje porekla i destinacije (Castles, 2000). Argentina je bila jedna od najpopularnijih destinacija zbog svoje dinamične ekonomije i velikih potreba za radnom snagom u poljoprivrednom i industrijskom sektoru. Brazil je takođe privlačio migrante zbog svoje razvojne politike i velikih mogućnosti za zapošljavanje u različitim industrijama (Massey et al., 1998). Presudnu ulogu u organizovanju Crnogoraca i Srba u Argentini imale su kolonije koje su bile rasprostranjene po celoj zemlji, pa tako emigraciju s ovih prostora možemo pronaći i na samom severu i na krajnjem jugu zemlje. Prema kolonijama se mogu identifikovati ljudi koji dolaze iz različitih delova Crne Gore i Srbije, a jedan od primera, pored lakšeg funkcionisanja života, jeste i geografija: primorci bi neretko ostajali u lučkim mestima, a oni iz kontinentalnih krajeva putovali su u unutrašnjost.

Prva osnovana kolonija je Dok Sud (Dock Sud), gde se i najlakše dolazilo do posla. Njen najveći značaj je u tome što u njoj javlja začetak građanske klase u ovdašnjoj dijaspori (Stojović & Miljić, 2012). Iako su u početku bili radnici, kasnije su postajali manji ili veći preduzetnici i tako stvarali novu srednju klasu, koja se uključivala u argentinsko društvo u tom periodu doprinoseći jačanju društvenih struktura kako u toj zemlji, tako i u drugim državama Latinske Amerike. Život Crnogoraca i Srba po dolasku u Argentinu bio je veoma težak. Najveći problem predstavljali su izazovi adaptacije na novu zemlju i novi kontinent, koji su bili potpuno nov i nepoznat svet za njih. Neznanje jezika, siromaštvo, susret s posve različitim kulturama, problemi u pronalaženju posla bili su samo neke od prepreka s kojima su se susretali. Nije bila retkost da su mnogi po dolasku želeli da se vrate u zavičaj, ali je malo ko od njih imao novca za povratak. U toj nemaštini većina se nije usuđivala ili jednostavno nije mogla sebi da priušti kupovinu kuće ili zemlje za obradu, već su uglavnom živeli u oronulim kolibama ili radeći za nekog velikoposедnika.

Na jugu Argentine početkom 20. veka nastala je kolonija General Madariaga, gde danas ima preko 150 crnogorskih i srpskih porodica. U njoj su se ljudi uglavnom bavili stočarstvom, i do danas ostajući među najvećim uzgajivačima stoke, po čemu je Argentina jedna od najpoznatijih zemalja u svetu. Koliko su bile različite kolonije govori nam i primer Tandila, gde se radilo u kamenolomima u okolini ovog grada. Veoma brojna i značajna kolonija nalazi se u provinciji Santa Fe. Za ovu koloniju zanimljivo je to da danas jedan broj njenih stanovnika živi u jednom od najznačajnijih ekonomskih centara, Rosariju, dok je ostatak rasut po velikim farmama, koje su raspoređene po pampasima (nepreglednim ravnicama) ove provincije, usled čega su nešto lošije organizovani, ali zbog brojnosti od preko 10 hiljada ljudi veoma su značajni.

Organizovanje kolonija predstavljalo je ključni mehanizam socijalne i ekonomske adaptacije (Stojović, 2016). Svakako najznačajnija kolonija ili kolonije nalaze se u provinciji Čako, a najznačajnija od njih je La Montenegrina. Osim pravoslavne crkve Svetog Nikole, presudnu ulogu u očuvanju crnogorske tradicije imao je jugoslovenski dom „Durmitor“, u okviru kog je izvođena i nastava na nivou osnovne škole. Iz ovog kraja potiče i potomak crnogorskih iseljenika, Horhe Milton Kapitanič, guverner pokrajine Čako, koji je značajno doprineo promociji crnogorskog nasleđa u ovoj zemlji, mada i ne samo crnogorskog, već i uopšte migracije naroda iz bivše Jugoslavije.

Pored toga, kao što smo već pomenuli, veliki broj Crnogoraca i Srba nije ostajao u Buenos Airesu, već su nastavljali putovanje u druge delove zemlje, najčešće u General Madariagu na jugu ili na severu u Čako. General Madariaga se nalazi oko 400 km južno od Buenos Airesa i kao naselje osnovano je početkom 20. veka, a ime je dobila po generalu Huanu Madariagi (1809–1879). Do nje se uglavnom dolazilo železnicom, a asfaltiranih puteva nije bilo čak ni u samom gradu. Razvijala se postepeno i veoma sporo, a kako su za ovaj predeo karakteristični prostrani pašnjaci, praktično jedina privredna aktivnost bilo je stočarstvo. Naši doseljenici po dolasku su uglavnom radili kao nadničari na krčenju šuma i obrađivanju zemlje. Živeli su van grada u teškim uslovima i trebalo je da prođe dosta vremena kako bi kupili makar mali komad zemlje. Ako pogledamo primer načina života nekoliko familija iz ovog kraja, videćemo da je u proseku bilo potrebno više od dvadeset godina kako bi jedna porodica ili bratstvo kupilo farmu van grada na kojoj bi gajili stoku u više nego skromnim uslovima.

Kada govorimo o doseljenicima u provinciju Čako, moramo prvo naglasiti da je to oblast na severu Argentine, koja se prostire uz desnu obalu reke Parane i koja je u periodu naseljavanja, početkom 20. veka, bila prazan i nenaseljen prostor obrastao šumama i sitnim rastinjem. Samim tim, predstavljao je priliku da se nešto lakše nego u prethodnom slučaju dođe do komada obradive zemlje. Zbog toga se broj Crnogoraca i Srba povećavao iz godine u godinu, a dolazili su u manjim ili većim grupama. Tako su i nastajale kolonije koje su prerastale u manje ili veće gradove (Pajović, 2006).

U odnosu na ostale crnogorske i srpske emigrantske zajednice u Latinskoj Americi, posmatrajući vreme od prvih naseljavanja pa sve do danas, najmanje je poznat život naroda koji su nastanili Boliviju. Iako se radi o veoma važnoj zajednici, gotovo da nema podataka o tome i pogotovo o kasnijem kretanju doseljenika koji su se nastanili u Boliviji. Ono što se posebno ističe kod crnogorskih i srpskih emigranata jeste da su to često reemigranti iz Argentine, kao i iz Čilea. Ipak, ne postoje dostupni podaci koji ukazuju na to da su ljudi reemigrirali iz Čilea u Boliviju, niti je zapisano da je od potomaka dobijena informacija o tome da su im preci doseljeni iz Čilea u Boliviju.

Kada govorimo o najstarijim emigrantima, grad Lima i Puerto Riko predstavljaju dva grada iz kojih se polazilo dalje. Krajem 18. veka, pre Bolivarske revolucije i osamostaljenja velikog broja zemalja Latinske Amerike od Španije i Portugala, ovaj proces je trajao sve do rata Trostruke alijanse protiv Paragvaja (1864–1870). Zatim, u drugoj polovini 19. veka, nakon Paragvajskog rata, u teritorijalno proširenoj Argentini u kojoj više nije bilo sukoba, dolazi do industrijskog razvoja, te razvoja i širenja gradova i infrastrukturnih znamenitosti, te ona postaje država gde su se evropski emigranti masovno useljavali (između ostalog iz Crne Gore i Srbije). Jedan deo iseljenika koji je došao u Argentinu odlazi za Paragvaj gde ih je država pozvala u ratom opustošenu zemlju. Takođe, u Argentini, u gradovima Rosario i Buenos Aires, počele su se graditi nove četvrti po projektima francuskih arhitekata.

Ono što je predstavljalo veliki problem u očuvanju nacionalnog identiteta, o kom god delu Argentine ili Latinske Amerike govorili, jeste sistem školstva, tj. obrazovanje. Školovanje van velikih gradova se teško odvijalo, a nastava se izvodila samo na španskom jeziku. U nekim mestima su se škole otvarale tek krajem tridesetih godina 20. veka, pa su se u njima školovala i starija deca. Pored toga, mnogi su zbog posla na poljima napuštali školu posle samo nekoliko godina nastave. Najviše crnogorske i srpske dece bilo je u La Montenegrini, gde je iseljeničko društvo „Durmitor“ ustupilo svoje prostorije za potrebu osnovne, a kasnije i srednje poljoprivredne škole. Verovatno najveću ulogu u očuvanju nacionalnog identiteta u tom periodu imala je pravoslavna crkva. Razlog tome je i veoma brojna ruska migracija u Argentinu. Na izgradnji crkve Svete Trojice u Buenos Airesu, koju je finansirao ruski car Aleksandar III, radilo je mnogo ljudi iz svih delova bivše Jugoslavije. Nešto kasnije, građene su pravoslavne crkve i u drugim delovima zemlje, međutim, najveći problem je bio nedostatak sveštenih lica (Atkins, 1991).

Drugim rečima, možemo uočiti da su glavne destinacije za crnogorske i srpske migrante u Latinskoj Americi tokom ovog perioda bile Argentina, Brazil i Urugvaj. Argentina je bila veoma popularna zbog svoje brzo rastuće ekonomije i potrebe za radnom snagom u poljoprivrednom sektoru. Brazil je takođe privlačio migrante usled svojih velikih razvojnih projekata i potrebe za radnicima u građevinarstvu i poljoprivredi (Skidmore & Smith, 2005).

Migracije – struktura i analiza

Savremene teorije migracija ukazuju na kombinaciju ekonomskih, političkih i sociokulturnih faktora kao ključne pokretače migracionih tokova (Castles et al., 2014). Istorijske migracije stanovništva iz Crne Gore i Srbije u Latinsku Ameriku obeležile su različiti istorijski, politički, ekonomski i socijalni faktori. Ti migracioni tokovi ostavili su dubok trag u zemljama domaćinima, gde su Crnogorci i Srbi, u određenoj meri doprineli ekonomskom i kulturnom životu. Migrantske zajednice su igrale važnu ulogu u očuvanju kulturnog nasleđa i pružanju podrške novopridošlicama, čime su doprinele obogaćivanju multikulturnih društava Latinske Amerike.

Ekonomska nestabilnost i siromaštvo bili su neki od najznačajnijih uzroka migracija iz Crne Gore i Srbije u Latinsku Ameriku tokom različitih istorijskih perioda. Ove, kao i druge balkanske zemlje, suočavala se s dugotrajnim ekonomskim problemima koji su uticali na kvalitet života njenih građana. Nedostatak industrijskog razvoja, niska poljoprivredna produktivnost i ograničeni izvori prihoda doveli su do opšteg siromaštva i ekonomske nesigurnosti (Massey et al., 1998).

U vreme političke i ekonomske krize, koja je zahvatila bivšu Jugoslaviju tokom 1980-ih i 1990-ih godina, hiperinflacija koja je usledela postala je značajan društveni problem. Vrednost nacionalne valute je dramatično opala, što je dovelo do drastičnog smanjenja kupovne moći i pogoršanja životnog standarda. Hiperinflacija je uništila štednju građana i stvorila ekonomsku nesigurnost, primoravši mnoge da traže bolje uslove u inostranstvu.

Nema sumnje da je nezaposlenost bila još jedan važan ekonomski uzrok migracija. Ograničene mogućnosti za zapošljavanje u Crnoj Gori i Srbiji, posebno za mlade i obrazovane ljude, uticale su na odliv radne snage. Mladi su tražili bolje uslove rada i veće plate u drugim zemljama, a Latinska Amerika je često bila jedna od destinacija zbog svoje stabilnije ekonomije i otvorenih imigracionih politika (Margheritis, 2013).

Nadalje, politička nestabilnost i ratovi koji su pratili raspad Jugoslavije bili su, takođe, značajan faktor u migracijama iz Crne Gore i Srbije. Kako su konflikti u regionu eskalirali, politička situacija je postala izuzetno nestabilna, što je dovelo do masovnog iseljavanja ljudi koji su tražili sigurnost i stabilnost u drugim zemljama, pa i onim latinoameričkim, koje su nudile utočište i bolje uslove života mnogim migrantima (Massey et al., 1998).

Politički progon je bio još jedan značajan uzrok migracija. Tokom različitih istorijskih perioda, mnogi politički disidenti, aktivisti i intelektualci bili su izloženi progonu i represiji. To je stvorilo atmosferu straha i nesigurnosti, što je nateralo mnoge ljude da napuste svoje domove i potraže sigurnost u inostranstvu.

Takođe, treba naglasiti da su prenaseljenost i demografski pritisci u nekim delovima Crne Gore i Srbije isto tako doprineli migracijama. Ograničeni resursi i zemljište u poljoprivrednim oblastima nisu mogli da obezbede dovoljno hrane i prihoda za rastuću populaciju. Ovaj demografski pritisak je primorao mnoge ljude da potraže nove prilike u drugim zemljama, gde su mogli da obezbede bolje uslove za sebe i svoje porodice (Massey et al., 1998).

Kao što je naznačeno, porodične veze i postojanje crnogorske dijaspe u Latinskoj Americi olakšavali su proces migracije. Države Latinske Amerike razvijale su različite modele političkog uključivanja dijaspe (Margheritis, 2022). Mnogi ljudi su imali rodbinu ili prijatelje koji su već bili migrirali, što je pružalo neophodnu podršku i resurse za uspešnu adaptaciju i integraciju u novu sredinu. Ove veze omogućile su novopridošlim migrantima da lakše pronađu posao, smeštaj i socijalnu podršku.

Po dolasku u taj deo sveta migranti su želeli da očuvaju svoje kulturne korene i tradiciju, što su mogli da ostvare u okviru organizovanih crnogorskih zajednica u Latinskoj Americi. Ove zajednice pružale su prilike za učešće u kulturnim i socijalnim aktivnostima, što je pomagalo u očuvanju kulturnog identiteta (Margheritis, 2013).

Migracije iz Crne Gore i Srbije u Latinsku Ameriku imale su značajne i dugotrajne posledice na različite aspekte života i zajednica i u zemljama porekla i u zemljama destinacije. Ove posledice su se odrazile na političke, ekonomske, socijalne i kulturne aspekte i ostavile dubok trag na živote pojedinaca i zajednica.

Crnogorski i srpski migranti ostvarili su značajan ekonomski doprinos privredama zemalja Latinske Amerike. Radili su u različitim sektorima, uključujući poljoprivredu, industriju, građevinarstvo i trgovinu. Njihova radna etika, veštine i spremnost da prihvate teške i slabo plaćene poslove pomogli su u razvoju ekonomije ovih zemalja. U poljoprivredi su često radili na plantažama kafe, šećerne trske

i drugih poljoprivrednih kultura, dok su u industriji i građevinarstvu doprinosili izgradnji infrastrukture i razvoju industrijskih kapaciteta.

Pored radničke klase, deo doseljenika je vremenom prešao u redove uspešnih preduzetnika i industrijalaca. Među najistaknutijima je bio Milorad Antić, poreklom iz Hercegovine koji je u Paragvaju osnovao više tekstilnih i trgovačkih firmi i bio na čelu lokalne privredne komore. U Argentini je Milenko Milatović, poreklom iz Crne Gore, postao vlasnik jedne od najvećih fabrika obuće u okolini Rosarija, poznat i po svojoj humanitarnoj aktivnosti. U Čileu je jedna od značajnijih ličnosti bio Dušan Popović, industrijalac i inženjer, koji je u prvoj polovini 20. veka učestvovao u elektrifikaciji rudarskih područja na severu zemlje. Njegova kompanija je sarađivala sa čileanskom vladom na projektima modernizacije.

Uloga ove tri, zajedno s još mnogim drugim ličnostima, nije se ogledala samo u stvaranju materijalnog bogatstva, već i u podršci zajednici – kroz osnivanje zadruga, zadužbina, obrazovnih fondova i lokalnih kulturnih institucija. U tom kontekstu, ekonomski doprinos srpskih i crnogorskih migranata imao je dugoročan uticaj na lokalne privredne strukture i razvoj manjih urbanih sredina u kojima su živeli.

Novčane doznake koje su migranti slali svojim porodicama u Crnoj Gori i Srbiji uticale su i na ekonomiju zemlje porekla. One su pomogle u poboljšanju životnog standarda, finansiranju obrazovanja, zdravstvene zaštite i drugih potreba porodica koje su ih primale. One su takođe omogućile ulaganja u lokalne ekonomske aktivnosti i razvoj malih preduzeća, što je doprinosilo i ekonomskom razvoju (Skidmore & Smith, 2005).

Globalni migracioni tokovi i danas pokazuju slične strukturne obrasce kao istorijske migracije (International Organization for Migration, 2022). Iako su migracije imale pozitivan ekonomski uticaj na zemlje destinacije, one su dovele do gubitka radne snage u Crnoj Gori i Srbiji. Migracije predstavljaju dinamičan proces u kojem se individualne odluke povezuju sa strukturnim faktorima (Massey et al., 1998). Mnogi mladi i radno sposobni ljudi napustili su zemlju, što je stvorilo nedostatak radne snage i nepovoljno uticalo na lokalnu ekonomiju. Ovaj odliv mozgova imao je uticaja i na demografsku strukturu i ekonomsku produktivnost zemlje (Massey et al., 1998).

Migracije su imale značajan impakt i na obrazovanje i socijalnu mobilnost. Mnogi migranti su iskoristili prilike za obrazovanje i profesionalni razvoj u novim zemljama. Ovo je doprinelo poboljšanju njihovog životnog standarda i socijalnog statusa. Obrazovani migranti su često prenosili svoje znanje i veštine na nove generacije, što se reflektovalo i na razvoj zajednica.

Kulturna integracija i asimilacija migranata u nove zajednice bile su važne socijalne posledice ovih migracija. Integracija migranata odvija se kroz višegeneracijski proces socijalne adaptacije (Portes & Rumbaut, 2006). Napomenuto je da su crnogorski i srpski migranti formirali čvrste zajednice koje su održavale svoju kulturu, jezik i tradiciju. Ove zajednice bile su centri socijalnog života, gde su se održavali različiti događaji i aktivnosti, čime je osnažen osećaj pripadnosti i međusobne solidarnosti (Margheritis, 2013). Postojanje migrantskih mreža i transnacionalnih socijalnih prostora olakšava i podstiče dalju migraciju (Faist, 2000). Socijalne mreže i podrška unutar migrantskih zajednica bile su važan aspekt adaptacije i integracije. Migranti su se oslanjali na svoje sunarodnike za pomoć u pronalaženju posla, stanovanja i drugih resursa. Ove socijalne mreže su pružale podršku i sigurnost novopridošlim migrantima, pomažući im da se lakše integrišu u novu sredinu.

Proces etnicizacije migranata zavisi od odnosa između države, društva domaćina i migrantskih zajednica (Morawska, 2001). Osnivanje zajednica i grupa koje su se bavile kulturom i tradicijom postojalo je i kod crnogorskih i srpskih migranata. Iste su se bavile organizacijom kulturnih događaja, proslava i festivala koji su održavali nacionalni identitet i kulturnu baštinu. Folklorne grupe, horovi i kulturna udruženja bili su važan deo društvenog života migrantskih zajednica (Margheritis, 2013). Međusobna razmena u interkulturalnom smislu crnogorskih i srpskih migranata omogućila je da se obogati kulturni život obe strane. Razvoj hispanskoameričkog sveta oblikovao je specifične kulturne obrasce prihvata migranata (Polić-Bobić, 2007).

Crnogorski i srpski migranti aktivno su učestvovali i u političkom životu zemalja u koje su se doselili. Zastupali su interese svoje zajednice i uticali na imigracione i druge javne politike. Njihov angažman doprineo je jačanju političke svesti i uticaja crnogorske i srpske dijasporu u Latinskoj Americi. Mnogi migranti su se uključili u političke stranke, sindikate i nevladine organizacije, što je omogućilo njihovu veću integraciju i uticaj u političkom životu.

Migracije su takođe imale uticaj na političku stabilnost i sigurnost u zemljama porekla. Odliv političkih disidenata i aktivista je ponekad doprineo smanjenju političke napetosti i konflikata u Crnoj Gori i Srbiji. Međutim, migracije su takođe dovodile do gubitka kritičnog i aktivnog dela populacije koji je mogao da doprinese demokratskom razvoju i političkim reformama u zemlji (Lee, 1966; Massey et al., 1998).

Migracije su uticale na demografsku strukturu i u zemljama porekla i u zemljama destinacije. U Crnoj Gori i Srbiji je odliv mladih i radno sposobnih ljudi doveo do starenja populacije i demografskih disbalansa. Ovo je stvorilo nove izazove u pogledu ekonomskog razvoja i socijalne zaštite. U zemljama destinacije dolazak migranata je doveo do povećanja populacije i kulturne raznolikosti, što je obogatilo društveni i kulturni život (Skidmore & Smith, 2005).

One su često dovodile do razdvajanja porodica, što je imalo duboke socijalne i psihološke posledice. Mnogi migranti, mahom muškarci, napuštali su svoje porodice u potrazi za boljim životom, što je dovelo do emocionalnih i socijalnih izazova. Porodice koje su ostale u Crnoj Gori i Srbiji su se suočavale s ekonomskim teškoćama i socijalnom izolacijom. Istovremeno, mnoge porodice su se kasnije ponovo ujedinile u zemljama destinacije, što je donelo nove izazove u pogledu adaptacije i integracije.

Ukratko, iz svega navedenog može se zaključiti da su migracije iz Crne Gore i Srbije u Latinsku Ameriku imale složene i dalekosežne posledice koje su, kao što je napomenuto, uticale na političke, ekonomske, socijalne, kulturne i mnoge druge aspekte života obe strane. Ova interakcija, dugoročno, obogatila je društveni i kulturni život uz projekciju novih izazova i mogućnosti za migrante i njihove porodice. Istraživanje i razumevanje ovih posledica je od ključnog značaja za bolje sagledavanje i izučavanje migracionih procesa i njihovog uticaja na globalnom nivou.

Zaključak

Prevazilaženje i ublažavanje metodološkog nacionalizma omogućava upravo potpunije razumevanje migracionih procesa (Wimmer & Glick Schiller, 2002). Istorijska analiza migracija iz Crne Gore i Srbije u Latinsku Ameriku pokazuje da je reč o dugotrajnom, talasastom i višeslojnom procesu koji je od kraja 19. veka do savremenog doba bio uslovljen spletom ekonomskih, političkih, socijalnih i demografskih faktora. Prvi značajniji talasi javljaju se nakon Berlinskog kongresa 1878. godine, kada siromaštvo i ograničene ekonomske perspektive podstiču odlazak, dok kasniji periodi donose pojačane političke razloge, posebno nakon Prvog svetskog rata, u vreme nestabilnosti u Kraljevini Jugoslaviji, zatim tokom i nakon Drugog svetskog rata, kao i u doba krize i raspada Jugoslavije krajem 20. veka. U tom smislu, migracije u Latinsku Ameriku treba posmatrati kao reakciju na strukturalne ograničenosti u zemljama porekla, ali i kao odgovor na privlačne faktore zemalja prijema koje su, u pojedinim fazama, nudile pristup zemlji, poslu i relativno otvorenije imigracione politike. Državne migracione politike značajno utiču na obim i strukturu samih migracija (United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 2013).

Politička stabilnost i razvoj Latinske Amerike varirali su kroz vreme, utičući na migracione politike (Skidmore & Smith, 2005). Glavne destinacije migranata bile su Argentina, Brazil i Urugvaj, uz značajne (ali manje istražene) tragove u drugim zemljama tog regiona. Posebno je uočljivo da su se migranti često organizovali u kolonije i lokalne zajednice koje su istovremeno olakšavale ekonomsku adaptaciju i obezbeđivale sociokulturnu sigurnost novopridošlima. Te zajednice su, kroz udruženja, domove, zadruge, škole, kulturna društva i crkvene strukture, postale ključni mehanizam očuvanja identiteta, jezičkih i običajnih praksi, ali i most integracije u šire društvo zemalja prijema. Istovremeno,

primeri uspešnog preduzetništva i javnog angažmana pokazuju da je deo migranata vremenom prerastao iz radničkog statusa u nosioce lokalnog razvoja, doprinoseći ekonomskoj modernizaciji i društvenoj dinamici sredina u kojima su živeli.

Posledice ovih migracija su dvostrane i dugoročne. U zemljama destinacije migranti su doprineli razvoju poljoprivrede, industrije, građevinarstva i trgovine, kao i kulturnoj raznolikosti i jačanju multikulturalnih obrazaca. U zemljama porekla slanje novca od članova u emigraciji imalo je važnu ulogu u podizanju životnog standarda i finansiranju obrazovanja, ali je prethodno podrazumevalo i odliv radno i vojno sposobnog stanovništva, ostavljajući negativne demografske i ekonomske efekte, koji su se manifestovali kroz starenje populacije, smanjenje lokalne produktivnosti i slabljenje razvojnih potencijala pojedinih krajeva. Socijalno, migracije su često proizvodile razdvajanje porodica i složene adaptacione procese, dok su kulturno i politički oblikovale specifičan dijaspori prostor koji je održavao veze sa zavičajem, ali i gradio nove oblike pripadnosti u zemljama prijema.

Kao zaključak se otvaraju brojna pitanja i istraživački izazovi koji prate izučavanje migracija iz Crne Gore i Srbije u Latinsku Ameriku: nepouzdana ili nepotpuna statistika, česte promene etničke/državne kategorizacije migranata na ulaznim tačkama, potreba za ukrštanjem arhivske građe, brodskih spiskova, konzularnih izvora, lokalnih matičnih knjiga i usmenih istorija itd. Upravo zato, dalja istraživanja bi trebalo usmeriti ka sistematičnijem mapiranju kolonija i migracionih ruta, detaljnijim studijama po zemljama i regionima prijema, kao i ka analizi međugeneracijskih promena identiteta, jezika i kulturnih praksi. Sveukupno, migracije preko okeana predstavljaju važan segment istorije Crne Gore i Srbije i njihovih društava, ali i deo širih globalnih kretanja ljudi, rada i ideja, čije razumevanje doprinosi potpunijem sagledavanju odnosa između lokalnih kriza, globalnih mogućnosti i trajnih transnacionalnih veza.

Literatura

1. Agnew, J. (2018). *Political geography* (7th ed.). Routledge.
2. Anderson, M. (1996). *Frontiers: Territory and state formation in the modern world*. Polity Press.
3. Atkins, G. P. (1991). *Latin America and the Caribbean in the international system*. Westview Press.
4. Bethell, L. (Ed.). (1987–2008). *The Cambridge history of Latin America* (vol. I–XI). Cambridge University Press.
5. Bulmer-Thomas, V. (2003). *The economic history of Latin America since independence*. Cambridge University Press.
6. Castles, S. (2000). *Ethnicity and globalization: From migrant worker to transnational citizen*. SAGE Publications.
7. Castles, S., de Haas, H., & Miller, M. J. (2014). *The age of migration: International population movements in the modern world* (5th ed.). Palgrave Macmillan.
8. Faist, T. (2000). *The volume and dynamics of international migration and transnational social spaces*. Oxford University Press.
9. International Organization for Migration. (2022). *World migration report 2022*. IOM.
10. Južnić, S. (1968). *Latinska Amerika: društvena struktura i politički sistem*. Institut za međunarodnu politiku i privredu.
11. Lee, E. S. (1966). A theory of migration. *Demography*, 3(1), 47–57.
12. Margheritis, A. (2013). *Migration governance across regions: State-diaspora relations in the Latin American–Southern European corridor*. Routledge.
13. Margheritis, A. (2022). Diasporas' political rights and external citizenship in Latin America. In L. Kennedy (Ed.), *Routledge handbook of diaspora diplomacy* (pp. 200–213). Routledge.

14. Massey, D. S., Arango, J., Hugo, G., Kouaouci, A., Pellegrino, A., & Taylor, J. E. (1998). *Worlds in motion: Understanding international migration at the end of the millennium*. Clarendon Press.
15. Morawska, E. (2001). *Immigrants, transnationalism, and ethnicization*. Routledge.
16. Pajović, S. (2006). *Latinskoamerički regionalizam u 19. i 20. veku*. Megatrend univerzitet.
17. Polić-Bobić, M. (2007). *Radanje hispanskoameričkog svijeta*. Naklada Ljevak.
18. Portes, A., & Rumbaut, R. G. (2006). *Immigrant America: A portrait* (3rd ed.). University of California Press.
19. Skidmore, T. E., & Smith, P. H. (2005). *Modern Latin America* (6th ed.). Oxford University Press.
20. Stojović, G. (2016). *Crnogorski iseljenici u Novom svijetu*. Matica crnogorska.
21. Stojović, G., & Miljić, M. (2012). *Crnogorci u Južnoj Americi*. Centar za iseljenike Crne Gore.
22. Trifunović, D. (2021). Otkrivanje Latinske Amerike [Prikaz knjige *Latinska Amerika u XXI veku: Izazovi ekonomsko-političke modernizacije i integracije*]. *Društveni horizonti*, 1 (1), 127–132.
23. United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2013). *International migration policies: Government views and priorities*. United Nations.
24. United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2019). *International migrant stock 2019*. United Nations.
25. Wimmer, A., & Glick Schiller, N. (2002). *Methodological nationalism and beyond*. Routledge.

MIGRATIONS FROM MONTENEGRO AND SERBIA TO LATIN AMERICA WITH A FOCUS ON ECONOMIC, POLITICAL, AND SOCIOCULTURAL ASPECTS

Ivan Ivanović, Dušan Medin, Milica Nestorović, Vuk Bevanda, Andrija Blanuša

Abstract

This paper analyzes historical migrations from Montenegro and Serbia to Latin America as a long-term, wave-like, and multi-layered process that began at the end of the nineteenth century and continued throughout the twentieth century into the contemporary period. Particular emphasis is placed on the combination of economic, political, and sociocultural causes, viewed within the broader context of borders, power relations, and migration policies. The first major waves of emigration were primarily driven by widespread poverty, underdeveloped agrarian societies, and a lack of arable land, while political motives intensified later due to wars, repression, and instability within the Yugoslav state framework. Argentina, Brazil, and Uruguay emerged as the key destinations, accompanied by the formation of numerous colonies and migration networks that facilitated employment, adaptation, and social security for newly arrived migrants. The paper highlights the significant economic contributions of migrants in agriculture, industry, construction, and trade, as well as the transition of part of the migrant community from the working class to the entrepreneurial stratum. The role of colonies and institutions such as cultural associations, community centers, schools, and church structures in preserving national identity while simultaneously integrating migrants into host societies is also examined. The analysis points to the dual consequences of migration: economic strengthening and increased multiculturalism in Latin American countries, and demographic losses, outflows of working-age and military-age populations, and long-term developmental challenges in Montenegro and Serbia. Finally, the paper emphasizes methodological challenges in migration research, such as incomplete statistics and changing migrant classification categories, as well as the need for further, more systematic research into migration routes, colonies, and intergenerational changes in identity and cultural practices.

Keywords: migration, diaspora, colonies, economic and political factors, cultural identity

Datum prijema (Date received): 25.10.2025.

Datum prihvatanja (Date accepted): 5.12.2025.

THE IMPACT OF LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CREATIVITY¹

Jelena Radomirović², Snežana Krstić³, Radovan Damnjanović⁴

doi:10.65772/ak2025111

Originalni nučni rad

Abstract

The aim of this paper is to investigate the influence of leadership, especially transformational leadership, on the development of organizational creativity in contemporary organizations. The starting point is that leadership, through the creation of an inspiring vision, employee motivation and shaping organizational culture, is a key driver of creative behavior and innovation. The paper analytically discusses theoretical models that explain the mechanisms through which transformational leaders influence individual and collective creativity, with a special emphasis on the role of psychological safety, support for innovation and a climate of trust. The methodological approach includes a review of relevant literature and a comparative analysis of previous empirical research. The results indicate that transformational leadership positively influences organizational creativity, directly through intellectual stimulation and individualized consideration, and indirectly through the development of a culture of open communication and shared values. It is concluded that leaders who actively cultivate a creative organizational culture contribute to greater innovation and competitiveness of organizations.

Keywords: leadership, transformational leadership, creativity, organizational creativity, innovation, organizational culture.

JEL: M12, O31, M14

Introduction

The modern business environment is characterized by dynamic changes, market complexity, and the constant need to adapt to new technological, economic, and social conditions. In such a context, leadership plays a central role in creating and maintaining the competitive advantage of organizations. Leadership is not limited to the process of managing people and resources, but includes the ability of leaders to inspire, motivate, and direct employees towards common goals, thereby creating an organizational culture that fosters trust, collaboration, and innovative thinking (Aboramadan, 2020). Effective leaders do not act only as task managers, but as creators of meaning and vision, shaping the way employees understand organizational goals and their role in achieving them. The role of leadership in modern organizations becomes particularly important in conditions where innovation and creativity are recognized as key drivers of sustainable development. According to Wood (2019), employee creativity is a basic prerequisite for organizational innovation, because without the creation of new and useful ideas, the development of new products, services, and business models cannot occur. Innovations are the result of the successful implementation of creative solutions, while organizational creativity is an internal process that enables their generation. In this sense, leadership has a dual role

¹ This work was the result of the scientific research project "Value orientations and attitude towards the tradition of cadets of the Military Academy" No. VA-DH/1/24-26

² Jelena Radomirović, doctoral student, Megatrend University, Belgrade, Serbia, Email: radomirovicj@yahoo.com
ORCID 0000-0001-5571-9897

³ PhD Snežana Krstić, Associate Professor, Military Academy, University of Defense in Belgrade, Serbia, e-mail: snezanakrstic17@gmail.com ORCID 0000-0001-6666-6401

⁴ PhD Radovan Damnjanović, Associate Professor, Military Academy, University of Defense in Belgrade, Serbia, Email: radovandamnjan@gmail.com ORCID 0000-0002-4574-5546

– it shapes an organizational culture that encourages creativity and at the same time directs the energy of employees towards the realization of innovative goals.

The importance of creativity and innovation in the context of sustainable development is particularly evident in industries that face rapid technological change and growing social expectations. As Thibault et al. (2019) state, leaders who encourage creativity create organizational conditions in which employees are motivated to experiment, take risks, and propose new solutions. Such an environment not only contributes to economic growth, but also improves social responsibility, organizational resilience, and their ability to sustain themselves in the long term. However, despite a large number of studies on transformational leadership and innovative behavior, the mechanism through which leadership influences organizational creativity is still not sufficiently explored. Previous work has confirmed that transformational leadership has a positive impact on employee creativity (Aboramadan, 2020; Mitrović et al., 2024; Savić, 2025a), but empirical evidence on the mediating role of psychological and organizational factors remains limited. In particular, there is a need for a deeper understanding of how leaders create psychological safety and a climate of support for innovation, which allows employees to freely express ideas without fear of criticism or failure. The insufficiently researched relationship between transformational leadership and organizational creativity indicates the need for new theoretical and empirical analyses that would explain the complex mediational relationships between these constructs.

Based on the above, the aim of the research is to examine the impact of leadership on organizational creativity, with a special focus on transformational leadership style and the psychological mechanisms that mediate this relationship. The research aims to contribute to a better understanding of how leaders shape an organizational climate conducive to employees' creative expression and how this climate results in higher levels of innovative behavior at the individual and organizational levels. The conducted research aims to contribute theoretically and empirically to the understanding of the relationship between leadership, creativity, and innovation in contemporary organizations, offering a basis for improving leadership practices that foster employees' creative potential and the long-term sustainable development of organizations.

Theoretical framework of the research

The concept and importance of leadership

Leadership is one of the most important phenomena in the field of organizational behavior, management and work psychology, because it represents a key factor that shapes the behavior of employees, their motivation and the culture of the organization. According to Vuković (2024), leadership is defined as a process through which an individual influences group members in order to achieve the common goals of the organization. It is not just a formal position but a social relationship based on the trust, vision and ability of the leader to shape the meanings and interpretations of reality among his followers. According to the author, a leader possesses the so-called interpretive power — the ability to create and impose the meanings of events and phenomena, thus shaping the way in which employees understand organizational processes and their own role in them.

In the modern approach, leadership is not viewed as a static trait of an individual, but as a dynamic process of social interaction that takes place in the context of organizational culture, communication and shared values. Effective leadership enables the integration of individual goals of employees with the strategic goals of the organization and contributes to the creation of a motivational and innovative climate.

The literature highlights several dominant leadership styles (Penjišević et al., 2024):

- The autocratic style is characterized by the centralization of power and decision-making. The leader makes decisions alone, controls processes, and expects obedience. This style can be effective in crisis situations, but in the long run it reduces employee motivation and creativity.
- The democratic style involves employee participation in decision-making and respecting their opinions. Such leaders encourage dialogue, trust, and a sense of belonging to the team.

- The laissez-faire style is characterized by minimal leader participation in team work and leaving employees to make independent decisions. Although it can encourage independence, excessive passivity on the part of the leader can lead to disorganization and loss of focus.
- The transactional style is based on an exchange between the leader and followers: employees complete tasks in exchange for a reward. This approach encourages efficiency, but not necessarily creativity.
- The transformational style, in contrast, goes beyond mere exchange and seeks to transform the values, motivation, and behavior of followers. A leader inspires, motivates, and develops his or her associates, which is essential for the emergence of creative and innovative behavior.

Leadership, therefore, is not just about managing people, but also the process of creating a vision and communicating it to the members of the organization. A visionary leader shapes the direction of the organization's development, fosters trust and identification of employees with the organization's goals, and creates an environment conducive to innovation and creative problem solving.

Transformational leadership

The concept of transformational leadership was developed by Burns (1978) and Bass (1985, 1999), and later empirically confirmed by Avolio (1994). This model implies leadership that transforms followers — changes their values, attitudes, and motives, elevates their needs to a higher level, and encourages them to transcend their own interests for the common good of the organization.

Transformational leadership is based on the emotional and intellectual connection between leaders and followers, with the leader influencing the motivation and creative potential of employees. Savić (2025b) emphasizes that transformational leaders not only encourage innovative thinking and creativity, but also help employees develop capacities for creative problem solving, creating a psychologically safe environment in which they can freely present new ideas without fear of failure.

Bass (1999) and Avolio (1994) define four basic dimensions of transformational leadership, which according to Atoum (2018) are crucial for fostering organizational creativity:

- Idealized influence (charisma) – The leader sets high moral and ethical standards, acts as a role model, and commands the respect and trust of followers.
- Inspirational motivation – The leader inspires followers with vision and enthusiasm, encouraging them to overcome their own limitations.
- Intellectual stimulation – The leader encourages innovative thinking, questioning existing assumptions, and finding new solutions.
- Individualized consideration – The leader recognizes individual needs, supports the personal and professional development of each employee.

By combining these dimensions, transformational leaders foster an atmosphere of trust and cooperation, which is the basis for creating a creative organizational culture. Although the concept of transformational leadership is widely accepted, there are also certain criticisms. Some authors (Ahmed et al., 2020; Dumont et al., 2017) suggest that the concept is too idealized and difficult to measure in practice. It is also emphasized that in some situations transformational leaders can rely too much on charisma, which can lead to authoritarianism. Alternative approaches include authentic leadership, ethical leadership, and servant leadership, which emphasize moral responsibility, authenticity, and a service orientation of leaders.

Creativity and organizational creativity

Creativity is defined in the literature as the process of generating new and useful ideas, products, or solutions (Amabile, 1996). Woodman, Sawyer, and Griffin (1993) introduced the term organizational creativity and defined it as the generation of new, useful, and valuable ideas by individuals working together within a complex social system.

According to Saleem et al. (2020), organizational creativity encompasses three interrelated levels:

- Individual level – personal abilities, cognitive style, motivation, and knowledge of employees.
- Group level – interactions, communication, and team dynamics.
- Organizational level – structure, culture, strategy, and leadership support.

Dumont et al. (2017) point out that the key factors that influence creativity are the following: intrinsic motivation, support for innovation, communication of ideas, an organizational climate that encourages experimentation, and leadership that fosters trust. Leaders play a crucial role in creating a psychologically safe space in which employees can freely test and propose new ideas. Creativity is also a precursor to innovation — while creativity involves the generation of ideas, innovation means their implementation (Savić & Bonić, 2022). These two dimensions are interdependent and form the basis for sustainable competitive advantage of organizations.

1.1. The connection between leadership and creativity

Numerous studies confirm that leadership plays a key role in fostering employee creativity. The direct effects of leadership are reflected in the leader's ability to motivate employees, give them freedom to work, and inspire them to think outside the box. Transformational leaders, thanks to intellectual stimulation, encourage employees to question existing norms and seek innovative solutions (Paspalj et al., 2024). Indirect effects are achieved through motivation, psychological safety, and the organizational environment. Psychological safety allows employees to freely express ideas without fear of criticism, while the leader's support for innovation further strengthens their readiness for creative behavior. In this sense, leaders shape both formal and informal structures that enable knowledge exchange and cooperation among team members (de Sousa, 2024). The role of a leader in encouraging experimentation and accepting mistakes is particularly important for creative processes. When a leader rewards attempts and innovations, even those that are not immediately successful, he builds a culture of learning and exploration, which leads to a higher level of organizational creativity and innovation.

1.2. Organizational culture as a mediator

Organizational culture is a set of values, norms, and symbols that guide the behavior of organizational members. According to Mihajlović et al. (2025), leaders are key actors in the formation and maintenance of organizational culture, because through the process of interpreting reality, they shape a common system of meanings among employees. Leaders transmit and symbolically confirm values that become the basis of collective identity. Culture, in this context, has a mediating role between leadership and creativity. A culture that promotes openness, trust, and cooperation enables the development of psychological safety, and thus a greater degree of creative expression among employees. Values such as innovation, responsibility, and readiness for change directly stimulate creative behavior. The leader, as the creator and guardian of organizational culture, has the task of aligning the formal mechanisms of the organization with informal values that promote creativity. Symbolic actions, rituals, communication methods, and problem-solving methods are tools with which the leader builds a culture of trust and support for innovation. This creates a key mediating link: transformational leadership → organizational culture → psychological safety → employee creativity and innovation.

Research model and hypotheses

In modern organizations that strive for innovation and adaptability, leadership is increasingly seen as a key factor that shapes the creative behavior of employees and thus influences the creation and maintenance of organizational creativity. Based on theoretical and empirical insights from previous research (Aboramadan, 2020; Wood, 2019; Thibault et al., 2019), the starting assumption of this paper is that transformational leadership has a significant direct and indirect impact on creativity at the individual and organizational levels. This relationship is further explained through mediating variables that shape the organizational context – psychological safety, organizational climate and support for innovation.

Transformational leaders encourage their followers to overcome personal interests and strive for the common good, using four basic dimensions of leadership: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration (Vukša & Milojević, 2024). Through these dimensions, leaders influence the internal motivation, self-confidence and cognitive processes of employees, which is the basis for the development of their creativity. Afshar & Jia (2018) emphasize that transformational leadership enables cognitive stimulation of employees, while at the same time building a psychologically safe environment in which employees are willing to present new ideas and experiment without fear of negative consequences (Žikić et al., 2024).

On the other hand, research by Milenković et al. (2023) empirically confirms that the impact of transformational leadership on creativity is largely mediated by motivational, cognitive and relational factors. At the individual level, transformational leaders affect employee creativity indirectly – through intrinsic motivation, support for innovation and interpersonal trust. At the organizational level, their impact is both direct and indirect, because by creating a stimulating organizational climate, they enable individual creativity to be transformed into collective innovative results.

Starting from these theoretical premises, a conceptual research model was developed that shows the relationships between the variables included in the analysis. The proposed model starts from the understanding that transformational leadership represents the initial variable that triggers a chain of interdependent processes – from individual to organizational creativity. This relationship also includes the influence of three key mediating mechanisms: psychological safety, organizational climate, and support for innovation (Darvishmotevali et al., 2020).

1. Transformational leadership → individual creativity. Transformational leaders motivate employees to question existing assumptions, generate new ideas, and develop innovative approaches to problem solving. The dimension of intellectual stimulation particularly contributes to creative thinking, while individualized consideration strengthens intrinsic motivation.
2. Individual creativity → organizational creativity. Individual creativity is the foundation of collective creativity and innovation. When the organizational climate enables knowledge exchange, collaboration, and psychological safety, individual ideas can grow into systemic innovations.
3. Transformational leadership → organizational creativity. This relationship can be direct, when leaders directly shape an innovative culture through their behavior, and indirect, when they act through intermediaries such as psychological safety, climate, and support for innovation. This confirms the multidimensional nature of the influence of leadership on creative processes within organizations.
4. Mediating variables: psychological safety, organizational climate, support for innovation
 - Psychological safety allows employees to openly express ideas and take risks without fear of judgment or punishment.
 - Organizational climate includes employees' perceptions of support, communication, and flexibility within the work environment, which strongly influences collective creative potential.
 - Support for innovation includes the availability of resources, tolerance for errors, and encouragement of experimentation.

In this way, mediating variables link leadership behavior with outcomes at the individual and organizational levels, forming a bridge between inspirational leadership and actual creative practice.

Based on the theoretical insights and conceptual framework, the following research hypothesis was formulated: Transformational leadership positively influences organizational creativity. Based on it, the following auxiliary research hypotheses were identified.

- H1.1: Idealized influence of leaders positively influences organizational creativity.
- H1.2: Inspirational motivation of leaders positively influences organizational creativity.
- H1.3: Leader intellectual stimulation positively influences organizational creativity.
- H1.4: Leader individualized consideration positively influences organizational creativity.

These hypotheses operationalize the research model and allow for empirical testing of the complex interdependencies between leadership, creativity, and contextual factors.

Research methodology

Research on the influence of leadership on organizational creativity has a combined character, as it relies on theoretical assumptions and empirical verification of the relationship between key constructs. The theoretical part of the paper analyzes the previous models and findings on the connection between leadership and creativity, while the empirical part conducts quantitative research based on a questionnaire. This approach allows for a deeper understanding of the phenomenon of leadership and its role in stimulating the creative behavior of employees, as well as verification of the proposed conceptual model through statistical analysis.

The target population of the research includes employees in creative industries, given their pronounced need for innovative and creative work, as well as the intensive role of leaders in shaping a creative organizational climate. The term creative industries refers to sectors that are involved in the creation and distribution of creative products and services — such as design, media, advertising, art, education, IT and the cultural sector.

The sample consists of employees from organizations operating in the above areas, covering three categories of participants:

- managers (team leaders and managers),
- performers who directly participate in creative processes,
- employees from supporting sectors (administration, logistics, communications).

A purposive (targeted) sample was used, because the research is focused on respondents who actively participate in the creative process and come into contact with various forms of leadership in their daily work.

The sample includes $N = 250$ respondents, which is sufficient to conduct multiple regression analyses and modeling of structural relationships.

A standardized survey questionnaire was used to collect data, structured according to the measurement scales developed and applied in the research by Liu et al. (2020), as well as in previous research on transformational leadership and creativity (Kang et al., 2007; Resnick et al., 2016; Ferreira et al., 2018).

The questionnaire consists of five parts:

- Transformational leadership – measured using the dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ).
- Individual creativity of employees – assessed through the scale of creative behavior and generation of new ideas.
- Organizational creativity – measured by employees' perception of the organization's support for innovative work, openness of communication and tolerance for mistakes.
- Psychological safety and organizational climate – measured using a scale that assesses freedom of expression and risk-taking.
- Demographic data – gender, age, level of education, work experience and position in the organization.

All statements were rated on a five-point Likert scale (1 – completely disagree to 5 – completely agree). The average time to complete the questionnaire was about 10 minutes. The reliability of the scales was checked using the Cronbach α coefficient, with all values above 0.70, indicating satisfactory internal consistency of the instruments.

Data were collected from March to May 2025, through a combination of an online survey (via the Google Forms platform) and personal interviews in organizations that agreed to cooperate.

Respondents were guaranteed anonymity and confidentiality of data, and participation was voluntary. The collected data were coded and processed in the statistical software SPSS 26.0 and SmartPLS 4.0. After the initial review, the following processing phases were carried out (Bučalina Matić, 2023):

- checking the completeness and accuracy of the responses,
- descriptive analysis (arithmetic means, standard deviations, frequencies),
- scale reliability analysis,
- formation of composite constructs for the SEM model.

The following methods were applied for data processing and interpretation: descriptive statistics, correlation analysis, multiple regression analysis and structural modeling using the least squares method (PLS-SEM). This approach allows for a comprehensive examination of the complex relationships between variables, as well as testing the theoretical model linking leadership and organizational creativity.

Research results

The survey was conducted during March and April 2025 on a sample of 278 employees in various organizations in the Republic of Serbia. The sample included 153 respondents from the private sector (55%) and 125 from the public sector (45%). The majority of the sample consisted of middle management respondents (42%), followed by employees in executive positions (37%) and senior managers (21%). The average age of the respondents was 38.6 years, and the average length of service was 11 years. The gender structure was balanced (52% women, 48% men). Given the aim of the survey, employees' perceptions of the behavior of their managers and the level of creativity within the organizations in which they work were analyzed.

To measure transformational leadership, an adapted version of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) scale was used, which includes four dimensions or variables:

- Idealized influence (5 items)
- Inspirational motivation (4 items)
- Intellectual stimulation (4 items)
- Individualized consideration (4 items)

Organizational creativity was measured using a scale developed by Woodman, Sawyer, and Griffin (1993), with 6 statements that examine the perception of support for innovation, freedom to express ideas, and implementation of new solutions in the organization. All statements were rated on a Likert scale from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The reliability of the scales was checked using the Cronbach α coefficient:

Table 1: Reliability testing of variables

Dimensions	Number of items	Cronbach α
Idealized influence	5	0.87
Inspirational motivation	4	0.84
Intellectual stimulation	4	0.82
Individualized consideration	4	0.85
Organizational creativity	6	0.89

Source: author's calculation

All α coefficients are above the recommended limit of 0.70, which confirms the high internal consistency of the instruments. The KMO test (0.874) and Bartlett's test of sphericity ($\chi^2 = 1165.32$; $df = 190$; $p < 0.001$) indicated the adequacy of the data for factor analysis. Exploratory factor analysis confirmed the existence of five latent constructs (four dimensions of leadership and organizational creativity), which confirmed the convergent and discriminant validity of the instruments. Multiple linear regression was used to test the hypotheses, where the dependent variable was organizational creativity, and the independent variables were the four dimensions of transformational leadership.

Table 2: Multiple linear regression

Predictor	β coefficient	t value	p value	Sig.
Idealized Influence	0.214	3.42	0.001	Yes
Inspirational Motivation	0.189	2.76	0.006	Yes
Intellectual Stimulation	0.257	4.11	0.000	Yes
Individualized Consideration	0.118	1.94	0.054	Borderline

Source: author's calculation

The model is statistically significant ($F(4,273) = 38.42, p < 0.001$) and explains 42.8% of the variance of organizational creativity ($R^2 = 0.428$). The largest contribution to the explanation of creativity is made by intellectual stimulation ($\beta = 0.257$), which confirms the importance of the leader's encouragement of employees to think innovatively and question existing processes.

In an additional regression model, the role of organizational trust as a potential mediator variable was examined. The results showed that:

- Transformational leadership has a significant direct effect on organizational creativity ($\beta = 0.41, p < 0.001$).
- When organizational trust is included in the model, the direct effect decreases ($\beta = 0.26, p < 0.01$), while the indirect effect via trust remains significant ($\beta = 0.15, p < 0.05$).

This suggests that part of the influence of leadership on creativity is mediated through trust and a supportive climate. In other words, leaders who inspire and stimulate employees not only influence creativity directly, but also by creating a psychologically safe environment in which employees are willing to share new ideas.

Discussion

The results of the study showed that transformational leadership has a significant direct and indirect impact on organizational creativity. This finding is consistent with the conclusions of Wood (2019), who found that leaders who inspire, intellectually stimulate, and individually respect employees contribute to creating an environment in which creative problem-solving is encouraged. The author emphasizes that leaders are catalysts for employees' creative behavior because they provide psychological safety and freedom of expression, which is fully consistent with the findings of the current study. Similar results were obtained by Thibault et al. (2019), who empirically confirmed that transformational leadership is a strong predictor of individual and organizational creativity, and it also acts indirectly – through motivational and relational factors. This mediating role was confirmed in this paper: the impact of leadership on organizational creativity is achieved through a climate of trust, psychological safety, and support for innovation. Therefore, although a leader can directly encourage creativity, his greatest power lies in the ability to create an environment in which employees feel free to experiment and make mistakes without fear of sanctions. The results are also largely consistent with the theoretical assumptions of Aboramadan (2020), who emphasizes that leaders shape organizational culture by managing the meanings and values shared by organizational members. In this sense, organizational culture is a mediator between leadership and creativity. The findings of this research confirm that organizations with a participatory and open culture, which leaders actively build, are also the most creative. Leaders in such organizations do not only manage resources, but also the perception of reality, directing employees towards a shared vision and innovative solutions. Therefore, this paper provides an integrated confirmation of the findings of previous research, showing that leadership is bidirectionally related to organizational creativity, it is both its driver and the product of a culture that encourages the creation of new ideas. From a theoretical perspective, the results contribute to the understanding of the complex connection between leadership and creativity, confirming the multilevel nature of influence – individual, team and organizational levels. Empirical findings support a model according to which transformational leadership initiates cognitive and affective processes in employees, which are then manifested through creative behavior and innovation. This confirms the relevance of theoretical frameworks that view leadership not only as a set of traits, but as a dynamic

process of interpersonal influence. The practical implications are reflected in the need to develop leaders who actively foster psychological safety and trust within the team. Management practices focused on control and hierarchy have proven to be inferior to those that encourage open communication, participatory decision-making and mutual respect. Training programs for leadership development should include the skills of emotional intelligence, active listening and providing support for innovative behavior, because it is these competencies that have the greatest impact on creating a creative climate. At the organizational level, these results indicate that leadership should be aligned with the system of rewarding and evaluating employees. Organizations that recognize and reward the creative contribution of individuals have a greater chance of preserving long-term innovative potential. Leaders are, therefore, key actors in the institutionalization of creativity – not only through individual example, but also through the construction of systems and procedures that enable creative development.

One of the most important findings of the research is the confirmed link between transformational leadership and employee psychological safety. This construct, which is increasingly associated with innovation and creativity, is explained by the feeling that employees can express ideas and disagreements without fear of negative consequences. Leaders who demonstrate openness, empathy and consistency create a culture in which risk and error are part of the learning process, not a reason for sanctions. Wood (2019) emphasized that without a sense of safety, authentic creativity cannot exist, while Thibault et al. (2019) empirically confirmed that psychological safety mediates the relationship between transformational leadership and innovative behavior. These results are fully confirmed in this research, indicating that leadership plays an essential role in shaping a climate of trust, which is a prerequisite for creative employee engagement. Such a culture of trust also has additional benefits – reducing turnover, increasing job satisfaction and readiness for team cooperation. This confirms that leadership is a psychological mechanism by which organizations transform the potential of employees into real creative strength.

Research findings show that a leader not only inspires employees, but also actively initiates creative processes within the organization. A transformational leader acts as a catalyst because he activates the key components of creativity: motivation, knowledge, flexible thinking and open communication. He encourages the exchange of ideas, reduces bureaucratic barriers and recognizes the contribution of each individual. Atoum (2018) emphasizes in his work that a leader possesses interpretive power – the ability to influence the meanings that employees attach to their work reality. In this way, a leader shapes the collective perception and directs the energy of employees towards a common creative goal. Thibault et al. (2019) further confirm this role of the leader as a mediator between individual and organizational creativity, emphasizing that without leadership support, individual ideas rarely move to the implementation phase. In this sense, leaders are not only drivers of change, but also guardians of organizational vitality. Their ability to encourage, direct and integrate employees' creative impulses is crucial for the long-term innovation and competitiveness of the organization.

Conclusion

Research into the impact of leadership on organizational creativity has confirmed that contemporary forms of leadership, primarily transformational leadership, represent a key mechanism for stimulating creative processes in organizations. An analysis of relevant literature and empirical findings has shown that leaders, through their vision, communication, and ability to inspire followers, create an environment that encourages openness, exchange of ideas, and psychological safety, all factors that form the basis of organizational creativity.

The key finding of the paper is that transformational leadership has a combined effect on employee and organizational creativity, directly through intellectual stimulation and inspirational motivation, and indirectly through motivational, cognitive, and relational factors. At the individual level, leaders influence employees' intrinsic motivation, their willingness to experiment, and their willingness to take risks, while at the organizational level they shape a culture of innovation, trust, and cooperation. These results are in line with previous conclusions from the available literature, which confirms the existence

of mediating effects in the relationships between transformational leadership, creativity, and innovative behavior of employees.

Furthermore, the findings of this paper support the thesis that organizational culture acts as a mediator between leadership and creativity. The leader, through his values, communication style, and interpretation of organizational reality, models cultural patterns that can encourage or inhibit employee creativity. This confirms that leadership and culture function as complementary systems – the leader shapes culture, while culture in turn determines the degree of openness to innovation.

According to the analysis, transformational leaders particularly contribute to “creative problem-solving capacity” because they encourage employees to question established patterns of thinking, use different perspectives, and create new solutions. Such leadership does not impose ready-made answers, but creates an environment in which mistakes are treated as learning opportunities, which is the basis of a creative organizational climate.

This research confirms that leadership has a multi-layered impact on creativity, and that the development of leadership competencies aimed at supporting creativity is a necessary prerequisite for the sustainable competitiveness of organizations. The theoretical contribution is reflected in the integration of three concepts (transformational leadership, organizational culture and creativity) into a single model of influence. The practical contribution is reflected in providing guidelines for managers and leaders to develop a climate that encourages innovative thinking, open communication and psychological safety of employees.

Like any research in the field of social sciences, this has certain limitations. First, most of the available studies rely on subjective assessments of employees, which may affect the reliability of the results obtained. Second, the dominant part of the research relates to organizations from the service and creative sectors, while manufacturing and public institutions are less frequently represented. Third, the largest number of analyzed models is of a cross-sectional nature, which makes it impossible to determine causal relationships between leadership and creativity.

An additional limitation is the fact that cultural and national contexts of organizations often differ in terms of the perception of leadership and creativity. What is understood as stimulating leadership in Western cultures may be perceived in other societies as a deviation from hierarchical norms.

References

30. Aboramadan, M. (2020). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: The mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2190>
31. Afshar Jahanshahi, A. & Jia, J. (2018). Purchasing green products as a means of expressing consumers' uniqueness: Empirical evidence from Peru and Bangladesh. *Sustainability*, 10(11), 4062. <https://doi.org/10.3390/su10114062>
32. Ahmed, M., Zehou, S., Raza, S. A., Qureshi, M. A. & Yousufi, S. Q. (2020). Impact of CSR and environmental triggers on employee green behavior: the mediating effect of employee well-being. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2225–2239. <https://doi.org/10.1002/csr.1960>
33. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.5465/256995>
34. Atoum, Y. (2018). Relationship between transformational Leadership Dimensions and Administrative Innovation from the point of view of faculty members at Imam Abdul Rahman bin Faisal University. *King Abdulaziz Univ. J.* 26, 233–258. <https://doi.org/10.4197/Art.26-2.10>
35. Avolio, B. J. (1994). The “natural”: Some antecedents to transformational leadership. *International Journal of Public Administration*, 17(9), 1559-1581. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
36. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

37. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
38. Bučalina Matić, A. (2023). Faktori odlučivanja i kreiranje lojalnosti potrošača - Tankosić Mirjana, Bulut-Bogdanović Ivana : Ponašanje potrošača u savremenom poslovnom okruženju, Fakultet društvenih nauka, Beograd, 2024. *Društveni horizonti*, 3(6), 103-106.
39. Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
40. Darvishmotevali, M., Altinay, L. & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102499. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499>
41. de Sousa, A. T. L. M. (2024). Brazil i Kina - snažno partnerstvo. *Društveni horizonti*, 4(8), 23-40. <https://doi.org/10.5937/drushor2408023L>
42. Dumont, J., Shen, J. & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627.
43. Ferreira, J.J., Fernandes, C.I. & Raposo, M.L. (2018). Measuring and understanding the psychological effects of entrepreneurial intentions: multigroup analysis. In: *Inside the Mind of the Entrepreneur*. Springer, 17–31.
44. Kang, S. C., Morris, S. S. & Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236–256.
45. Liu, Y., He, H. & Zhu, W. (2020). Motivational analyses of the relationship between negative affectivity and workplace helping behaviors: A Conservation of Resources perspective. *Journal of Business Research*, 108, 362–374.
46. Mihajlović, M., Savić, A., Šarčević, V. (2025). Stages in the consumer buying decision-making process. *Mest Journal*, 13 (2), 166-176. <https://doi.org/10.12709/mest.13.13.02.14>
47. Milenković, N., Radosavljević, M., Vladislavljević, V. (2023). Using open licensed applications in the developing programs for businesses. *Održivi razvoj*, 16 (2), 35-50, 2023. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2302035M>
48. Mitrović, V., Đurić, D., Đurić, D. & Terzić, I. (2024.) Interna kontrola kao podrška funkciji menadžmenta u svrhu otkrivanja nepravilnosti i upravljanja rizicima. *Oditor*, 10 (2), 148-195. <https://doi.org/10.59864/Oditor52402VM>
49. Paspalj, M., Paspalj, D. & Milojević, I. (2024). Održivost savremenih ekonomskih sistema. *Održivi razvoj*, 6 (1), 33-45. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2401033P>
50. Penjišević, A., Somborac, B., Anufrijev, A. & Aničić, D. (2024). Achieved results and perspectives for further development of small and medium-sized enterprises: statistical findings and analysis. *Oditor*, 10 (2), 313-329. <https://doi.org/10.59864/Oditor102402AP>
51. Resnick, S.M., Cheng, R., Simpson, M. & Lourenço, F. (2016). Marketing in SMEs: a “4Ps” self-branding model. *Int. J. Entrepren. Behav. Res.*, 22 (1), 155–174.
52. Saleem, M., Qadeer, F., Mahmood, F., Ariza-Montes, A. & Han, H. (2020). Ethical leadership and employee green behavior: A multilevel moderated mediation analysis. *Sustainability*, 12(8), 3314. <https://doi.org/10.3390/su12083314>
53. Savić, A. & Bonić, Lj. (2022). Analysis of the impact of reporting on environmental performance indicator on the profitability of European companies, *Facta Universitatis – Economics and Organization*, 19 (3), 167-182. <https://doi.org/10.22190/FUEO220529013S>
54. Savić, A., Božić, N. & Tešić, R. (2025a). Uloga i značaj pokazatelja privrednog rasta. The role and importance of economic growth indicators. *Časopis Ekonomist*, 4 (1), 47-82. <https://doi.ub.kg.ac.rs/doi/casopisi/10-46793-ekonomist4-1-2/>
55. Savić, A., Kostić, R. & Ivanova, B. (2025b). Uloga finansijskog izveštavanja u poreskoj evaziji. *Megatrend revija*, 22(1), 75-100. <https://doi.org/10.5937/MegRev2501075S>
56. Thibault, T., Gulseren, D. & Kelloway, E. (2019). “The benefits of transformational leadership and transformational leadership training on health and safety outcomes,” in *Increasing*

Occupational Health and Safety in Workplaces, eds R. J. Burke and A. M. Richardsen (Tabuk: Edward Elgar Publishing Limited), 334–348.

57. Vuković, Z. (2024). Cause (ground) of obligation of the contract on representation in sport. *Oditor*, 10 (2), 238-251. <https://doi.org/10.59864/Oditor72402ZV>
58. Vukša, S. & Milojević, I. (2024). Održivost računovodstva kao informacionog sistema. *Održivi razvoj*, 6 (2), 23-33. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2402023V>
59. Wood, T. B. (2019). An examination of the suitability of transactional, transformational and situational leadership theories in evaluating the role of gender in determining the leadership style: a comparison and contrast of three leadership theories. *Am. J. Manage. Stud.* 4, 2–11.
60. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
61. Žikić, S., Tankosić, M., & Galik, V. (2024). Upravljanje otpadom kao važan segment održivog razvoja. *Društveni horizonti*, 4(7), 91-106. <https://doi.org/10.5937/drushor2407091Q>

UTICAJ LIDERSTVA NA ORGANIZACIONU KREATIVNOST

Jelena Radomirović, Snežana Krstić, Radovan Damnjanović

Apstrakt

Cilj ovog rada je da ispita uticaj liderstva, posebno transformacionog liderstva, na razvoj organizacione kreativnosti u savremenim organizacijama. Polazi se od stava da liderstvo, kroz kreiranje inspirativne vizije, motivisanje zaposlenih i oblikovanje organizacione kulture, predstavlja ključni pokretač kreativnog ponašanja i inovacija. U radu se analitički razmatraju teorijski modeli koji objašnjavaju mehanizme putem kojih transformacioni lideri utiču na individualnu i kolektivnu kreativnost, sa posebnim naglaskom na ulogu psihološke sigurnosti, podrške inovacijama i klime poverenja. Metodološki pristup obuhvata pregled relevantne literature i komparativnu analizu prethodnih empirijskih istraživanja. Rezultati ukazuju da transformaciono liderstvo pozitivno utiče na organizacionu kreativnost, direktno kroz intelektualnu stimulaciju i individualizovano uvažavanje, kao i indirektno kroz razvoj kulture otvorene komunikacije i zajedničkih vrednosti. Zaključuje se da lideri koji aktivno neguju kreativnu organizacionu kulturu doprinose većem nivou inovativnosti i konkurentnosti organizacija.

Ključne reči: *liderstvo, transformaciono liderstvo, kreativnost, organizaciona kreativnost, inovacije, organizaciona kultura.*

Datum prijema (Date received): 25.9.2025.

Datum prihvatanja (Date accepted): 15.11.2025.

DIGITALIZACIJA I NJEN UTICAJ NA EFIKASNOST BANKARSKOG SEKTORAMladen Savić¹

doi:10.65772/ak202512

Originalni nučni rad

Apstrakt

Digitalizacija predstavlja jedan od ključnih procesa koji značajno utiču na transformaciju savremenog bankarskog poslovanja i efikasnost finansijskog sistema. Cilj ovog rada jeste da se ispita uticaj digitalizacije na efikasnost bankarskog sektora u Republici Srbiji, sa posebnim osvrtom na period nakon pandemije COVID-19, kada je došlo do ubrzanog prihvatanja digitalnih bankarskih usluga. Istraživanje se zasniva na analizi sekundarnih podataka Narodne banke Srbije i primeni deskriptivne statističke metode. Rezultati istraživanja ukazuju na stabilan rast broja korisnika mobilnog i elektronskog bankarstva, kao i na povećanje obima digitalnih plaćanja, pri čemu mobilno bankarstvo postaje dominantan kanal za obavljanje finansijskih transakcija. Dobijeni nalazi potvrđuju da digitalizacija doprinosi unapređenju operativne efikasnosti bankarskog sektora kroz racionalizaciju poslovnih procesa, smanjenje troškova i jačanje otpornosti banaka. Rad doprinosi boljem razumevanju uloge digitalizacije u savremenom bankarstvu i pruža osnovu za dalja empirijska istraživanja u ovoj oblasti.

Ključne reči: digitalizacija, bankarski sektor, efikasnost, mobilno bankarstvo.

JEL: G21, O33, E58

Uvod

Digitalizacija predstavlja jedan od ključnih transformacionih procesa savremene ekonomije i ima snažan uticaj na način funkcionisanja privrednih subjekata, tržišta i institucija. (Brynjolfsson & McAfee, 2014) Brzi razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija, veštačke inteligencije, velikih skupova podataka (big data), cloud rešenja i mobilnih tehnologija doveo je do dubokih strukturnih promena u gotovo svim sektorima ekonomije. (Kitsios & Kamariotou; Schwab, 2016; Bharadwaj et al., 2013) Ovi procesi utiču na unapređenje produktivnosti, promenu poslovnih modela i redefinisane odnosa između ponuđača i korisnika usluga. Posebno značajan uticaj digitalizacija ima u finansijskom sektoru, gde se kroz primenu savremenih tehnologija menjaju tradicionalni oblici poslovanja i uvode inovativni digitalni proizvodi i usluge. (Gomber et al., 2018; Boot et al., 2021)

Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija, rast dostupnosti interneta i mobilnih uređaja, kao i promenjene navike korisnika finansijskih usluga doveli su do značajnih promena u načinu na koji banke pružaju svoje usluge (Vial, 2019). Savremeni korisnici očekuju brze, jednostavne i dostupne finansijske usluge nezavisno od vremena i mesta, što podstiče banke da se sve više oslanjaju na digitalne kanale poslovanja. Digitalna transformacija bankarstva omogućava automatizaciju poslovnih procesa, unapređenje upravljanja podacima i razvoj personalizovanih usluga, čime se postiže veća operativna efikasnost, smanjenje operativnih troškova i povećanje zadovoljstva klijenata.

Poseban podsticaj digitalnoj transformaciji bankarstva dala je pandemija COVID-19, koja je ubrzala prelazak sa tradicionalnih na digitalne modele poslovanja. Ograničenja fizičkog kretanja i potreba za bezkontaktnim uslugama učinili su elektronsko i mobilno bankarstvo dominantnim kanalima komunikacije između banaka i korisnika (OECD, 2020). U takvim okolnostima, banke koje su već imale razvijenu digitalnu infrastrukturu pokazale su veću otpornost i operativnu efikasnost u odnosu na one koje su se sporije prilagođavale novim uslovima.

¹ Mladen Savić, doktorand, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd, Srbija, E mail:savicml82@gmail.com , ORCID: 0009-0005-3629-4084

Efikasnost bankarskog sektora predstavlja važan pokazatelj stabilnosti i konkurentnosti finansijskog sistema, jer direktno utiče na troškove poslovanja, kvalitet usluga i dostupnost finansijskih proizvoda privredi i stanovništvu (Berger & Humphrey, 1997). Digitalizacija se u tom kontekstu posmatra kao sredstvo za unapređenje efikasnosti kroz automatizaciju procesa, smanjenje administrativnih troškova, bržu obradu transakcija i unapređenje upravljanja podacima (Philippon, 2019). Savremene banke koriste digitalne tehnologije ne samo za pružanje osnovnih usluga, već i za analizu ponašanja klijenata, upravljanje rizicima i razvoj inovativnih finansijskih proizvoda.

Bankarski sektor Republike Srbije poslednjih godina prolazi kroz intenzivan proces digitalne transformacije, podstaknut regulatornim okvirom, tehnološkim napretkom i promenama u ponašanju korisnika. Narodna banka Srbije ima važnu ulogu u praćenju i podsticanju razvoja digitalnog bankarstva, posebno u domenu bezgotovinskih plaćanja i elektronskih usluga (Narodna banka Srbije, 2024). Ipak, postavlja se pitanje u kojoj meri je rast digitalizacije doprineo unapređenju efikasnosti bankarskog sektora u Srbiji.

Cilj ovog rada jeste da se ispita uticaj digitalizacije na efikasnost bankarskog sektora u Republici Srbiji, sa posebnim osvrtom na period nakon pandemije COVID-19. Rad se zasniva na analizi sekundarnih podataka Narodne banke Srbije i primeni deskriptivne statističke metode. Struktura rada obuhvata teorijske osnove digitalizacije i efikasnosti bankarskog sektora, empirijsku analizu digitalizacije bankarstva u Srbiji, diskusiju dobijenih rezultata i zaključna razmatranja.

Teorijske osnove digitalizacije i efikasnosti bankarskog sektora

Digitalizacija u bankarstvu podrazumeva primenu savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija radi unapređenja poslovnih procesa, kvaliteta usluga i odnosa sa klijentima. Ona obuhvata prelazak sa tradicionalnih, papirnih i fizičkih kanala poslovanja na elektronske i digitalne platforme, kao što su elektronsko i mobilno bankarstvo, digitalna plaćanja i automatizovani sistemi obrade podataka (Vial, 2019). U savremenim uslovima, digitalizacija se ne posmatra samo kao tehnološka inovacija, već kao strateški proces koji utiče na celokupan poslovni model banaka.

Razvoj digitalnog bankarstva uslovljen je promenama u ponašanju korisnika, rastom očekivanja u pogledu brzine i dostupnosti usluga, kao i jačanjem konkurencije, naročito od strane fintech kompanija. Digitalne finansijske platforme, poput grupnog finansiranja, ilustruju širenje FinTech inovacija i van tradicionalnog bankarstva. Banke su prinuđene da kontinuirano ulažu u digitalna rešenja kako bi zadržale tržišnu poziciju i obezbedile dugoročnu održivost poslovanja (Philippon, 2019). Digitalni kanali omogućavaju bankama da pruže usluge nezavisno od vremena i mesta, što povećava dostupnost i smanjuje zavisnost od fizičke mreže filijala. Pored digitalnih inovacija, savremeni bankarski sektor sve više razvija i koncepte zelenog bankarstva, pri čemu ponašanje korisnika i njihova ekološka svest imaju značajnu ulogu u prihvatanju ovih usluga (Kalaš et al., 2025; Bussoli & Fraccalvier, 2025).

Digitalizacija finansijskog sektora u Srbiji predstavlja jedan od ključnih faktora modernizacije bankarskog poslovanja i jačanja konkurentnosti (Savić, Mihajlović & Ristić, 2024). Značaj digitalnih platnih sistema i elektronskih bankarskih servisa posebno je došao do izražaja u postpandemijskom periodu, kada je ubrzano prihvatanje digitalnih kanala poslovanja značajno uticalo na promenu navika korisnika i povećanje efikasnosti bankarskih usluga (OECD, 2021; National Bank of Serbia, 2022).

Efikasnost bankarskog sektora predstavlja sposobnost banaka da uz optimalno korišćenje raspoloživih resursa ostvare maksimalan obim i kvalitet finansijskih usluga. Ona se najčešće posmatra kroz troškovnu, operativnu i tehničku efikasnost, koje imaju direktan uticaj na profitabilnost, stabilnost i konkurentnost banaka (Berger & Humphrey, 1997). U savremenim uslovima, efikasnost bankarskog sektora dobija dodatnu dimenziju kroz primenu digitalnih tehnologija. Pored tehnoloških i organizacionih aspekata, unapređenje efikasnosti podrazumeva i adekvatno računovodstveno priznavanje i merenje prihoda, koje utiče na realno sagledavanje poslovnih performansi finansijskih institucija (Ivanova et al., 2024).

Digitalizacija omogućava automatizaciju velikog broja poslovnih procesa, smanjenje administrativnih troškova i ubrzanje obrade transakcija, što direktno doprinosi povećanju operativne efikasnosti banaka (Vial, 2019). Elektronsko i mobilno bankarstvo smanjuju potrebu za fizičkim poslovnicama i velikim brojem zaposlenih, čime se ostvaruju značajne uštede u troškovima poslovanja. Istovremeno, digitalni sistemi unapređuju upravljanje podacima i kontrolu rizika, što pozitivno utiče na ukupnu efikasnost i sigurnost bankarskog sistema.

Empirijska istraživanja ukazuju da banke koje intenzivnije primenjuju digitalna rešenja ostvaruju bolje performanse u pogledu produktivnosti i kvaliteta usluga (OECD, 2021). U kontekstu zemalja u razvoju, digitalizacija bankarstva ima dodatni značaj jer doprinosi finansijskoj inkluziji i dostupnosti bankarskih usluga širem sloju stanovništva (Philippon, 2019).

U savremenoj ekonomskoj literaturi sve češće se ističe snažna povezanost između procesa digitalizacije i efikasnosti finansijskog sektora. Brojna teorijska i empirijska istraživanja ukazuju na to da primena digitalnih tehnologija u bankarskom poslovanju doprinosi unapređenju operativne efikasnosti, smanjenju transakcionih troškova i povećanju stabilnosti finansijskih institucija, naročito u uslovima pojačane tržišne neizvesnosti i ekonomskih šokova (Beck, 2020; BIS, 2021). Digitalni kanali omogućavaju automatizaciju procesa, bržu obradu informacija i efikasnije upravljanje rizicima, što pozitivno utiče na performanse banaka i kvalitet finansijskih usluga (Vives, 2019).

Pored direktnih ekonomskih efekata, pojedini autori naglašavaju i šire društveno-ekonomske implikacije digitalizacije finansijskog sektora. Digitalna transformacija menja obrasce ponašanja korisnika finansijskih usluga, unapređuje finansijsku inkluziju i doprinosi većoj otpornosti finansijskog sistema u kriznim periodima (OECD, 2020; IMF, 2022). U tom smislu, digitalizacija bankarstva ne predstavlja samo instrument internog unapređenja poslovanja banaka, već i važan faktor jačanja ukupne efikasnosti i stabilnosti finansijskog sistema.

Na osnovu navedenih teorijskih i empirijskih nalaza može se zaključiti da digitalizacija predstavlja jedan od ključnih savremenih faktora unapređenja efikasnosti bankarskog sektora. Ova veza posebno dolazi do izražaja u postpandemijskom periodu, kada je ubrzano prihvatanje digitalnih tehnologija postalo neizostavan deo strategije razvoja banaka.

Istraživački deo: digitalizacija bankarskog sektora u Republici Srbiji

Empirijski deo rada usmeren je na analizu procesa digitalizacije bankarskog sektora u Republici Srbiji i njegovog uticaja na efikasnost poslovanja banaka u periodu nakon pandemije COVID-19. Istraživanje se zasniva na korišćenju sekundarnih podataka dostupnih u publikacijama i statističkim izveštajima Narodne banke Srbije, kao i na primeni deskriptivne statističke analize.

Digitalizacija bankarskog sektora posmatra se kroz pokazatelje koji se odnose na razvoj elektronskog i mobilnog bankarstva, bezgotovinskih plaćanja i digitalnih platnih instrumenata, dok se efikasnost bankarskog sektora sagledava indirektno, kroz racionalizaciju poslovanja, smanjenje potrebe za fizičkim kanalima i rast obima digitalnih transakcija. Ovakav pristup je u skladu sa ranijim empirijskim istraživanjima u oblasti digitalnog bankarstva (Beck, 2020; OECD, 2021).

Polazeći od teorijskih razmatranja i dosadašnjih empirijskih nalaza, u radu se postavljaju sledeće istraživačke hipoteze:

H1: Digitalizacija bankarskog sektora u Republici Srbiji beleži značajan rast u postpandemijskom periodu.

H2: Rast digitalnih bankarskih usluga doprinosi unapređenju efikasnosti bankarskog sektora u Republici Srbiji.

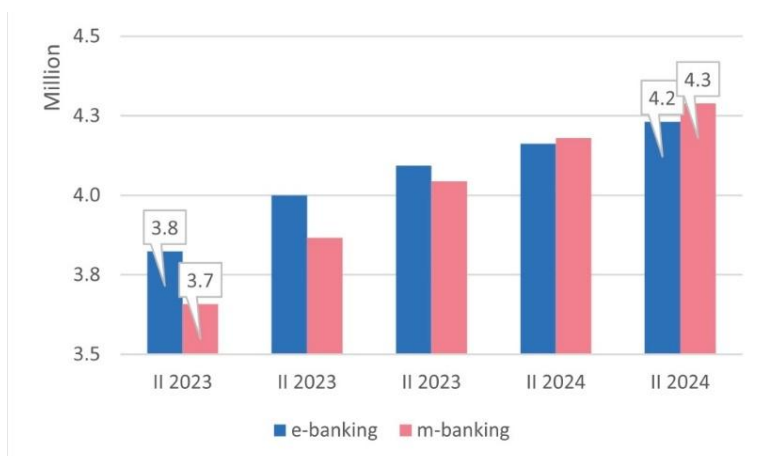
H3: Povećanje obima digitalnih plaćanja povezano je sa smanjenjem oslanjanja na tradicionalne, fizičke kanale bankarskog poslovanja.

Analiza pokazatelja digitalizacije bankarskog sektora u Republici Srbiji

Proces digitalizacije bankarskog sektora u Republici Srbiji karakteriše stabilan i kontinuiran rast, naročito u periodu nakon pandemije COVID-19. Podaci Narodne banke Srbije ukazuju na snažno povećanje broja korisnika digitalnih bankarskih instrumenata, kao i na rast obima transakcija realizovanih putem elektronskog i mobilnog bankarstva, što potvrđuje prvu istraživačku hipotezu o intenziviranju digitalizacije bankarstva u postpandemijskom periodu.

Prema podacima za drugi kvartal 2024. godine, uslugu mobilnog bankarstva imalo je ugovoreno 4.289.222 korisnika, što predstavlja povećanje od 17,3% u odnosu na isti period prethodne godine. Istovremeno, broj korisnika elektronskog bankarstva iznosio je 4.231.076, odnosno 10,7% više u odnosu na drugi kvartal 2023. godine (Narodna banka Srbije, 2024).

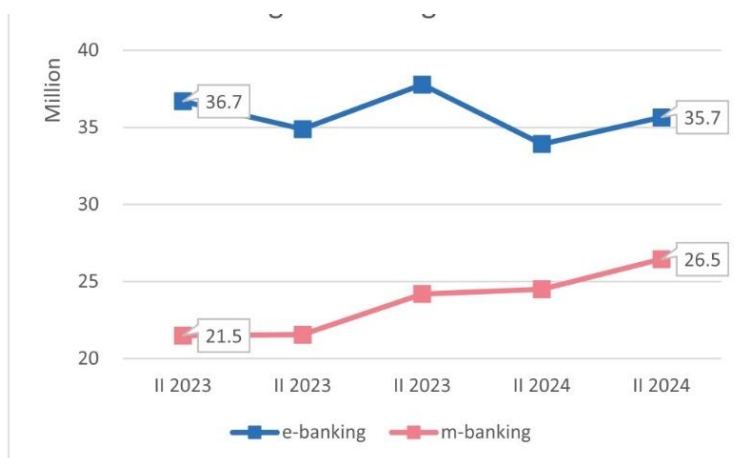
Grafički prikaz 1. Broj korisnika mobilnog i elektronskog bankarstva u Republici Srbiji (Q2 2023–Q2 2024)



Izvor: Narodna banka Srbije 2024, <https://www.nbs.rs/sr/scripts/showcontent/index.html?id=19977>

Rast broja korisnika digitalnih bankarskih usluga praćen je i povećanjem obima realizovanih digitalnih plaćanja. U drugom kvartalu 2024. godine, ukupan broj plaćanja putem digitalnih bankarskih instrumenata iznosio je 62,1 milion, što predstavlja rast od 6,7% u odnosu na isti period prethodne godine. Posebno je izražen rast mobilnog bankarstva, gde je broj m-bankarskih plaćanja porastao za 23,1%, sa 21,5 miliona na 26,5 miliona transakcija. Nasuprot tome, broj plaćanja putem elektronskog bankarstva beleži blagi pad od 2,8%, što ukazuje na promenu strukture digitalnih kanala u korist mobilnih aplikacija (Narodna banka Srbije, 2024).

Grafički prikaz 2. Struktura digitalnih plaćanja prema vrsti kanala (mobilno vs. elektronsko bankarstvo, Q2 2024)



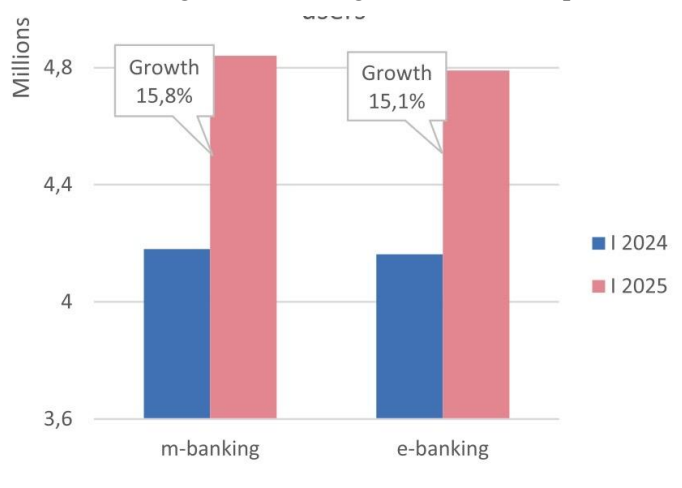
Izvor: Narodna banka Srbije 2024, <https://www.nbs.rs/sr/scripts/showcontent/index.html?id=19977>

Trend rasta digitalizacije nastavljen je i tokom prvog kvartala 2025. godine. Do kraja marta 2025. godine, za uslugu mobilnog bankarstva bilo je registrovano 4.840.503 korisnika, što predstavlja

povećanje od 15,8% u odnosu na isti period 2024. godine. Broj korisnika elektronskog bankarstva dostigao je 4.790.013, odnosno 15,1% više nego godinu dana ranije (Narodna banka Srbije, 2025).

U posmatranom periodu realizovano je ukupno 61,9 miliona uplata putem mobilnog i elektronskog bankarstva, što predstavlja rast od 5,9% u odnosu na prvi kvartal prethodne godine. Mobilno bankarstvo ponovo je imalo ključnu ulogu u ovom rastu, s obzirom na to da je broj m-bankarskih plaćanja povećan za čak 25,4%, sa 24,5 na 30,7 miliona transakcija. Istovremeno, broj plaćanja putem elektronskog bankarstva smanjen je za 8,1%, što dodatno potvrđuje trend prelaska korisnika ka mobilnim digitalnim kanalima.

Grafički prikaz 3: Broj korisnika mobilnog i elektronskog bankarstva u Republici Srbiji (Q1 2024–Q1 2025)



Izvor: Narodna banka Srbije 2025, <https://www.nbs.rs/sr/scripts/showcontent/index.html?id=20663>

Dominantna uloga mobilnog bankarstva može se objasniti praktičnošću i dostupnošću savremenih digitalnih rešenja, kao što su trenutna plaćanja putem sistema IPS, korišćenje opcija IPS Scan i IPS Show, plaćanje računa skeniranjem NBS IPS QR koda, kao i jednostavni transferi sredstava između računa putem mobilnih aplikacija. Ove funkcionalnosti značajno pojednostavljaju svakodnevne finansijske aktivnosti korisnika i doprinose rastu efikasnosti bankarskih usluga.

Na osnovu prikazanih podataka može se zaključiti da rast digitalizacije bankarskog sektora u Srbiji ima direktne implikacije na efikasnost poslovanja banaka. Povećan obim digitalnih transakcija i rast broja korisnika mobilnog bankarstva doprinose smanjenju potrebe za fizičkim kanalima poslovanja, racionalizaciji troškova i unapređenju operativne efikasnosti, čime se potvrđuju druga i treća istraživačka hipoteza.

Diskusija rezultata

Rezultati empirijske analize potvrđuju snažnu povezanost između procesa digitalizacije i unapređenja efikasnosti bankarskog sektora u Republici Srbiji. Prikazani podaci Narodne banke Srbije ukazuju na kontinuiran rast broja korisnika digitalnih bankarskih usluga, kao i na povećanje obima transakcija realizovanih putem mobilnog i elektronskog bankarstva, naročito u periodu nakon pandemije COVID-19. Ovi nalazi su u skladu sa postavljenom hipotezom H1, kojom se pretpostavlja značajan rast digitalizacije bankarskog sektora u postpandemijskom periodu.

Posebno je izražen rast mobilnog bankarstva, koje u posmatranom periodu preuzima dominantnu ulogu u strukturi digitalnih plaćanja. Takav trend ukazuje na promenu navika korisnika i njihovo opredeljivanje za fleksibilnije i dostupnije digitalne kanale, što potvrđuje teorijske nalaze o rastu značaja mobilnih finansijskih tehnologija u savremenom bankarstvu (Vial, 2019; OECD, 2021). Istovremeno, uočeni pad broja transakcija putem klasičnog elektronskog bankarstva može se tumačiti kao rezultat tehnološke supstitucije, gde mobilne aplikacije postaju primarni kanal za svakodnevne finansijske aktivnosti.

Analiza pokazuje da rast digitalnih bankarskih instrumenata ima direktne implikacije na efikasnost poslovanja banaka. Povećan obim digitalnih transakcija omogućava racionalizaciju poslovnih procesa, smanjenje administrativnih troškova i smanjenu potrebu za fizičkom mrežom poslovnica, čime se ostvaruju značajne uštede u operativnim troškovima. Ovi rezultati potvrđuju hipotezu H2, prema kojoj digitalizacija doprinosi unapređenju efikasnosti bankarskog sektora, i u skladu su sa nalazima međunarodnih studija koje ističu pozitivan uticaj digitalnih tehnologija na produktivnost i stabilnost finansijskih institucija (Beck, 2020; BIS, 2021).

Dodatno, prelazak ka mobilnim i digitalnim kanalima poslovanja doprinosi većoj otpornosti bankarskog sektora na spoljne šokove i krizne situacije. Banke koje su razvile digitalnu infrastrukturu pokazale su veću prilagodljivost i kontinuitet poslovanja u uslovima ograničenog fizičkog kretanja, što potvrđuje hipotezu H3 o smanjenju oslanjanja na tradicionalne kanale bankarskog poslovanja. Ovakvi nalazi su u skladu sa stavovima međunarodnih finansijskih institucija koje digitalizaciju prepoznaju kao ključni faktor jačanja stabilnosti finansijskog sistema (IMF, 2022).

U širem kontekstu, rezultati istraživanja ukazuju da digitalizacija bankarskog sektora u Srbiji ne utiče samo na internu efikasnost banaka, već ima i pozitivne sistemske efekte, uključujući unapređenje dostupnosti finansijskih usluga i jačanje finansijske inkluzije. Time se potvrđuju teorijska razmatranja prema kojima digitalna transformacija predstavlja važan instrument modernizacije finansijskog sistema, naročito u zemljama u razvoju (Philippon, 2019).

Ipak, treba istaći da se analiza zasniva na sekundarnim podacima i deskriptivnim metodama, što predstavlja određeno ograničenje istraživanja. Uprkos navedenim ograničenjima, dobijeni rezultati jasno ukazuju na pozitivan odnos između digitalizacije i efikasnosti bankarskog sektora u Republici Srbiji.

Zaključak

Digitalizacija se u savremenim ekonomskim uslovima prepoznaje kao jedan od ključnih strukturnih procesa koji oblikuju razvoj privrede, finansijskih tržišta i institucionalnih okvira. (Trifunović, et al. 2024) Primena savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija, automatizovanih sistema obrade podataka i digitalnih platformi dovela je do značajnih promena u poslovnim modelima finansijskih institucija, redefinisanja odnosa sa korisnicima i unapređenja ukupne efikasnosti finansijskog sistema. U tom kontekstu, bankarski sektor predstavlja jedan od segmenata u kojem su efekti digitalne transformacije naročito izraženi, imajući u vidu njegovu sistemsku ulogu i značaj za stabilnost privrede.

Brojna teorijska i empirijska istraživanja ukazuju da digitalne tehnologije menjaju poslovne modele banaka, doprinose unapređenju operativne efikasnosti i jačanju otpornosti finansijskih institucija na tržišne poremećaje i krizne situacije (Vial, 2019; Philippon, 2019). U skladu sa tim, cilj ovog rada bio je da se ispita uticaj digitalizacije na efikasnost bankarskog sektora u Republici Srbiji, sa posebnim osvrtom na period nakon pandemije COVID-19, koji je obeležen ubrzanim prihvatanjem digitalnih bankarskih usluga i intenziviranjem digitalnih poslovnih procesa (OECD, 2021).

Rezultati empirijske analize, zasnovane na podacima Narodne banke Srbije, ukazuju na stabilan i kontinuiran rast broja korisnika mobilnog i elektronskog bankarstva, kao i na povećanje obima digitalnih plaćanja u posmatranom periodu. Posebno je izražen rast mobilnog bankarstva, koje se afirmisalo kao dominantan kanal za realizaciju svakodnevnih finansijskih transakcija. Ovakvi nalazi potvrđuju hipotezu o intenziviranju procesa digitalizacije bankarskog sektora u postpandemijskom periodu i u skladu su sa međunarodnim trendovima u razvoju digitalnih finansijskih usluga (BIS, 2021).

Dalja analiza pokazala je da rast digitalnih bankarskih instrumenata ima pozitivan uticaj na efikasnost bankarskog sektora, pre svega kroz racionalizaciju poslovnih procesa, smanjenje operativnih troškova i smanjeno oslanjanje na tradicionalne, fizičke kanale poslovanja. Time su potvrđene i hipoteze koje se odnose na doprinos digitalizacije unapređenju efikasnosti i otpornosti bankarskog sektora. Dobijeni

rezultati u skladu su sa teorijskim i empirijskim nalazima međunarodne literature, koja digitalizaciju prepoznaje kao jedan od ključnih faktora modernizacije, konkurentnosti i stabilnosti finansijskog sistema (Beck, 2020; IMF, 2022).

Iako se istraživanje zasniva na sekundarnim podacima i primeni deskriptivne analize, rezultati jasno ukazuju na značaj digitalne transformacije za unapređenje efikasnosti bankarskog sektora u Republici Srbiji. Uprkos navedenim ograničenjima, ovaj rad doprinosi boljem razumevanju uloge digitalizacije u savremenom bankarstvu i može predstavljati osnovu za buduća istraživanja koja bi uključila kvantitativne metode i širi skup indikatora bankarskih performansi.

Literatura

1. Bank for International Settlements (BIS). (2021). *Sound Practices: implications of fintech developments for banks and bank supervisors*. BIS.
2. Beck, T. (2020). *Finance and growth: Too much of a good thing?* Journal of Banking & Finance, 108, 105–125.
3. Beck, T. (2020). Finance in the times of coronavirus. *Economics in the Time of COVID-19*, 73–85.
4. Berger, A. N., & Humphrey, D. B. (1997). Efficiency of financial institutions: International survey and directions for future research. *European Journal of Operational Research*, 98(2), 175–212. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(96\)00342-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(96)00342-6)
5. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
6. Boot, A. W. A., Hoffmann, P., Laeven, L., & Ratnovski, L. (2021). Fintech: What's old, what's new, and what to expect. *Journal of Financial Stability*, 53, 100836.
7. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
8. Bučalina Matić, A., Trifunović, D., & Blanuša, A. (2024). Značaj adekvatnog upravljanja otpadom i reciklaže u zaštiti životne sredine. *Društveni horizonti*, 3(7), 71–90. Fakultet društvenih nauka, Beograd.
9. Bussoli, C., & Fracalvier, I. (2025). Otkrivanje podataka o cirkularnoj ekonomiji u evropskim bankama: Suštinska posvećenost ili simbolično pokoravanje? *Društveni horizonti*, 5(9), 13-25.
10. Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265.
11. International Monetary Fund (IMF). (2022). *Global Financial Stability Report*. IMF.
12. Ivanova, B., Ćorić, B., Kaputo, J., Đorđević, S., & Petković, Z. (2024). Accounting aspect of income in financial business. *Oditor*, 10(3), 39-51
13. Kalaš, B., Đokić, I., Đokić, N., Milićević, N., & Mirović, V. (2025). Namera ponašanja prema uslugama zelenog bankarstva: Moderirajući efekti ekološke svesti. *Oditor*, 11(2), 7-32
14. Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of E-services. *Information*, 7(3), 204
15. Narodna banka Srbije. (2024). *Statistički podaci o platnim uslugama i digitalnom bankarstvu*. <https://www.nbs.rs>

16. National Bank of Serbia. (2025). Payment systems statistics. Narodna banka Srbije. <https://www.nbs.rs>
17. OECD. (2020). *Digital disruption in banking and its impact on competition*. OECD Publishing.
18. OECD. (2020). *Digital transformation in the age of COVID-19*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>
19. OECD. (2021). *The digital transformation of finance*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>
20. Philippon, T. (2019). On fintech and financial inclusion. *NBER Working Paper No. 26330*. <https://doi.org/10.3386/w26330>
21. Savić, A., Mihajlović, M., & Ristić, D. (2024). Menadžerski aspekti egzistiranja preduzeća na savremenom tržištu. *Ekonomski izazovi*, 13(26), 15–24. <https://doi.org/10.5937/EkoIzazov2426015S>
22. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
23. Trifunović, D., Lalić, G., Dedanski, S., Nestorović, M., & Bevanda, V. (2024). Inovativni modeli i nove tehnologije u funkciji razvoja i kooperacije preduzeća i obrazovanja. *Akcionarstvo*, 30(1), 177–196.
24. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
25. Vives, X. (2019). *Digital disruption in banking*. *Annual Review of Financial Economics*, 11, 243–272.

DIGITALIZATION AND ITS IMPACT ON THE EFFICIENCY OF THE BANKING SECTOR

Mladen Savić

Abstract

Digitalization represents one of the key processes that significantly influence the transformation of contemporary banking operations and the efficiency of the financial system. The aim of this paper is to examine the impact of digitalization on the efficiency of the banking sector in the Republic of Serbia, with particular emphasis on the period following the COVID-19 pandemic, when the adoption of digital banking services accelerated considerably. The research is based on the analysis of secondary data provided by the National Bank of Serbia and the application of descriptive statistical methods. The results indicate a stable increase in the number of mobile and electronic banking users, as well as growth in the volume of digital payment transactions, with mobile banking emerging as the dominant channel for conducting financial transactions. The findings confirm that digitalization contributes to the improvement of operational efficiency in the banking sector through the rationalization of business processes, cost reduction, and enhanced resilience of banks. This study contributes to a better understanding of the role of digitalization in modern banking and provides a basis for further empirical research in this field.

Keywords: digitalization, banking sector, efficiency, mobile banking

Datum prijema (Date received): 8.11.2025.

Datum prihvatanja (Date accepted): 12.12.2025.

UTICAJ AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA NA EFEKTE ZADOVOLJSTVA POSLOM U USLUŽNOM SEKTORU VISOKOG OBRAZOVANJA

Julija Avakumović¹, Jelena Avakumović², Ivan Raonić³

doi:10.65772/ak202513

Originalni nučni rad

Apstrakt

Rad se bavi istraživanjem uticaja aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa (MLJR – HRM) na zadovoljstvo zaposlenih u visokom obrazovanju Republike Srbije. Istraživanje se baziralo na rezultatima sprovedenih anketa o opštem zadovoljstvu i parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom, na uzorku zaposlenih u visokom obrazovanju. Anketiranje je izvršeno putem on-line upitnika, dostupnog na web stranici koja je formirana na osnovu otvorenog pristupa Google anketama (google questionnaire), sastavljenog na bazi Upitnika za merenje zadovoljstva zaposlenih – Spectorov Job satisfaction Survey (JSS). Upitnikom su bile obuhvaćene demografske i organizacione varijable. Uzorak istraživanja je 225 zaposlenih u visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji, koji čine kvotni uzorak.

Na osnovu rezultata istraživanja, može se zaključiti da među zaposlenim nastavnicima na visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji postoji ambivalentno zadovoljstvo. To znači da zaposleni nisu ni zadovoljni ni nezadovoljni svojim poslom. U slučaju parcijalnih pokazatelja zadovoljstva poslom, zaposleni su ispoljili najviše zadovoljstvo prirodom posla i zadovoljstvo u radu sa kolegama. Može se zaključiti da na uzorku od 225 zaposlenih u visokoškolskim institucijama, aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa imaju pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom.

Na osnovu urađenog istraživanja, dati su konkretni predlozi HRM aktivnosti koje bi uticale na povećanje zadovoljstva poslom. Ovi predlozi predstavljaju preporuke za menadžere ljudskih resursa u obrazovanju (ne samo visokom, već i u sferi svih nivoa obrazovanja). Moguće ih je primeniti i u državnim i u privatnim obrazovnim ustanovama širom sveta.

Ključne reči: aktivnosti MLJR, zadovoljstvo poslom, usluga, visoko obrazovanje

Uvod

Upravljanje ljudskim resursima može se posmatrati kao skup različitih aktivnosti koje se preduzimaju radi istovremenog postizanja uspeha organizacije i zadovoljstva zaposlenih.

Peter Draker (Drucker, 1995) govorio je o radniku znanja, koji na osnovu informacija i veština koje poseduje, izvršava kompleksne zadatke (Čikić, 2014, 1039).

Visoko obrazovanje predstavlja i javno dobro i javnu odgovornost (Veber & Bergan, 2006, 5) i igra bitnu ulogu u razvijanju kompetencija pojedinaca.

U Beogradu je 1808. godine, zaslugom Dositeja Obradovića, osnovana Velika škola. Prva viša škola otvorena je oktobra 1838. godine u Kragujevcu, a 1841. godine premeštena je u Beograd gde prerasta u tzv. Veliku školu iz koje 1905. godine biva formiran Univerzitet u Beogradu sa delom kadra Velike škole. Kasnije su iz Univerziteta u Beogradu nastali: Univerzitet u Novom Sadu (1960), Univerzitet u

¹ Julija Avakumović, Akademija tehničko umetničkih strukovnih studija, Beograd, julijaavakumovic@yahoo.com, ORCID: 0000-0002-2161-9393

² Jelena Avakumović, Visoka škola akademskih studija Dositej, Beograd, jelena.avakumovic@vdsositej.edu.rs, ORCID: 0000-0002-7856-8064

³ Ivan Raonić, Visoka škola akademskih studija Dositej, Beograd, ivam.raonic@vdsositej.edu.rs, ORCID: 0009-0007-2121-9289

Nišu (1965), Univerzitet u Prištini (1970), Univerzitet u Titogradu (1974) i Univerzitet u Kragujevcu (1976). Odlukom Vlade Srbije 2006. godine osnovan je i Državni univerzitet u Novom Pazaru (Avakumović, 2020, 35-40).

Ljudski resursi su glavni generator formiranja savremenih zanimanja i inovativnosti u oblasti visokog obrazovanja. Imaju značajnu ulogu jer doprinose društvenom i privrednom rastu i razvoju. U današnje vreme, uspeh kompanije se ogleda u onome što mogu bolje i drugačije da urade u odnosu na druge, a ono što ih razlikuje su ljudi koji u njima rade (Vučurević et al, 2014, 1).

Zbog specifičnosti visokog obrazovanja kao uslužne delatnosti, gde uspeh zavisi od ponašanja zaposlenih, upravljanje ljudskim resursima dobija poseban značaj. *Stafig* je zasnovan na planiranju nastavnih kadrova u visokom obrazovanju (koje se vrši prema planiranom broju studenata koji konkretna visokoškolska ustanova treba upisati) i obuhvata regrutaciju, selekciju i orijentaciju akademskog kadra. Stafig je koncipiran kao dvosmerni proces - veza između sposobnosti i ambicija pojedinaca sa jedne strane i odgovornosti i mogućnosti radnog mesta u školi sa druge strane (Runhaar, 2017). Privući i zadržati akademsko osoblje, koji se na tržištu rada posmatraju kao talenti iziskuje posebno i pažljivo izrađenu HRM strategiju (Van den Brink et al, 2013). *Obuka i razvoj* će biti prikazane sa akcentom na formalnu i neformalnu obuku (Van der Klink et al, 2014), na razvoj karijere i prepoznavanje i razvoj talenata. Razvoj karijere dobija na značaju, jer neadekvatan razvoj akademskog osoblja može imati za posledicu umanjeње motivacije, smanjenje uspeha i radnih rezultata, što na kraju dovodi do opadanja vrednosti zanimanja kao što je profesura (Theron et al, 2014). *Kompenzacija* obuhvata sistem zarade u visokom obrazovanju, i to: osnovnu zaradu, stimulaciju i beneficije nastavnih kadrova. Sistem zarade se može razlikovati od toga da li je visokoškolska ustanova u državnom ili privatnom vlasništvu. Zarada i beneficije značajno utiču na zadovoljstvo poslom nastavnog kadra (Bodla et al, 2014). Adekvatna strategija nadoknade zaposlenima pospešuje dobar odnos između zaposlenog i njegovog radnog mesta (Khan et al, 2014) i predstavlja važnu determinantu zadovoljstva poslom (Stankovska et al, 2017).

Zadovoljstvo poslom je prikazano kroz razmatranje pojma i njegovog značaja preko determinanti zadovoljstva pojedinaca, uzroka zadovoljstva poslom (uzroci vezani za posao, organizacioni uzroci, personalni uzroci, uzroci iz eksternog okruženja), efekata zadovoljstva (pojedinačnih i organizacionih) i izazova merenja (tipovi, metode i eventualne probleme koji mogu nastati u merenju). Potom je dat prikaz zadovoljstva poslom nastavnog osoblja u visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji (specifičnosti, determinante i ishodi zadovoljstva poslom). Posebna pažnja je bila na merenju zadovoljstva poslom, jer rezultati ukazuju na razliku između očekivanja pojedinca od posla i onoga šta taj posao stvarno pruža (Avakumović, 2020).

U cilju istraživanja, korišćen je *Upitnik za merenje zadovoljstva zaposlenih – Spector-ov Job satisfaction Survey (JSS)*, prevod na srpski jezik (Branko Mladenović, 2013), (Skala sudova, šestostepena Likertova skala), tako da je iz prvog instrumenta preuzeta 21 stavka na koje je bilo moguće odgovoriti sedmostepenom skalom Likertovog tipa, u rasponu od 1 (0% ili mala) do 7 (100%, velika ili veoma visoka). Iz drugog instrumenta preuzeto je 36 stavki, na koje je bilo moguće odgovoriti šestostepenom skalom Likertovog tipa, u rasponu od 1 (upšte se ne slažem) do 6 (u potpunosti se slažem).

Uzorak istraživanja je 225 zaposlenih u visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji, koji čine kvotni uzorak. Veličina uzorka je određena prema stavu autora Anderson (2004) koja predlaže da za istraživanja iz menadžmenta ljudskih resursa, gde je osnovni skup veći od 15000, odgovara uzorak od 1%. Bazirano na podacima Statističkog zavoda Republike Srbije koji se nalaze u Statističkom godišnjaku (2024, 105), u školskoj 2022/2023. godini bilo je zaposleno ukupno 17009 nastavnika i saradnika.

Za analizu prikupljenih podataka korišćene su deskriptivna statistika, korelaciona analiza i hijerarhijska višestruka regresiona analiza. Za obradu podataka korišćeni su softverski paketi IBM SPSS Statistics 24 i MS Office Excel.

Glavne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u visokom obrazovanju Republike Srbije

Stafing kao aktivnost menadžmenta ljudskih resursa u visokom obrazovanju

Stafing kao aktivnost menadžmenta ljudskih resursa obuhvata regrutaciju, selekciju i orijentaciju, a planiranje ljudskih resursa predstavlja glavni input stafinga. Kao što su Torrington et al. (2004, 62) naveli, *dovođenje pravih ljudi na pravo mesto i u pravo vreme*, veoma je bitno za postizanje brze i rastuće proizvodnje, što je i veoma važno za uspeh visokoškolske ustanove kao uslužne organizacije.

Govoreći o planiranju ljudskih resursa u obrazovanju, možemo istaći stav Karavidića (2006, 273) koji naglašava da *planska funkcija predstavlja polaznu aktivnost menadžmenta u obrazovanju*. Planiranjem se određuju ciljevi obrazovne organizacije i načini njihovog ostvarivanja, odnosno utvrđuju strategije za dostizanje ovih ciljeva.

Van den Brink et al. (2013, 180-184) smatraju da poseban akcenat značaju planova zapošljavanja kadrova u visokom obrazovanju daju visoki zahtevi (znanja, veštine, sposobnosti) koje trebaju ispunjavati takvi kadrovi i dugi karijerni putevi njihovog razvoja, a prema autorima Wisniewska & Grudowski (2016, 1158), bilo bi dobro uzeti u obzir karakteristike koje budući zaposleni trebaju imati. Prema Karavidiću (2006, 91), prilikom planiranja nastavnog kadra posebno treba voditi računa o njegovom kvalitetu.

Regrutacija, selekcija i orijentacija nastavnog osoblja u visokom obrazovanju

Govoreći uopšteno o regrutaciji, selekciji i orijentaciji bitno je naglasiti da su to aktivnosti stafinga, odnosno složene aktivnosti koje se izvršavaju od momenta oglašavanja slobodnog radnog mesta do potpisivanja ugovora sa izabranim kandidatom (Štangl-Šušnjar et al, 2017, 245).

Digitalizacija i napredak novih tehnologija doprinele su razvoju i sve većoj primeni e-regrutovanja. Praksa e-regrutovanja nesporno može obezbediti racionalnost i omogućava optimalnost u nalaženju kadrova i minimizira troškove koji su veći u tradicionalnom načinu regrutovanja (Avakumović, 2018, 497). Danas se daje prednost oglašavanju preko elektronskih medija, daleko više nego oglašavanju u štampanim izdanjima medija, posebno ukoliko se oglašavanje slobodnog radnog mesta vrši preko agencije za zapošljavanje (prema Baum & Kabst, 2014, 354).

Profesionalna selekcija prema autorima (Štangl-Šušnjar et al., 2017, 267) ima sledeće ciljeve:

- da se odaberu kandidati koji će imati najveći uspeh u radu,
- da se odaberu kandidati koji će zadovoljavati određeni minimum zahteva posla, i
- da kandidat pored ispunjenih minimalnih zahteva za posao ima izgleda i za brz i visok stručan razvoj.

Nakon selekcije, prema Štangl-Šušnjar et al. (2017, 285-287), orijentacijom kao procesom novi radnici se uvode u organizaciju, njihovu radnu jedinicu i sam posao. Orijentacija obuhvata upoznavanje sa organizacijom (misija, poslovna filozofija i politika, politika kvaliteta, strategija i planovi), organizacionom celinom gde će radnik raditi, upoznavanje sa zahtevima preduzeća i očekivanjima u odnosu na radnika, upoznavanje sa pravilima ponašanja (kodeksom), obavezama, pravilima i odgovornostima, upoznavanje radnog okruženja, upoznavanje posla. Nakon orijentacije sledi proces socijalizacije, u kome novi radnik prihvata vrednosti, stavove i norme ponašanja ostalih zaposlenih u preduzeću. Svako preduzeće ima organizacionu kulturu i klimu iz koje proizilaze norme, vrednosti i stavovi, ima svoja formalna i neformalna pravila. Socijalizacija znači prihvatanje tih pravila u cilju uklapanja. Proces socijalizacije vrši se na dva načina: formalno, putem aktivnosti orijentacije i neformalno, prihvatanjem nametnutih vrednosti i normi (Štangl-Šušnjar et al., 2017, 288).

Shodno „akademskoj slobodi“, vlade mnogih razvijenih zemalja, politiku zapošljavanja u obrazovnim ustanovama usmeravaju tako što ovlašćenja i odgovornosti za zapošljavanje u školama sve više prenose na nivo same obrazovne ustanove u cilju lakšeg i bržeg odabira kadrova. Takva veća fleksibilnost u odlučivanju o prijemu nastavnog kadra, može dovesti do toga da pojedini rukovodioci

obrazovnih ustanova u procesu odabira kandidata budu pristrasni, što može dovesti do nepravilnosti prilikom odabira kandidata.

U procesu regrutacije, može biti značajan i demografski faktor, stavovi i vrednosti kandidata kao i poznavanje jezika. Stoga se može naglasiti da u visokom obrazovanju u procesu regrutacije i selekcije, neophodno je prednost dati kandidatima koji poznaju jezik na kome se odvija nastava, a koji može biti različit u pojedinim delovima jedne zemlje (npr. slučaj Kanade, gde je u provinciji Quebec zvaničan jezik na kome se odvija nastava na svim nivoima obrazovanja francuski, dok je u ostalim delovima zemlje to engleski jezik). (Avakumović, 2020)

U Republici Srbiji, proces regrutacije i selekcije akademskih kadrova bliže je preciziran uslovima propisanim Zakonom o visokom obrazovanju.

Visokoškolska ustanova treba dati jasne smernice o tome šta zaposleni koji je popunio radno mesto nastavnika treba dalje da radi i koja je njegova uloga kao nastavnog kadra u ispunjavanju sve zahtevnijih zadataka (Evans, 2017, 137), neograničavajući akademsku slobodu koja omogućava unapređenje učenja i širenje znanja (Woodhouse, 2017, 618).

Karavidić (2006, 160), smatra da orijentacija na novu kulturu rada podrazumeva pružanje kompleksnih i interdisciplinarnih znanja za neminovne promene zanimanja tokom radnog veka. Savremena obrazovna ustanova mora sprovesti sopstvenu inovaciju metoda rada i profesionalnog napredovanja, a njeni osnovni principi trebaju biti:

- internacionalizacija,
- personalizacija, i
- razvijanje duha preduzetništva.

Važnost orijentacije nastavnog kadra i socijalizacije u akademskom okruženju se najviše ističe zbog timske prirode posla, a ne samo prenosa znanja nastavnog kadra na studente već i razmene znanja između samih nastavnika (Sengupta & Ray, 2017, 688), posebno u vremenu sve veće saradnje sa privredom pri tendenciji stvaranja korporativnih univerziteta koji treba da uspostave učenje i u okviru određene kompanije, šireći uslugu obrazovanja (Parshakov & Anatolievna-Shakina, 2018, 96), a razlikujući se od tradicionalnih ustanova obrazovanja jer im je fokus na kreiranju organizacionih promena (Mondy & Noe, 2005, 216).

Rad u jednoj savremenoj visokoškolskoj ustanovi kao savremenoj organizaciji se oslanja na timove i zajednički rad svih članova tima kako bi se ispunili zahtevi dinamičnog i sve konkurentnijeg okruženja (Bell et al., 2017, 1-2). Akademski nastavni kadar da bi kvalitetno izvršavao svoje zadatke mora biti sposoban i na individualni i na timski rad. Upravo stoga je sastav tima „poluga moći“ za organizaciju koji utiče na efikasnost rada.

Obuka i razvoj kao aktivnost menadžmenta ljudskih resursa u visokom obrazovanju

Učenje po potrebi postaje način života u modernom društvu (Dabbagh & Kitsantas, 2011, 3). Tako u praksi možemo razlikovati formalne, neformalne i informalne oblike učenja, a njihove karakteristike ćemo prikazati u nastavku rada.

Prema Barth et al. (2007, 420-421) razlikujemo tri oblika neformalnog učenja:

- samostalno učenje (samostalno ili u okviru tima, bez pomoći nekog „edukatora“),
- iskustveno učenje (bez prethodne namere učenja, nakon iskustva pojedinac postaje svestan da je kroz konkretno iskustvo neke stvari naučio), i
- socijalizacija (tacitno ili „prećutno“ učenje tj. prihvatanje vrednosti, stavova, ponašanja i nekih veština tokom svakodnevnog života.

Prema istraživanju Marušića (2013, 33) zasnovanog na stavu Fesslera (1995) postoji osam faza u razvoju karijere nastavnika. Prva faza predstavlja pripremu u toku fakulteta, eventualno praksu pre zaposlenja, i dodatne treninge. Druga faza je faza indukcije (regrutovanja) i određuje se kao prvih par godina nakon zaposlenja, kada dolazi do prilagođavanja – socijalizacije nastavnika na novom poslu. U tom periodu nastavnik teži da bude prihvaćen od strane okruženja i da se uklopi u školsku sredinu. Ova faza se može ponavljati i kada nastavnik dobija novu grupu, što takođe zahteva prilagođavanje. Treća faza naziva se građenje kompetencija, jer tokom te faze nastavnik teži da razvija svoje kompetencije, da upoznaje nove metode, didaktičke materijale itd. Tada nastavnici u najvećoj meri učestvuju u programima usavršavanja i postdiplomskih studija. Nastavnici koji imaju uspeha u nastojanjima da napreduju, savladaju nove načine rada i razviju svoje sposobnosti, ulaze u fazu rasta i napretka. Drugi, pak, kojima to nije pošlo za rukom, doživljavaju frustraciju. Dakle, nastupa, za jedan deo nastavnika, faza entuzijazma i rasta. Nastavnik je dostigao visok nivo kompetentnosti i dalje napreduje. Takav nastavnik u nastavu ulazi sa dobrom voljom i sa zadovoljstvom radi. On unosi entuzijazam u svoj posao i rado učestvuje u školskim poslovima i aktivnostima. Sledeća (ili alternativna) ovoj fazi je faza karijerne frustracije. Tada dolazi do opadanja entuzijazma i zadovoljstva poslom. Nastavnik gubi motivaciju za rad i kod nekih može doći do sindroma sagorevanja. Ovaj period obično nastupa na sredini karijere. Međutim, karijerna frustracija može nastupiti i kod nastavnika koji se plaše da će izgubiti posao, kao i kod onih koji nisu uspešni u svom radu. Šestu fazu predstavlja karijerna stabilnost, kada nastavnik dostiže plato u svojoj karijeri. Neki od njih stagniraju, a neki prosto odgovaraju na očekivanja okoline, pri čemu mogu obavljati solidno svoj posao, ali se ne trude da unapređuju svoj rad i posvećenost poslu opada. Nakon ove faze, nastupa faza povlačenja, kada se nastavnik priprema da napusti svoj posao. Nekim nastavnicima je ovaj period ispunjen lepim uspomena, prihvatanjem skorog penzionisanja, a neki ga mogu doživeti uz negodovanje, ne prihvatajući završetak radnog veka. Ima i nastavnika koji iščekuju sa nestrpljenjem kraj karijere. Poslednja faza je izlazak iz karijere – odlazak (penzionisanje ili prelazak na drugi posao).

Prelazak na drugi posao prema autorima Teelken & van der Weijden (2018, 396), je često uslovljen promenama u sistemu finansiranja na fakultetima i manjkom sredstava za istraživački rad, što dovodi do toga da posebno mlađi nastavni kadar sa tek završenim doktorskim studijama, prekine akademsku karijeru i zbog mogućnosti veće zarade nađe zaposlenje u privrednim organizacijama. Da bi se sprečio odliv znanja sa odlaskom nastavnog kadra iz visokoškolske ustanove koje prema Olander et al. (2015, 743) može predstavljati svojevrsnu intelektualnu svojinu, kao što to mogu biti rezultati određenih istraživanja. Bilo bi neophodno da visokoškolska ustanova napravi takav ugovor sa zaposlenima, prema kome bi u slučaju odlaska zaposlenog rezultati istraživanja ostali vlasništvo ustanove.

Vidaković (2018, 54) ističe da je u visokom obrazovanju od „sidara karijere“, najdominantnije sidro *autonomije/nezavisnosti*, gde dugotrajni periodi obuke i treninga ojačavaju i nagrađuju individualno postignuće i samopouzdanje.

Mogućnost stalnog profesionalnog napretka i razvoja karijere, sticanje novih znanja, profesionalnih iskustava (Bahtijarević-Šiber, 2014, 200) i profesionalnih veština (Mapulanga, 2014, 32), pruža šansu nastavnim kadrovima da steknu lidersku poziciju u nastavi (Antoniou & Lu, 2018, 625), i predstavljaju glavne uslove za *zadržavanje talenata*.

Visokoškolska ustanova kao brend, može privući talentovano akademsko osoblje. Na stvaranje brenda i privlačenje talentovanog osoblja, uticaj imaju: ugled i imidž (koji ukazuje na prestiž i efikasno vođenje Raithel & Schwaiger (2015, 945) visokoškolske ustanove kao organizacije; organizaciona kultura i organizacioni identitet; strateška vizija; korporativna i društvena odgovornost; kao i uticaj okruženja (prema Saurombe et al., 2017, 7-8). Koliko je važno spečiti odlazak talenata, argumentuje istraživanje autora Van den Brink et al. (2013), koji navode da sa njima odlazi i ono najvrednije – njihovo znanje i sposobnosti.

Sistem kompenzacija kao aktivnost menadžmenta ljudskih resursa u visokom obrazovanju

Sistem kompenzacija (sistem zarada, stimulacija, beneficija) kao HRM aktivnost je jedan od najvažnijih faktora zadovoljstva zaposlenih. Kako je zadovoljstvo nastavnika najčešće pokrenuto „materijalnim nagradama“ (prema Clarke & Knights, 2015, 1876), poseban akcenat će biti na prikazu sistema kompenzacija u obrazovanju i visokom obrazovanju.

Performanse visokoobrazovne ustanove zavise od performansi nastavnog osoblja, odnosno od indikatora prema kojima se mere performanse nastavnika i ustanove. Asif i Searcy (2014, 987-988), dali su prikaz indikatora koji utiču na performanse akademskog procesa (indikator i istraživačkog rada, indikator pedagoškog rada, indikator obrazovne usluge i finansijske performanse).

Zadovoljstvo poslom u visokom obrazovanju

Pre svega, neophodno je naglasiti da postoje značajni razlozi zbog kojih je potrebno posvetiti posebnu pažnju zadovoljstvu poslom. Razlozi izučavanja se mogu klasifikovati u skladu sa fokusom na zaposlenog ili na organizaciju. Prvo se javlja *humani aspekt* koji je važan jer ljudi zaslužuju da budu tretirani pravično i sa poštovanjem. Zadovoljstvo poslom je stoga u dobroj meri odraz jednog takvog tretiranja, a takođe se može smatrati indikatorom emocionalnog blagostanja ili psihičkog zdravlja zaposlenog. Drugi razlog je *korisnost*, jer zadovoljstvo zaposlenih donosi brojne koristi za preduzeće. A kako zadovoljstvo poslom uslovljava ponašanje zaposlenog koje ima uticaj na *funkcionisanje organizacije u celini*, stoga to možemo izdvojiti kao treći aspekt. Različitost u zadovoljstvu poslom između organizacionih jedinica može ukazati na potencijalne probleme u njima (Spector, 1997, 2).

Organizacionu posvećenost Levy (2003, 298) i Luthans (2011, 148), definišu kao individualnu snagu pojedinca kojom je uključen u rad određene organizacije.

Kako bi se dobro razumeo takav stav, neophodno je uzeti u obzir sledeće tri komponente:

- afektivnu posvećenost,
- kontinualnu posvećenost, i
- normativnu posvećenost.

Afektivna posvećenost predstavlja snažno uverenje o prihvatanju vrednosti i ciljeva organizacije, kao i spremnost da se zalaže za cilj organizacije i ostane deo nje, *kontinualna posvećenost* se dovodi u vezu sa „nepovratnim troškovima“ oko eventualnog napuštanja kompanije, dok se *normativna posvećenost* reflektuje kao pravno regulisana obaveza da se ostane u organizaciji (Levy, 2003, 300).

Da bi se utvrdilo postojanje (ne)zadovoljstva poslom, neophodno je utvrditi uzroke zadovoljstva poslom.

Uzroci zadovoljstva poslom

Spector (1997, 30) naglašava da se uzroci zadovoljstva poslom mogu svrstati u dve glavne kategorije: faktori koji su vezani za posao i lični faktori. Prva kategorija obuhvata faktore povezane sa poslom (tretman zaposlenog, priroda i vrsta posla, odnos sa drugim zaposlenima i nagrade), dok u drugu kategoriju spadaju individualni faktori (karakteristike ličnosti i prethodna iskustva). Levy (2003, 282) izdvaja karakteristike posla, individualne/lične karakteristike, društvene faktore i mogućnost razvoja. U karakteristike posla ubraja raznovrsnost veština, identitet radnog zadatka, značaj radnog zadatka, autonomiju, povratnu vezu (feedback), stres i opterećenje, a kao individualne/lične karakteristike izdvaja afektivne karakteristike, ličnost i samopouzdanje. Pod društvenim faktorima Levy (2003) podrazumeva odnose sa nadređenima, saradnicima, ulogu zaposlenog i pravičnost u okviru organizacije, a mogućnost napretka podrazumeva promociju, platu i beneficije, kao i radno-familijarne uloge.

Kao što je već pomenuto, kao *uzroci zadovoljstva poslom vezani za posao* ističu se: priroda posla, obim posla, radni staž kod konkretnog poslodavca i radna pozicija.

Stil liderstva na zadovoljstvo poslom može imati značajan uticaj, na šta ukazuje i stav autora Hadžić i Nedeljković (2010, 209), da je dobro vođstvo najbolja nagrada koju rukovodilac može pružiti zaposlenima, zbog čega će autor disertacije početi od stila liderstva kao jednim od najvažnijih organizacionih uzroka zadovoljstva poslom.

Prema Luthansu (1998) uticaj liderstva na zaposlene se manifestuje sa dva aspekta: usresređenost na zaposlene i mogućnost participacije u odlučivanju. Liderstvo može uzrokovati zadovoljstvo zaposlenih u zavisnosti u kojoj meri lider pridaje značaj dobrobiti zaposlenih (prati njihov rad, pruža pomoć i savete u radu) i koliko su zaposleni uključeni u proces upravljanja i donošenja važnih odluka. Bahtijarević (1999) smatra da su zadovoljniji oni zaposleni čije je učešće u donošenju odluka veće.

Američkog udruženja za ljudske resurse (SHRM - Society for Human Resource Management), prema kojoj 73% zaposlenih ispitanika smatra da je finansijska stabilnost organizacije od velikog uticaja na njihovo zadovoljstvo poslom (SHRM, 2016, 32).

Ahmed (2015, 290) u svom istraživanju ukazuje na to da zarada i beneficije imaju pozitivan efekat na zadovoljstvo poslom. Kako zarada predstavlja nadoknadu za rad (Torrington et al., 2002), zaposlenima je jako bitno i pruža im „kupovnu moć“, a izraz je i pravičnosti i priznanja koji dobijaju na poslu.

Spector (1997) iznosi tvrdnje da je konflikt posao-porodica u direktnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom, a da zaposleni koji imaju visok nivo konflikta imaju nizak nivo zadovoljstva poslom.

Kao organizacioni uzroci zadovoljstva poslom javljaju se *fleksibilno radno vreme i alternativni radni angažmani*.

Spector (1997, 47) nalazi da rad u programima kondenzovane radne nedelje, odnosno kada se povećava broj radnih sati ali se smanjuje broj radnih dana pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom, jer zaposlenima odgovara da rade povezano više sati, pa da nakon toga imaju duže slobodno vreme.

Sklad između posla i pojedinca (person-job fit) je veoma važan uzrok zadovoljstva poslom. Hadžić i Nedeljković (2010, 170) naglašavaju da usklađenost ličnosti zaposlenog sa zahtevima posla može pozitivno da utiče na zadovoljstvo poslom. Neusklađen odnos ličnosti i posla, uz nezadovoljstvo izazvano situacionim faktorima, može da dovede do raznih negativnih pojava: konflikta među zaposlenima, izostajanje sa posla, napuštanje radnog mesta i promena posla, pasivizacija, povećana osetljivost i smanjenje otpornosti organizma pod uticajem stresa i u novije vreme simptome depresije i povećan rizik od kardiovaskularnih oboljenja (Eatough et al., 2016, 108).

Dve osobine, koje pokazuju značajnu pozitivnu korelaciju sa zadovoljstvom poslom su interni lokus kontrole (engl. - locus of control) i negativna afektivnost.

Lokus kontrole je kognitivna promenjiva koja predstavlja pojedinačno uverenje osobe o njenim sposobnostima ovladavanja pozitivnim i negativnim situacijama u životu. Interni lokus kontrole ima uticaj na performanse, liderstvo, percepciju posla i radnu motivaciju, a takođe je u korelaciji i sa zadovoljstvom poslom (Spector, 1997, 51).

Demografske karakteristike zaposlenog (godine starosti, pol) svakako mogu biti uzrok (ne)zadovoljstva poslom, a kao što je i Noé (2004) istakao između demografskih karakteristika zaposlenih i njihovog zadovoljstva poslom postoje prilično složeni odnosi.

Što se tiče uticaja *pol*a na zadovoljstvo poslom Al-Ajmi (2006) nalazi da su i u lošijim uslovima rada žene zadovoljnije poslom jer im je od posla važniji privatni i porodični život, dok Clark (1998) ističe da su žene zadovoljnije ukoliko su na poslu bolji međuljudski odnosi, dok kod muškaraca presudnu ulogu igra zadovoljstvo platom. (Avakumović, 2020)

Što se tiče *starosne dobi* i zadovoljstva poslom interesantno je istraživanje Gazioglue i Tansela (2006) koji nalaze vezu između starosne dobi i zadovoljstva u obliku krive „U“, gde je zadovoljstvo poslom kod mladih visoko, zatim opada, da bi se pri kraju radnog veka ponovo počelo uvećavati. Küskü (2001, 152) naglašava postojanje pozitivne korelacije između godina starosti i zadovoljstva poslom, tako da

stariji zaposleni imaju viši nivo organizacionog zadovoljstva dok mlađi imaju veća očekivanja od samog posla. Takođe, zaposleni sa dužim radnim stažom i na višoj radnoj poziciji su zadovoljniji.

Uticaj *bračnog stanja* na zadovoljstvo je takvo da oni koji imaju porodicu ispoljavaju viši stepen zadovoljstva, a razlog može biti da su oni sa porodicom ispunjeniji (Clark, 1998). Gazioğlu i Tansel (2006) nalaze na drugačije relacije, po njima osobe koje žive same su zadovoljnije poslom, kao i oni koji imaju viši stepen obrazovanja.

Efekti zadovoljstva poslom

Postoje brojne klasifikacije posledica zadovoljstva poslom. Prema Spectoru (1997, 55) ponašanje zaposlenih na radnom mestu je posledica zadovoljstva ili nezadovoljstva poslom, a ispoljava se kroz varijable koji su vezani za posao (performanse i fluktuaciju zaposlenih) odnosno varijable koji nisu vezani za posao (zdravlje i zadovoljstvo privatnim životom).

Posledice zadovoljstva zaposlenih se mogu odraziti na *individualnom* i *organizacionom* nivou.

Spector (1997) je istakao rezultate dve meta analize i koeficijent korelacije od $r=0,25$, što ukazuje na umerenu vezu između opšteg zadovoljstva poslom i individualnog učinka zaposlenih (Spector, 1997, 55-56).

Levy (2003) ističe da postoji umerena veza između zadovoljstva poslom i ličnih performansi, navodeći da se koeficijent korelacije kreće između $r=0,14$ i $r=0,30$, kao i da zavisi od položaja zaposlenog, tako da je za one na menadžerskoj poziciji $r=0,41$, a za nemenadžere $r=0,20$. (Levy, 2003, 293).

Fizička i mentalna dobrobit je druga individualna posledica zadovoljstva poslom, a prema definiciji Svetske zdravstvene organizacije (WHO), zdravlje je fizičko, mentalno i socijalno blagostanje. Možemo zaključiti da je obezbeđenje fizičke i mentalne dobrobiti na radnom mestu značajna za zaposlenog, a prema mišljenju autora disertacije, ima značajne efekte i na individualne performanse.

Vecchio (2000) je u svom istraživanju, skrenuo pažnju na vezu između zadovoljstva zaposlenih i njihovog opšteg fizičkog i mentalnog stanja. Spector (1997) naglašava da zaposleni koji ne vole svoj posao mogu doživeti zdravstvene probleme, fizičke, psihosomatske ili mentalne tegobe. Tako nezadovoljstvo može dovesti do glavobolje ili anksioznosti i depresije.

Vezano za *odsustva sa posla* (apsentizam) bitno je istaći da Vecchio (2000) izostanke sa posla deli na neopravdano (dobrovoljno) i opravdano ili neizbežno (bolest, važni porodični problemi i sl.).

Spector (1997) ističe da je fluktuacija zaposlenih rezultat nezadovoljstva poslom, i da će stoga zaposleni koji ne vole svoj posao učiniti sve da pronađu neki drugi.

Sledeća posledica zadovoljstva poslom je *posvećenost zaposlenih*.

Trokomponentni model posvećenosti obuhvata afektivnu, kontinualnu i normativnu posvećenost. Afektivna posvećenost se definiše kao emocionalna privrženost organizaciji, identifikacija sa organizacijom i uključenost u organizaciju. Kontinualna posvećenost se vezuje za percipirane troškove odlaska iz organizacije. Normativna posvećenost je povezana sa unutarnjim osećajem obaveze osobe prema organizaciji. Možemo još razlikovati i racionalnu i emocionalnu posvećenost. Racionalna posvećenost se manifestuje kod zaposlenih kada posao odgovara profesionalnim, finansijskim i razvojnim potrebama pojedinca, dok emocionalna posvećenost je povezana sa percepcijom vrednosti, uverenja, zadovoljstva, sreće i radosti pojedinca vezanih za njegov posao.

Izazovi merenja zadovoljstva poslom

U proučavanju zadovoljstva poslom postoje dva opšta pristupa, holistički i indirektni pristup (Jošanov-Vrgović, 2012, 46). *Holistički* pristup zadovoljstva poslom je stav pojedinca prema poslu, to je mera opšteg zadovoljstva poslom. Prema *indirektnom* pristupu, mera opšteg zadovoljstva poslom dobija se indirektno preko zadovoljstva pojedinim aspektima posla.

Za studije zadovoljstva poslom, tipično je prema Newstromu (2007, 217-218) da se podaci prikupljaju putem *upitnika* gde možemo koristiti zatvorena ili otvorena pitanja

Upitnik zadovoljstva poslom (*JSS - The Job Satisfaction Survey*¹) autora Spectora (1985), koji je dostupan i na srpskom jeziku kao zvaničan prevod autora Mladenovića (2013). Skala sadrži 36 itema (stavki) i koristi format zbirno sumiranih rezultata, a zbir svih 36 itema nam daje rezultat opšteg zadovoljstva. Dakle, JSS može prikazati rezultate 10 pokazatelja, gde pored rezultata opšteg zadovoljstva možemo dobiti i 9 rezultata parcijalnih zadovoljstava poslom (zadovoljstvo zaradom, unapređenjem, nadređenima, fleksibilnim beneficijama, povremenim nagradama, uslovima rada, saradnicima, prirodom posla i komunikacijom). Najčešće se kao skala ocenjivanja koristi Likert-ova skala od 1-6.

Zadovoljstvo poslom nastavnog osoblja u visokom obrazovanju

Uzroci zadovoljstva posla u obrazovanju, kroz istraživanja mnogobrojnih autora najčešće se vezuju za zadovoljstvo menadžmentom, saradnicima, radnim mestom i radnim okruženjem, zaradama i materijalnim nadoknadama.

Akadska pozicija u obrazovnoj ustanovi određuje složenost poslova, bolje radne uslove, autonomiju i odgovornost, tako da se nivo zadovoljstva povećava sa rastom pozicije na hijerarhijskoj lestvici (Küskü, 2001, 153).

Jošanov-Vrgović i Pavlović (2014, 44), navode da pored satisfakcije poslom nastavnika, performanse obrazovne ustanove zavise i od stila rukovođenja.

Loša komunikacija između menadžera u obrazovanju i akademskog osoblja, nedostatak povratnih informacija o rezultatima rada, nedostatak nagrada i priznanja za dobro obavljen posao, neadekvatna novčana sredstva za obavljen posao i nemogućnost profesionalnog rasta i razvoja mogu uticati na individualni nivo zadovoljstva poslom. Liderstvo, učešće u odlučivanju, uslovi rada, društveni odnosi i mogućnost napredovanja su faktori na koje rukovodioci obrazovne ustanove mogu uticati i uz pomoć kojih mogu povećati individualni nivo zadovoljstva (Amzat & Idris, 2012, 620).

Na motivisanost i spremnost nastavnog kadra da se na najbolji mogući način omogući razvoj kompetencija studenata utiče niz faktora, gde se zadovoljstvo radnim okruženjem (međuljudski odnosi i spremnost na „deljenje znanja“) izdvojio kao jedan od važnijih (prema Runhaar & Sanders, 2016, 806-808). Pozitivno i zdravo radno okruženje rezultira zadovoljnim i motivisanim nastavnim osobljem (Stankovska et al, 2017, 159). Radno okruženje u visokoškolskim ustanovama je ključ organizacionog uspeha i konkurentne prednosti (Pham-Thai, 2018, 951).

Ali (2009, 296) navodi da zadovoljstvo visokoškolskog nastavnog kadra zavisi i od pozicije fakulteta na tržištu, a nju karakterišu i broj publikacija čiji je izdavač fakultet i obim finansijskih sredstava odobrenih za svrhu istraživanja koja se sprovode na njima.

Lične karakteristike nastavnika (pol, godine starosti i iskustvo u sektoru obrazovanja) su u korelaciji sa zadovoljstvom poslom (Saiti & Papadopoulos, 2014, 74). Küskü (2001) ističe da na zadovoljstvo poslom akademskog osoblja kao personalni uzroci se najčešće javljaju demografski faktori (godine starosti, godine radnog staža i pol) i pozicija na radnom mestu. U mnogobrojnoj literaturi istaknuta je pozitivna veza između godina starosti i zadovoljstva poslom, ali je utvrđeno da kod mlađih zaposlenih, koji su na početku svoje karijere, može se javiti nezadovoljstvo usled neispunjenih „velikih očekivanja“. Uticaj pola na zadovoljstvo poslom zavisi od radnog mesta i radnog okruženja. Većina autora je utvrdila i da se povećava stepen zadovoljstva poslom sa povećanjem pozicije unutar obrazovne organizacije (Küskü, 2001, 152-153).

Amzat i Idris (2012, 617), ukazuju da ličnost nastavnika, način rada, međuljudski odnosi i ponašanje na radnom mestu imaju veliki uticaj u radu akademskog osoblja. Autonomija u radu i mogućnost

¹ <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html> (datum pristupa: 26.07.2019.)

odlučivanja doprinose osnaživanju (engl. - empowerment) i profesionalnom razvoju akademskog osoblja, što im omogućava da dobijaju veću odgovornost shodno njihovom statusu.

Zadovoljstvo poslom akademskog kadra može biti uslovljeni i faktorima van posla (Al-Rubaish et al., 2011, 5), tako da osim faktora ličnosti i nekih demografskih karakteristika, to može biti i balans između poslovnog i privatnog života, zdravlje ili verska pripadnost, važnost društvenog statusa – poštovanje nastavničke profesije (Amaresena, 2015, 551), odnos roditelja i društva prema nastavnicima (Araújo et al., 2017, 267) ili različitost društveno - kulturološkog regiona (Andreassi et al., 2014, 56).

Zadovoljstvo na radnom mestu u obrazovnim ustanovama kao *posledicu* ima upravo to što kao što su Jošanov-Vrgović i Pavlović (2014, 44) naglasili da doprinosi organizacionom učenju, efikasnosti nastave i postignućima studenata kao što je tok studiranja, društveni, emocionalni i intelektualni razvoj, i akademski uspeh. Saba (2011, 1) ističe da uspeh obrazovnog sistema zavisi od uključenosti, napora i doprinosa akademskog osoblja i njihove profesionalne stručnosti. Veće zadovoljstvo na visokoobrazovnim ustanovama rezultira zdravom i pozitivnom radnom klimom, a ona doprinosi i većoj produktivnosti celokupnog visokog obrazovanja. Saba (2011, 2-3) smatra da odgovornost nastavnika nije samo da studentima pruži znanje u okviru nastavnog plana i programa, već i da ga ispravno uputi za budući život, a nastavnici zadovoljni svojim poslom mogu bolje da se posvete radu sa studentima.

Amzat i Idris (2012, 616), nalaze da što je više zaposlenih koji su srećni na svom radnom mestu i zadovoljni svojim poslom to je veća produktivnost organizacije. Osoblje u visokoškolskim ustanovama se smatra njenim ključnim elementima. Njihovo zadovoljstvo i motivacija se smatraju primarnim uslovom za uspešan proces odvijanja nastave - predavanja i učenja. Akademsko osoblje autonomijom i slobodom u svom radu, koje donosi zadovoljstvo poslom, je u mogućnosti da ostvari obrazovne ciljeve, a svojim sposobnostima doprinese širenju znanja.

Kada su nastavnici zadovoljni svojim poslom oni ne žele da napuste organizaciju (Jošanov-Vrgović & Pavlović, 2014, 45), ali ako su nezadovoljni poslom, mogu reagovati protiv stanja nezadovoljstva napuštajući obrazovnu ustanovu čim im se ukaže prilika za to.

Kao što postoje uzroci zadovoljstva poslom, tako se izdvajaju i posledice zadovoljstva poslom. Spector (1997, 55) naglašava da svako ponašanje i rezultat zaposlenih je posledica zadovoljstva ili nezadovoljstva poslom, a ispoljava se kroz varijable koji su vezani za posao (performanse i fluktuaciju zaposlenih) odnosno varijable koji nisu vezani za posao (zdravlje i zadovoljstvo privatnim životom).

Uzroci zadovoljstvo poslom nastavnika u visokom obrazovanju su: dobre šanse za promocijom i profesionalnim razvojem (Al-Rubaish et al, 2011, 1), status u okruženju (Saiti & Papadopoulos, 2014, 74), finansiranje istraživanja (Ali, 2009, 291), fleksibilno radno vreme (Popovic et al, 2015, 34), dobro radno okruženje (Stankovska et al, 2017, 160), organizaciona kultura (Andreassi et al, 2014, 56; Ali, 2009, 290), timski rad (Qazi & Jeet, 2017, 183) i adekvatnom kompenzacijom (Khalid et al, 2012, 128; Nandan & Krishna, 2013, 134; Bodla et al, 2014, 23). Bodla et al. (2014) u svom istraživanju su dokazali da povećanje radnog učinka ima za posledicu povećanje nivoa zadovoljstva poslom, kao i pozitivnu vezu između ocenjivanja radnog učinka akademskog kadra i zadovoljstva poslom.

Uticaj aktivnosti HRM-a na zadovoljstvo zaposlenih jako značajan. Kako dizajn posla prema autorima Štangl-Šušnjar et al. (2017, 221), predstavlja proučavanje, kreiranje i promenu kompozicije, sadržaja, strukture i okruženja unutar kojih su propisana radna mesta i uloge, može se istaći da u proučavanju uticaja dizajna posla na rezultate zaposlenih najvažniju ulogu ima zadovoljstvo poslom (Karanika-Murray et al., 2017, 238).

Važnost uticaja stafinga na zadovoljstvo zaposlenih izdvaja se kroz uticaj regrutacije, selekcije i orijentacije na zadovoljstvo zaposlenih. Weller et al. (2009) su istakli postojanje veze između izvora regrutovanja i zadovoljstva poslom, a Slavković et al. (2018, 132) su naglasili i važnost brenda poslodavca u procesu regrutacije. Selekcijom je neophodno angažovati prave kadrove za posao, koji

će u procesu orijentacije biti obučeni i osnaženi da donose sopstve odluke, kako ne bi došlo do nezadovoljstva poslom i napuštanja radnog mesta (Arasli & Tumer, 2008, 1240).

Svaka organizacija, prema autorima Hanaysha i Tahir (2016, 273), treba ulagati u razvojne programe i aktivnosti kojima će uticati na povećanje zadovoljstva svojih zaposlenih na duži period, čime se ističe značaj uticaja obuke i razvoja kao aktivnosti HRM-a na zadovoljstvo zaposlenih.

Uticaj sistema kompenzacija na zadovoljstvo poslom se najčešće manifestuje kroz nivo zadovoljstva zaradom. Bonache (2005, 114) navodi da nizak nivo zadovoljstva zaradom često predstavlja uzročnik nezadovoljstva, što su i Stringer et al. (2011, 173) zaključili u svojim istraživanjima ističući da zadovoljstvo platom ima najjaču vezu sa zadovoljstvom poslom. Potencijalne nagrade, posebno nematerijalne mogu imati veći uticaj na zadovoljstvo starijih zaposlenih (Lepojević et al., 2018, 222).

Nandan i Krishna (2013) su utvrdili da je zadovoljstvo poslom veće kod akademskog nastavnog osoblja koje poseduje više zvanje. Okechukwu (2017) je istakao da zadovoljstvo poslom i održivost nastavnog kadra je presudno za održivost same visokoškolske ustanove, utvrdivši jaku pozitivnu vezu između obuke i razvoja i zadovoljstva poslom. Nawab i Bhatti (2011) ističu da sistem kompenzacija može uticati na zadovoljstvo poslom na fakultetima i tako uticati i na stepen zadržavanja zaposlenih

Istraživanje o uticaju aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na zadovoljstvo nastavnog osoblja u visokoškolskim ustanovama u republici srbiji

Metodologija istraživanja obuhvatila je sprovođenje ankete na uzorku zaposlenih u visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji i analizu dobijenih podataka putem statističkih metoda. Na bazi tako dobijenih rezultata, izvedeni su zaključci i predlozi za dalja istraživanja i unapređenje pozicije zaposlenih u visokoškolskim institucijama u Republici Srbiji kada je u pitanju zadovoljstvo poslom.

Upitnik za merenje zadovoljstva zaposlenih – Spector Job Satisfaction Survey (JSS, 1997), (skala sudova, šestostepena Likertova skala). Jedan od najčešće korišćenih instrumenata za istraživanje zadovoljstva zaposlenih je upravo ovaj upitnik, koji se sastoji od 36 pitanja, koja čine 9 faktora zadovoljstva poslom: zadovoljstvo prirodom posla, saradnicima, zaradom, mogućnostima unapređenja, fleksibilnim beneficijama i stimulacijama, komunikacijom, nadređenima i uslovima rada. Upitnik je baziran na Likertovoj šestostepenoj skali, gde ocena 1 podrazumeva „ne slažem se“ a 6 „slažem se“. Rezultati se nalaze u rasponu od 36 do 216, a rezultati od 36 do 108 ukazuju na nezadovoljstvo poslom, rezultati između 108 i 144 ukazuju na ambivalentnost, dok rezultati u rasponu od 144 do 216 ukazuju na zadovoljstvo poslom ispitanika. Upitnik meri i delimično zadovoljstvo poslom: zadovoljstvo prirodom posla (stavke 8,17,27,35), saradnici (stavke 7,16,25,34), plate (stavke 1,10,19,28), promocija (stavke 2,11,20,33), stimulacije (stavke 5,14,23,32), fleksibilne beneficije (stavke 4,13,22,29), komunikacija (stavke 9,18,26,36), nadzor (stavke 3,12,21,30) i procedure poslova (stavke 6,15,24,31). Zbir 4 stavke za svaki parcijalni indikator može ukazivati na nezadovoljstvo (ako je manje od 4), ambivalentnost (između 3 i 4) i zadovoljstvo (iznad 4) (Avakumović, 2020).

Pored JSS upitnika, na uzorku od 225 anketiranih obuhvaćena je podela prema polu, godinama života, godinama radnog staža, bračno stanje, deca, vrsta ustanove gde je zaposleni angažovan, vlasnička struktura ustanove (državna ili privatna), broj studenata po semestru, fond časova po semestru, dodatno angažovanje zaposlenog, broj publikovanih radova u vodećim naučnim časopisima.

Za *analizu prikupljenih podataka* korišćena je deskriptivna statistika, a za analizu podataka korišćeni su softverski paketi IBM SPSS Statistics 24 i MS Office Excel.

Prikupljanje podataka za empirijsko istraživanje je vršeno po metodi *kvotnog uzorka*.

Cilj uzorkovanja je bilo dobijanje uzorka, koji po tipu ustanova gde su zaposleni angažovani odgovara realnom stanju u visokoškolskom sistemu Republike Srbije.

Veličina uzorka je određena prema stavu autora Anderson (2009) koja predlaže da za istraživanja iz menadžmenta ljudskih resursa gde je osnovni skup veći od 15000, odgovara uzorak od 1%.

Prema zvaničnim podacima Statističkog zavoda Republike Srbije, na teritoriji Republike Srbije registrovano je ukupno 179 visokoškolskih ustanova. U školskoj 2022/23 godini zaposleno je ukupno 17009 nastavnika i saradnika. Od toga 11700 zaposlenih su nastavnici (72,14%), a 5309 saradnici (27,86%). Na fakultetima je zaposleno 14564 (85,63%), a na visokim školama 2445 (14,37%) nastavnika i saradnika. Konkretno 12329 (72,48%) je zaposleno na državnim fakultetima, 2109 (12,41%) na privatnim fakultetima i 127 (0,75%) na fakultetima koji nisu u sastavu univerziteta, dok je na visokim državnim školama zaposleno 1899 (11,19%), a na privatnim visokim školama 545 (3,21%) nastavnika i saradnika (Statistički godišnjak Republike Srbije, 2024).

Konačan uzorak istraživanja predstavlja 225 zaposlenih u visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji.

Primenjena je analiza faktora rasta varijanse (VIF – variance inflation factor). Ovaj faktor pokazuje stanje međusobne povezanosti ili međusobne asocijacije između nezavisnih varijabli u modelu, što može imati nepovoljan uticaj na pouzdanost zaključaka koji se donose na bazi rezultata analize sa ovakvim podacima, ukoliko je ta povezanost previsoka.

U konkretnom slučaju, utvrđena je vrednost VIF koja ne prelazi 4.00, što je niže od praga koji iznosi 10 (Field, 2009), odnosno prema novijim istraživanjima 5 (Hair et al., 2019). Rezultati su prikazani u tabeli 1.

Tabela 1. Faktori rasta varijanse (VIF)

	TJS	Priroda posla	Saradnici	Zarada	Unapređenje	Stimulacije	Fleks beneficije	Komunikacija	Nadređeni	Uslovi rada
(Constant)										
Pol	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
Godine života	3,073	3,073	3,073	3,073	3,073	3,073	3,073	3,073	3,073	3,073
Godine radnog staža zaposlenog u visokoškolskoj ustanovi	2,818	2,818	2,818	2,818	2,818	2,818	2,818	2,818	2,818	2,818
Bračno stanje	1,293	1,293	1,293	1,293	1,293	1,293	1,293	1,293	1,293	1,293
Zaposleni imaju/nemaju decu	1,612	1,612	1,612	1,612	1,612	1,612	1,612	1,612	1,612	1,612
(Constant)										
Pol	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211
Godine života	3,644	3,644	3,644	3,644	3,644	3,644	3,644	3,644	3,644	3,644
Godine radnog staža zaposlenog u visokoškolskoj ustanovi	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166
Bračno stanje	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336
Zaposleni imaju/nemaju decu	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818
Vrsta ustanove gde je zaposleni radno angažovan	1,685	1,685	1,685	1,685	1,685	1,685	1,685	1,685	1,685	1,685
Oblik vlasništva ustanove u kojoj je zaposleni radno angažovan	1,369	1,369	1,369	1,369	1,369	1,369	1,369	1,369	1,369	1,369
Prosek studenata u jednom semestru	1,306	1,306	1,306	1,306	1,306	1,306	1,306	1,306	1,306	1,306

Prosečan nedeljni fond časova u jednom semestru	1,475	1,475	1,475	1,475	1,475	1,475	1,475	1,475	1,475	1,475
Zaposleni na rukovodećoj poziciji	1,149	1,149	1,149	1,149	1,149	1,149	1,149	1,149	1,149	1,149
Dodatno angažovanje zaposlenog u ustanovi gde radi	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508
Broj naučnih radova u vodećim domaćim ili stranim naučnim časopisima kategorije M21-M23 u poslednje tri godine	1,247	1,247	1,247	1,247	1,247	1,247	1,247	1,247	1,247	1,247
Zaposlenih ima drugi radni angažman	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124
(Constant)										
Pol	1,264	1,211	1,211	1,227	1,227	1,227	1,227	1,218	1,218	1,218
Godine života	3,646	3,645	3,645	3,645	3,645	3,645	3,645	3,644	3,644	3,644
Godine radnog staža zaposlenog u visokoškolskoj ustanovi	3,197	3,194	3,194	3,172	3,172	3,172	3,172	3,170	3,170	3,170
Bračno stanje	1,341	1,337	1,337	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336
Zaposleni imaju/nemaju decu	1,833	1,823	1,823	1,820	1,820	1,820	1,820	1,820	1,820	1,820
Vrsta ustanove gde je zaposleni radno angažovan	1,834	1,694	1,694	1,686	1,686	1,686	1,686	1,743	1,743	1,743
Oblik vlasništva ustanove u kojoj je zaposleni radno angažovan	1,508	1,427	1,427	1,391	1,391	1,391	1,391	1,376	1,376	1,376

Izvor: Istraživanje autora

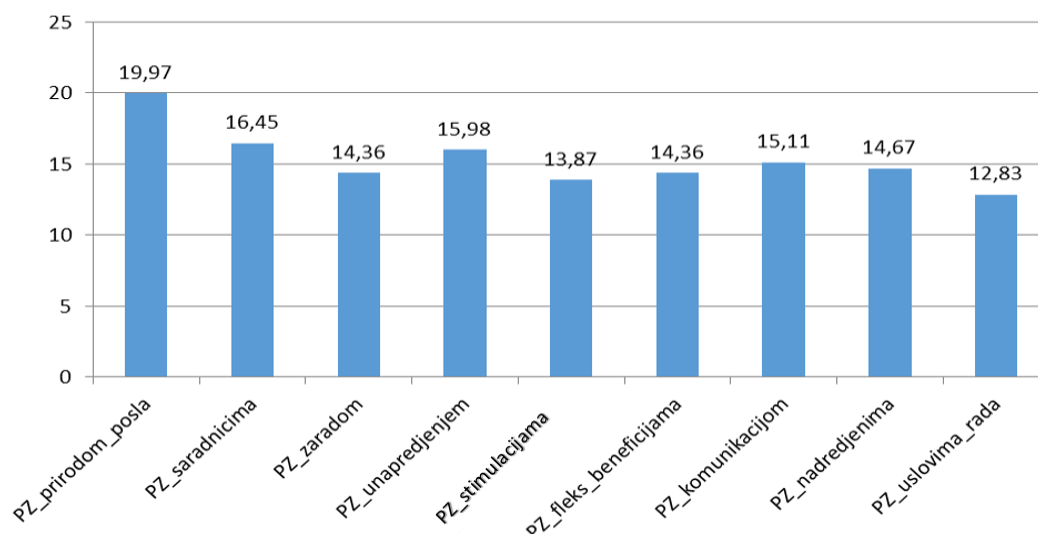
Potom je urađena analiza zadovoljstva poslom uz pomoć parcijalnih pokazatelja zadovoljstva poslom: prirodom posla, saradnicima, zaradom, unapređenjem, stimulacijom, fleks beneficijama, komunikacijom, nadređenima, uslovima rada, kao što je prikazano u narednoj tabeli 2.

Tabela 2. Deskriptivna statistika za pokazatelje parcijalnog i ukupnog zadovoljstva nastavnika u visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji

	N	Minimum	Maksimum	AS	SD
PZ_prirodom_posla	225	8,00	24,00	19,97	2,78856
PZ_saradnicima	225	6,00	24,00	16,45	3,35660
PZ_zaradom	225	4,00	24,00	14,36	3,75093
PZ_unapredjenjem	225	5,00	24,00	15,98	3,54240
PZ_stimulacijama	225	4,00	23,00	13,87	3,39988
PZ_fleks_beneficijama	225	4,00	24,00	14,36	3,60934
PZ_komunikacijom	225	4,00	24,00	15,11	3,50474
PZ_nadređenima	225	4,00	24,00	14,67	4,39646
PZ_uslovima_rada	225	4,00	22,00	12,83	3,02684
Ukupno_zadovoljstvo TJS	225	64,00	206,00	137,6	22,3017

Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 1. Parcijalni pokazatelji zadovoljstva poslom (N=225)



Izvor: Istraživanje autora

Prema podacima iz tabele 2., najveća prosečna ocena (najviša vrednost aritmetičke sredine) izračunata je za parcijalni pokazatelj zadovoljstva poslom koji se odnosi na zadovoljstvo prirodom posla ($AS(PZ_prirodom_posla)=19,97$, $SD=2,788$), zatim za parcijalni pokazatelj zadovoljstva poslom koji se odnosi na zadovoljstvo saradnicima ($AS(PZ_saradnicima)=16,45$, $SD=3,36$). Ova dva pokazatelja nalaze se u rasponu ocene od 16 do 24, što znači da su zaposleni nastavnici u uzorku zadovoljni sa dva navedena pokazatelja.

Za parcijalni pokazatelj zadovoljstva poslom koji se odnosi na zadovoljstvo unapređenjima prosečna ocena je u rasponu od 12 do 16, ($AS(PZ_unapređenjem)=15,98$, $SD=3,54$), što govori o tome da su zaposleni srednje zadovoljni ovim parcijalnim pokazateljem. Slično prethodnom, zaposleni su iskazali srednji nivo zadovoljstva i za parcijalne pokazatelje zadovoljstva komunikacijom ($AS=15,11$, $SD=3,50$), nadređenima ($AS=14,67$, $SD=4,40$), zaradom i fleksibilnim beneficijama ($AS=14,36$, $SD=3,75$ i $SD=3,60$), zatim stimulacijom ($AS=13,87$, $SD=3,40$) i uslovima rada ($AS=12,83$, $SD=3,03$). Kada je u pitanju zadovoljstvo uslovima rada, zaposleni su dali najnižu prosečnu ocenu, koja je blizu broja 12, ispod kojeg se smatra da ispitanici nisu zadovoljni.

Kada je u pitanju ocena ukupnog zadovoljstva poslom, u uzorku od 225 zaposlenih, rezultati ukazuju na ambivalentnost, odnosno srednji nivo zadovoljstva poslom ($AS=137,6$, $SD=22,30$). Visoke vrednosti standardne devijacije ukazuju na visoke varijacije od srednje vrednosti koja je izračunata, budući da je uzorak heterogen po svojoj strukturi.

U narednoj tabeli 3. prikazani su sumirani podaci o međusobnim vezama između nezavisnih varijabli koje se odnose na ispitanike i radni angažman ispitanika i zavisne varijable, opšti pokazatelj zadovoljstva poslom i parcijalni pokazatelji zadovoljstva poslom.

Tabela 3. Odnos između varijabli koje se odnose na radni angažman i zadovoljstva poslom ispitanika

Varijabla	Utvrđena relacija
Pol	Utvrđena je negativna statistički značajna veza sa parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom koji se odnosi na prirodu posla. Ispitanici muškog pola su manje zadovoljni prirodom posla nego ispitanici ženskog pola.

Varijabla	Utvrđena relacija
Godine života	Utvrđena je negativna statistički značajna veza sa parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom koji se odnosi na zaradu i unapređenje. – Veći broj godina života ispitanika u relaciji je sa nižim nivoom zadovoljstva zaradom i mogućnostima unapređenja.
Godine radnog staža zaposlenog u visokoškolskoj ustanovi	Utvrđena je negativna statistički značajna veza sa parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom koji se odnosi na prirodu posla. – Veći broj godina staža ispitanika u relaciji je sa nižim nivoom zadovoljstva prirodom posla.
Bračno stanje	Nije utvrđena statistički značajna veza sa zavisnim varijablama - sa opštim i parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom.
Zaposleni imaju/nemaju decu	Nije utvrđena statistički značajna veza sa zavisnim varijablama - sa opštim i parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom.
Vrsta ustanove gde je zaposleni radno angažovan	Utvrđena je negativna statistički značajna veza sa opštim i parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom koji se odnosi na prirodu posla, saradnju sa kolegama, zaradu, stimulacije, unapređenja, nadređene, uslove rada. – Zaposleni na visokim školama imaju niži nivo opšteg zadovoljstva poslom nego zaposleni na fakultetima (negativna relacija između nezavisne i zavisne varijable). – Zaposleni na visokim školama imaju niži zadovoljstva prirodom posla, zadovoljstva koji se odnosi na saradnju sa kolegama, zadovoljstva zaradom, stimulacijama, unapređenjima, odnosima sa svojim nadređenima i uslovima rada nego zaposleni na fakultetima (negativna relacija između nezavisnih i zavisnih varijable).
Oblik vlasništva ustanove u kojoj je zaposleni radno angažovan	Utvrđena je negativna statistički značajna veza sa opštim i parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom koji se odnosi na zaradu, stimulacije, fleksibilne beneficije, nadređene i uslove rada. – Zaposleni na privatnim visokim školama i fakultetima imaju niži nivo opšteg zadovoljstva poslom nego zaposleni na državnim visokim školama i fakultetima (negativna relacija između nezavisne i zavisne varijable). – Zaposleni na privatnim fakultetima i visokim školama imaju niži nivo zadovoljstva prirodom posla, zaradom, stimulacijama, fleksibilnim beneficijama, odnosima sa svojim nadređenima i uslovima rada nego zaposleni na državnim fakultetima i visokim školama (negativna relacija između nezavisnih i zavisnih varijable).
Prosek broja studenata u jednom semestru	Nije utvrđena statistički značajna veza sa zavisnim varijablama - sa opštim i parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom.
Prosečan nedeljni fond časova u jednom semestru	Utvrđena je pozitivna statistički značajna veza sa parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom koji se odnosi na komunikaciju – Veći broj časova koje ispitanici imaju u toku semestra u relaciji je sa višim nivoom zadovoljstva komunikacijom.

Varijabla	Utvrđena relacija
Zaposleni na rukovodećoj poziciji	Utvrđena je pozitivna statistički značajna veza sa parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom koji se odnosi na unapređenje Ispitanici koji se nalaze na rukovodećoj funkciji (poziciji) imaju viši nivo zadovoljstva unapređenjima nego ispitanici koji nisu na rukovodećoj poziciji.
Dodatno angažovanje zaposlenog u ustanovi gde radi	Nije utvrđena statistički značajna veza sa zavisnim varijablama - sa opštim i parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom.
Broj naučnih radova u vodećim domaćim ili stranim naučnim časopisima kategorije M21-M23 u poslednje tri godine	Utvrđena je pozitivna statistički značajna veza sa parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom koji se odnosi na unapređenja. Veći broj objavljenih radova u kategorijama M21, M22 i M23 koje ispitanici imaju u relaciji je sa višim nivoom zadovoljstva unapređenjima.
Zaposleni ima drugi radni angažman	Utvrđena je negativna statistički značajna veza sa parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom koji se odnosi na odnos sa saradnicima, nadređenima i komunikaciju. Zaposleni na koji nemaju drugi radni angažman imaju niži nivo zadovoljstva koji se odnosi na odnos sa saradnicima, nadređenima i komunikaciju nego zaposleni koji imaju drugi radni angažman (negativna relacija između nezavisnih i zavisnih varijable).

Izvor: Istraživanje autora

Analizirajući dobijene rezultate, može se zaključiti da na opšti i parcijalne koeficijente zadovoljstva poslom zaposlenih u nastavi u visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji najviše utiču vrsta ustanove i oblik vlasništva, budući da su navedene dve varijable imale statistički značajne relacije sa zavisnim varijablama u skoro svim modelima, gde je utvrđeno da zaposleni na državnim fakultetima imaju viši nivo zadovoljstva nego zaposleni u privatnim visokim školama.

Prema ovom istraživanju, nivo opšteg zadovoljstva poslom je veći na državnim nego na privatnim visokoškolskim ustanovama. Razlog tome može se pronaći u više činjenica, u tome da je veći ugled i prestiž državnih visokoškolskih ustanova nego privatnih u Srbiji, da su zarade sigurnije i pravednije raspoređene u državnim visokoškolskim ustanovama, da je prisutan veći broj studenata na državnim visokoškolskim ustanovama i slično.

Kao rezultat ovog istraživanja:

1. Utvrđen je opšti nivo zadovoljstva poslom nastavnog kadra u visokoškolskim ustanovama Republike Srbije, s tim da rezultat ukazuje na ambivalentnost, odnosno da nije utvrđen jasan odnos prema zadovoljstvu, niti su zadovoljni niti nezadovoljni;
2. Utvrđen koeficijent parcijalnog zadovoljstva poslom zaposlenog nastavnog kadra u visokoškolskim ustanovama Republike Srbije (zadovoljstvo sa sledećim faktorima: zarada, napredovanje, nadređeni, fleksibilne beneficije, stimulacije, uslovi rada, saradnici, priroda posla i komunikacija);
3. Na osnovu prethodno urađenog istraživanja, a na uzorku zaposlenih u visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji, kao i prikazanih rezultata istraživanja, možemo dati *konkretan predlog HRM aktivnosti koje bi uticale na povećanje zadovoljstva nastavnog kadra angažovanog u visokom obrazovanju Republike Srbije.*
 - *Da se prilikom dizajniranja radnog mesta nastavnika u visokom obrazovanju posebno vodi računa o autonomiji zaposlenih i da se uvedu alternativni programi rada koji omogućavaju fleksibilno radno vreme i fleksibilno radno mesto. U cilju poboljšanja kvaliteta visokog*

obrazovanja potrebno je posvetiti pažnju i psihičkom i fizičkom uticaju radnog okruženja na zaposlene;

- *Da se HRM aktivnosti stažinga baziraju na adekvatno sprovedenom dizajnu posla i planiranju ljudskih resursa, sa tačno definisanim zahtevima prema kandidatima. Tokom procesa regrutacije uvažavati princip jednakih šansi, koristiti razne interne i eksterne izvore regrutacije, poštujući važeće propise utemeljene aktuelnim Zakonom o visokom obrazovanju. Proces selekcije formirati tako da se što bolje upoznaju kandidati, njihovo znanje, sposobnosti, prethodno nastavno i naučno iskustvo, kao i crte ličnosti bitne za rad sa studentima i za uključivanje u postojeće radne timove. U tu svrhu predlaže se upotreba testova znanja, sposobnosti (npr. pristupno predavanje) i ličnosti, kao i više krugova intervjua. Uvažavanje eventualnog prethodnog radnog iskustva u sektoru visokog obrazovanja može biti velika prednost u procesu orijentacije kandidata;*
- *Neophodno je voditi računa i o pravcima razvoja karijere akademskog osoblja. Kako u Srbiji kriterijume za napredovanje u više zvanje na fakultetima tačno definišu pravna akta, u okviru HR aktivnosti razvoja karijere potrebno je precizirati uslove za unapređenje na rukovodeće pozicije i razraditi plan razvoja nastavnika kroz učešće u naučnim i stručnim projektima i uključivanjem u saradnju sa privredom - rešavanjem problema konkretnih privrednih organizacija čime se otvara mogućnost sticanja novih kompetencija. Posebna preporuka za HR menadžere u visokom obrazovanju bi bila i ta da se preciziraju putevi razvoja zaposlenih na visokoobrazovnim ustanovama strukovnih studija;*
- *Da se kod HRM aktivnosti sistema kompenzacija, pored osnovne zarade (koja uvažava principe interne i eksterne pravičnosti), posveti pažnja nagrađivanju natprosečnog učinka – kroz stimulaciju pojedinaca u vidu bonusa. U okviru beneficija, pored obaveznih (beneficije vezane za nerad i u vezi sa penzionisanjem), predlaže se uvođenje raznih usluga zaposlenima i program fleksibilnih beneficija koje uvažavaju razlike u potrebama zaposlenih.*

Ove preporuke za HR menadžere u visokom obrazovanju, je neophodno primeniti kako u državnim tako i u privatnim visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji, posebno što je kroz rezultate istraživanja primetan niži stepen opšteg zadovoljstva poslom u privatnom sektoru.

Zaključak

U današnje vreme, znanje i ljudski resursi predstavljaju osnov jednog društva. Jedan od najvažnijih činilaca od koga zavisi dugoročni rast privrede jeste rast ljudskog kapitala, koji se uglavnom meri na osnovu znanja i veština koje poseduju zaposleni (Devetaković et al., 2019, 118).

Uticaj HRM aktivnosti u visokom obrazovanju Republike Srbije treba posmatrati kao „izvor vrednosti“, a ne kao „dodatni trošak“ (Blagojević et al., 2014, 1-2). Pitanje nastavnog kadra uređeno je zakonskim okvirima, kao i procedurama za napredovanje. Visokoškolska ustanova utvrđuje politiku zapošljavanja, polazeći od potreba da se nastavni proces organizuje na kvalitetan, racionalan i efikasan način. U pogledu kriterijuma za definisanje kompetencija nastavnog kadra, akcenat je na prepoznavanju specifičnosti potrebnih kompetencija, koje je neophodno precizno definisati. Mogućnost stalnog profesionalnog napretka i razvoja karijere, sticanje novih znanja, profesionalnih iskustava (Bahtijarević-Šiber, 2014, 200) i profesionalnih veština (Mapulanga, 2014, 32) pružaju šansu nastavnom kadru da steknu leadersku poziciju u nastavi (Antonioni & Lu, 2018, 625) i predstavljaju glavne uslove za zadržavanje talenata. Zarade zaposlenih u obrazovnim ustanovama predstavljaju finansijska sredstva kao nadoknadu za određenu količinu, kvalitet, složenost, odgovornost i uslove rada (Karavidić, 2006, 223). Univerziteti uvode sistem vrednovanja rada nastavnika, kako bi se poboljšala i nastava i istraživački rad (Carlucci et al, 2018, 2), jer performanse visokoobrazovne ustanove zavise od indikatora kojima se mere performanse akademskog procesa (indikatora istraživačkog rada, pedagoškog rada, obrazovne usluge i finansijske performanse) (Asif & Searcy, 2014, 987-988).

Svaki stav, pa i zadovoljstvo poslom, ima svoje uzroke. Szlávicz (2010) je, analizirajući parcijalne uzroke i njihov uticaj na globalno zadovoljstvo poslom, izdvojila one koji su vezani za posao, za organizaciju i personalne uzroke. Kao uzroci vezani za radno mesto izdvajaju se: priroda posla, obim posla (nedovoljan obim posla, nedovoljan broj zaposlenih, broj radnih sati tokom radne nedelje), vreme provedeno kod konkretnog poslodavca i radna pozicija. Uzroci koji su u istraživanju obuhvaćeni kao organizacioni su: stil rukovođenja (opšte rukovođenje, ponašanje neposrednog rukovodioca), konflikt posao-porodica, sistem kompenzacija (plata prema iznosu i „pravičnost“, procena učinka, stimulacije i beneficije), radni angažman, uslovi na radnom mestu, veličina organizacije, saradnici (timski rad), komunikacija, razvoj karijere i sigurnost posla, a kao personalni uzroci obuhvaćeni su: crte ličnosti, demografske karakteristike (pol, starost) i balans između ličnosti i posla (person-job fit).

Kao što postoje uzroci zadovoljstva poslom, tako se izdvajaju i posledice zadovoljstva poslom. Spector (1997, 55) naglašava da su svako ponašanje i rezultat zaposlenih posledice zadovoljstva ili nezadovoljstva poslom, a ispoljavaju se kroz varijable koje su vezane za posao (performanse i fluktuaciju zaposlenih), odnosno varijable koje nisu vezane za posao (zdravlje i zadovoljstvo privatnim životom).

Uzroci zadovoljstva poslom nastavnika u visokom obrazovanju su: dobre šanse za promocijom i profesionalnim razvojem (Al-Rubaish et al, 2011, 1), status u okruženju (Saiti & Papadopoulos, 2014, 74), finansiranje istraživanja (Ali, 2009, 291), fleksibilno radno vreme (Popovic et al, 2015, 34), dobro radno okruženje (Stankovska et al, 2017, 160), organizaciona kultura (Andreassi et al, 2014, 56; Ali, 2009, 290), timski rad (Qazi & Jeet, 2017, 183) i adekvatna kompenzacija (Khalid et al, 2012, 128; Nandan & Krishna, 2013, 134; Bodla et al, 2014, 23).

Uticaj aktivnosti HRM-a na zadovoljstvo zaposlenih je veoma značajan. Kako dizajn posla, prema autorima Štangl-Šušnjar et al. (2017, 221), predstavlja proučavanje, kreiranje i promenu kompozicije, sadržaja, strukture i okruženja unutar kojih su propisana radna mesta i uloge, može se istaći da u proučavanju uticaja dizajna posla na rezultate zaposlenih najvažniju ulogu ima zadovoljstvo poslom (Karanika-Murray et al., 2017, 238). Važnost uticaja stafinga na zadovoljstvo zaposlenih izdvaja se kroz uticaj regrutacije, selekcije i orijentacije na zadovoljstvo zaposlenih. Weller et al. (2009) su istakli postojanje veze između izvora regrutovanja i zadovoljstva poslom, a Slavković et al. (2018, 132) su naglasili i važnost brenda poslodavca u procesu regrutacije. Selekcija ima za cilj da se identifikuju optimalni kandidati za posao, koji će u procesu orijentacije biti obučeni i osnaženi da donose sopstve odluke, kako ne bi došlo do nezadovoljstva poslom i napuštanja radnog mesta (Arasli & Tumer, 2008, 1240).

Svaka organizacija, prema autorima Hanaysha i Tahir (2016, 273), treba ulagati u razvojne programe i aktivnosti kojima će uticati na povećanje zadovoljstva svojih zaposlenih na duži period, čime se ističe značaj uticaja obuke i razvoja kao aktivnosti HRM-a na zadovoljstvo zaposlenih.

Uticaj sistema kompenzacija na zadovoljstvo poslom se najčešće manifestuje kroz nivo zadovoljstva zaradom. Bonache (2005, 114) navodi da nizak nivo zadovoljstva zaradom često predstavlja uzročnik nezadovoljstva, što su i Stringer et al. (2011, 173) zaključili u svojim istraživanjima, ističući da zadovoljstvo zaradom ima najjaču vezu sa zadovoljstvom poslom. Potencijalne nagrade, posebno nematerijalne, mogu imati veći uticaj na zadovoljstvo starijih zaposlenih (Lepojević et al., 2018, 222).

Literatura

1. Ahmed, R. U. (2015). A comparative research on job satisfaction and HRM practices: Empirical investigation of few commercial bank employees in Bangladesh. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(2), 290-300.
2. Ali, P. (2009). Job satisfaction characteristics of higher education faculty by race. *Educational Research and Reviews*, 4(5), 289-300.

3. Al-Rubaish, A. M., Rahim, S. I. A., Abumadini, M. S., & Wosornu, L. (2011). Academic job satisfaction questionnaire: Construction and validation in Saudi Arabia. *Journal of Family and Community Medicine*, 18(1), 1.
4. Amarasena, T. S. M., Ajward, A. R., & Ahasanul Haque, A. K. M. (2015). Does social recognition impact job satisfaction of academic faculty members of state universities in Sri Lanka. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB) An Online International Research Journal*, 1(4), 540-553.
5. Amzat, I. H., & Idris, D. A. R. (2012). Structural equation models of management and decision-making styles with job satisfaction of academic staff in Malaysian research university. *International Journal of Educational Management*.
6. Andreassi, Jeanine Karin, Lawter, Leanna, Brockerhoff, Martin and Rutigliano, Peter J. (2014). Cultural impact of human resource practices on job satisfaction: A global study across 48 countries. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 21(1), 55-77.
7. Antoniou, P. & Lu, M. (2018). Evaluating the measuring properties of the principal instructional management rating scale in the Chinese educational system: Implications for measuring school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*. 46(4), 624-641.
8. Arasli, H., & Tumer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(9), 1237-1250.
9. Araújo, T. S., Miranda, G. J., & Pereira, J. M. (2017). Satisfaction among accounting professors in Brazil. *Revista contabilidade & finanças*, 28(74), 264-281.
10. Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
11. Asif, M. & Searcy, C. (2014). Determining the key capabilities required for performance excellence in higher education. *Total Quality Management*. 25(1), 22-35.
12. Avakumovic, J. (2018). Talent management implementation in activities of HRM. *International Scientific Conference: Knowledge based sustainable economic development – ERAZ 2018*, 415-420.
13. Avakumović, J. (2020). Doktorska disertacija: Uticaj aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na zadovoljstvo zaposlenih u visokom obrazovanju Republike Srbije, Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet Novi Sad.
14. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
15. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
16. Barth, M., Godemann, J., Rieckmann, M. & Stoltenberg, U. (2007). Developing key competencies for sustainable development in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 8(4), 416-430.
17. Baum, M., & Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353-378.
18. Bell, S. T., Brown, S. G., & Weiss, J. A. (2018). A conceptual framework for leveraging team composition decisions to build human capital. *Human Resource Management Review*, 28(4), 450-463.
19. Blagojević, D., Boričić, A., Milošević, D., Cekić, R. & Stolić, N. (2014). Predlog bitnih segmenata upravljanja ljudskim resursima u visokom obrazovanju strukovne orijentacije. In *Proceedings of the Conference TREND*, 1-3.

20. Bodla, A. A., Hussain, M., & Chen, C. (2014). Determinants of job satisfaction in academic professionals of Pakistan. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 1(1), 20-39.
21. Casper, W. J., Wayne, J. H., & Manegold, J. G. (2013). Who will we recruit? Targeting deep- and surface-level diversity with human resource policy advertising. *Human Resource Management*, 52(3), 311-332.
22. Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of public economics*, 61(3), 359-381.
23. Clarke, C. A., & Knights, D. (2015). Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities?. *Human Relations*, 68(12), 1865-1888.
24. Čikić, J. (2014). Promene u obrazovnoj strukturi u postsocijalističkoj tranziciji – srpsko iskustvo. *Teme - Časopis za društvene nauke*, 3, 1037-1056.
25. Devetaković, S., Jovanović, G. B. & Rikalović, G. (2019). *Nacionalna ekonomija*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
26. Evans, L. (2017). University professors as academic leaders: Professorial leadership development needs and provision. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(1), 123-140.
27. Hadžić, O., & Nedeljković, M. (2010). *Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom u organizaciji*. Novi Sad: Tehnički fakultet.
28. Jošanov-Vrgović, I. (2012). *Zadovoljstvo poslom i organizaciona privrženost zaposlenih u obrazovnim institucijama*. Doktorska disertacija, Univerzitet Novi Sad: Republika Srbija.
29. Jošanov-Vrgović, I., & Pavlović, N. (2014). Relationship between the school principal leadership style and teachers' job satisfaction. *Hotel and Tourism Management*, 2(2), 22-37.
30. Karanika-Murray, M., Michaelides, G., & Wood, S. J. (2017). Job demands, job control, psychological climate, and job satisfaction. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(3), 238-255.
31. Karavidić, S. (2006). *Menadžment obrazovanja*. Institut za pedagogiju i andragogiju. Beograd: Filozofski fakultet.
32. Khalid, S., Irshad, M. Z., & Mahmood, B. (2012). Job satisfaction among academic staff: A comparative analysis between public and private sector universities of Punjab, Pakistan. *International journal of Business and Management*, 7(1), 126-136.
33. Khan, F., Yusoff, R. M., & Khan, A. (2014). Effect of human resource practices on job satisfaction in Pakistan. *Sains Humanika*, 1(1), 53-57.
34. Klink, M. V. D., Van der Heijden, B. I., Boon, J., & Rooij, S. W. V. (2014). Exploring the contribution of formal and informal learning to academic staff member employability: A Dutch perspective. *Career Development International*, 19(3), 337-356.
35. Kusku, F. (2001). Dimensions of employee satisfaction: A state university example. *METU Studies in Development*, 28(3/4), 399-430.
36. Levy, P.E. (2003). *Industrial/Organizational Psychology: Understanding The Workplace*. New York: Houghton Mifflin Company.
37. Luthan, F. (2011). *Organizational Behavior*. New York: The Mc Graw Hill.
38. Mapulanga, P. (2014). Prospects and constraints of staff development in the University of Malawi Libraries. *The Bottom Line*, 27(1), 29-41.
39. Marušić, M. V. (2013). *Sistemi obrazovanja nastavnika i modeli njihovog profesionalnog razvoja-komparativna analiza Srbije i Grčke*. Doktorska disertacija. Beograd: Filozofski fakultet.
40. Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson educación.

41. Nandan, D. R., & Krishna, K. S. R. (2013). Determinants of job satisfaction of faculty in higher education. *Indian Journal of Industrial Relations*, 49(1), 132-147.
42. Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behavior 12th edition*. Tata McGraw.
43. Noé, N. (2004). A dolgozó munkával való elégedettsége. *Marketing & Menedzsment*, 38(5), 13-23.
44. Olander, H., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Heilmann, P. (2015). Human resources—strength and weakness in protection of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 16(4), 742-762.
45. Parshakov, P., & Shakina, E. A. (2018). With or without CU: a comparative study of efficiency of European and Russian corporate universities. *Journal of intellectual capital*, 19(1), 96-111.
46. Raithel, S., & Schwaiger, M. (2015). The effects of corporate reputation perceptions of the general public on shareholder value. *Strategic Management Journal*, 36(6), 945-956.
47. Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 639-656.
48. Saba, I. (2011). Measuring the job satisfaction level of the academic staff in Bahawalpur colleges. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(1), 1-8.
49. Saurombe, M., Barkhuizen, E. N., & Schutte, N. E. (2017). Management perceptions of a higher educational brand for the attraction of talented academic staff. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-10.
50. Sengupta, A., & Ray, A. S. (2017). Choice of structure, business model and portfolio: Organizational models of knowledge transfer offices in british universities. *British Journal of Management*, 28(4), 687-710.
51. Slavić, A., & Avakumović, J. (2018). Job satisfaction of employees in the higher education. In *2nd International scientific conference on IT, Tourism, Economics, Management and Agriculture–ITEMA*, 1214-1222.
52. Slavković, M., Pavlović, G., & Simić, M. (2018). Employee recruitment and its relationship with employee satisfaction: Verifying the mediating role of the employer brand. *Ekonomski horizonti*, 20(2), 127-139.
53. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.
54. Spector, P. E. (1997). Job satisfaction Survey.
55. Stankovska, G., Angelkoska, S., Osmani, F., & Grncarovska, S. P. (2017). Job Motivation and Job Satisfaction among Academic Staff in Higher Education. *Bulgarian Comparative Education Society*.
56. *Statistički godišnjak* (2024). Beograd: Republički zavod za statistiku Republike Srbije.
57. Szlávicz, Á. (2010). *A „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettség felmérés módszertani elemzése - doktori értekezés (Metodološka analiza istraživanja o zadovoljstvu zaposlenih „Dolgozó magyarok 2006”*. Doktorska disertacija, Gödöllő: Szent István Egyetem.
58. Šušnjar, Š. G., Slavić, A. & Berber, N. (2017). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet.
59. Theron, M., Barkhuizen, N., & Du Plessis, Y. (2014). Managing the academic talent void: Investigating factors in academic turnover and retention in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-14.
60. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2002). *Human resource management*. Essex: Pearson Education.

61. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.
62. Van den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180-195.
63. Veber, L. & Bergan, S. (2006). *Javna odgovornost za visoko obrazovanje i istraživački rad*. Strazbur: Council of Europe Publishing.
64. Vecchio, F. J. (2000). Disturbed stress field model for reinforced concrete: formulation. *Journal of structural engineering*, 126(9), 1070-1077.
65. Vidaković, M. (2018). Sociological aspects of managing educational change. *Ekonomija: teorija i praksa*, 11(4), 47-65.
66. Vučurević, T., Ožegović, L., Brkanlić, S., Zdjelarić, P. & Milošević, I. (2014). Ljudski resurs kao nosilac inovativnosti u visokom obrazovanju. *XX Skup Trendovi razvoja „Razvojni potencijal visokog obrazovanja“*.
67. Weller, I., Holtom, B. C., Matiaske, W., & Mellewigt, T. (2009). Level and time effects of recruitment sources on early voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1146.
68. Wisniewska, M., & Grudowski, P. (2016). High-quality academic teachers in business school. The case of The University of Gdańsk, Poland. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(9), 1158-1170.
69. Woodhouse, H. (2017). The Contested Terrain of Academic Freedom in Canada's Universities: Where Are We Going?. *American Journal of Economics and Sociology*, 76(3), 618-647.

THE IMPACT OF HRM ACTIVITIES ON THE EFFECTS OF THE JOB SATISFACTION IN THE HIGHER EDUCATION SERVICE SECTOR

Julija Avakumović, Jelena Avakumović, Ivan Raonić

This paper work is research subject of the impact of HRM activities on the job satisfaction of academics in higher education in the Republic of Serbia. This work deals with the impact of HRM activities on the general job satisfaction and the partial job satisfaction of academic staff at higher education institutions. The research was based on the survey results, filled out by a sample of employees in higher education. The survey was conducted through an on-line questionnaire, available to the respondents at a given web address. The survey was formed on the basis of open access to the Google surveys - model and the Questionnaire for measuring employee satisfaction – Spector's Job Satisfaction Survey (JSS). The Questionnaire also covered demographic and organizational variables. The research sample consisted of 225 employees, employed at higher education institutions in the Republic of Serbia. The sample was a "quota sample".

Based on the obtained results, described in detail in the dissertation, it can be concluded that general job satisfaction among academic staff at higher education institutions in Serbia is ambivalent. This means that employees are neither satisfied, nor dissatisfied with their job. In the case of the partial job satisfaction indicators, employees showed the highest satisfaction with the nature of the job and satisfaction with coworkers. Based on the sample of 225 employees at higher education institutions, it can be concluded that HRM activities have a positive impact on job satisfaction.

Based on this research, specific proposals of HRM activities are given, that could increase job satisfaction. The proposals are recommendations for HR managers in education system. Those recommendations ought to be applied in both state and private institutions of education all over the World.

Key words: HRM activities, job satisfaction, service, higher education

Datum prijema (Date received): 15.3.2025.

Datum prihvatanja (Date accepted): 7.5.2025.

UPUTSTVO ZA AUTORE

RECENZENTSKI PROCES

Časopis primenjuje postupak dvostruko slepe recenzije svih pristiglih radova. Svaki rukopis recenziraju najmanje dva nezavisna recenzenta koji su stručni za oblast kojom se rukopis bavi.

Recenzenti deluju nezavisno jedni od drugih, a njihov identitet je nepoznat autorima i obrnuto. Recenzenti se biraju isključivo na osnovu stručnosti i relevantnosti u odnosu na temu rada.

Predlozi autora za određene recenzente se ne uzimaju u obzir.

Cilj recenzentskog procesa je da se uredništvu pomogne u donošenju odluke o prihvatanju ili odbijanju rada, kao i da se kroz konstruktivne komentare doprinese poboljšanju kvaliteta rukopisa.

Uredništvo zadržava pravo da, ukoliko je potrebno, zatraži dodatno mišljenje trećeg recenzenta ili da rad uputi na ponovnu recenziju nakon revizije od strane autora.

Časopis koristi softver iThenticate za proveru autentičnosti i detekciju plagijata u svim dostavljenim rukopisima.

KONTROLNA LISTA PRE SLANJA RADA

Pre slanja rada, autori su dužni da potvrde usklađenost rada sa sledećim pravilima. Radovi koji ne ispunjavaju sve navedene zahteve mogu biti vraćeni autorima radi dopune ili korekcije.

1. Rad nije prethodno objavljen, niti se istovremeno razmatra za objavljivanje u drugom časopisu.
2. Rad je pripremljen u skladu sa uputstvom za autore i tehničkim šablonom časopisa *Društveni horizonti*.
3. Datoteka rada je u formatu Microsoft Word (.doc ili .docx) ili RTF.
4. Tekst je pisan fontom Times New Roman, veličine 12 pt, sa jednostrukim proredom (single spacing), poravnat obostrano (Justify), i sa marginama prema uputstvu časopisa.
5. Svi elementi (tabele, slike, grafikoni) umetnuti su unutar teksta, na mestu gde se na njih poziva, a ne na kraju rada.
6. Reference su navedene prema APA stilu citiranja, a gde je dostupno, obezbeđene su i URL adrese izvora.
7. Svi autori su jasno navedeni sa punim imenom, institucijom, e-mail adresom i ORCID identifikatorom.
8. Rad je jezički i pravopisno proveren pre slanja.

PRAVILA TEHNIČKE PRIPREME RADOVA

Ovo uputstvo za autore daje sve neophodne informacije, kao i šablon za pripremu radova pre podnošenja za publikovanje u časopisu. Radovi koji odstupaju od datog šablona se neće uzimati u razmatranje.

Format strane: Width 170 mm x Height 240 mm; Margine: gore/dole 20 mm, levo/desno 18 mm; Layout: Header 1,25cm, Footer 1,25cm; Orientation: Portrait. Radovi ne bi trebalo da budu kraći od 8 stranica. U zavisnosti od kvaliteta rada Uredništvo može prihvatiti i duže radove. Molimo Vas da radove pripremate na računaru u programu Microsoft Word 2003 ili nekoj kasnijoj verziji ovog programa.

U nastavku sledi detaljan Šablon (tehničko uputstvo) za pravilnu pripremu radova za časopis. Molimo Vas da maksimalno moguće poštujuete tehnička pravila data sledećim šablonom.

ŠABLON: NASLOV RADA (CENTRIRAN, TNR SIZE 12, BOLD, SVA SLOVA VELIKA, MAKSIMALNO DVA REDA)

Nikola Nikolić¹, Petar Petrović², Marko Marković³

1 Nikola Nikolić, redovni profesor, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet društvenih nauka, Bulevar Umetnosti 2a, Beograd, Srbija, E-mail: nikola.nikolic@fdn.edu.rs, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-0000-0000>

2 Petar Petrović, vanredni profesor, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet društvenih nauka, Bulevar Umetnosti 2a, Beograd, Srbija, E-mail: petar.petrovic@fdn.edu.rs, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0000-0000>

3 Marko Marković, docent, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet društvenih nauka, Bulevar Umetnosti 2a, Beograd, Srbija, E-mail: marko.markovic@fdn.edu.rs, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0000-0000>

Apstrakt

Poželjno je da rezime sadrži od 100 do 150 reči, te da sadrži sve bitne činjenice rada, poput cilja rada, korišćene metode, najvažnijih rezultata i osnovnih zaključaka autora.

Tokom pisanja rezimea treba koristiti slova Times New Roman (TNR), veličina fonta (font size) 12, Italic, ravnanje teksta Justify, a tekst rezimea pisati bez proreda (Line Spacing Single), sa razmakom od 6 pt između pasusa, bez uvlačenja prvog reda.

Izbegavajte korišćenje indeksa i specijalnih simbola u apstraktu, odnosno definišite sve skraćenice u apstraktu kada se prvi put upotrebe. Nemojte citirati reference u apstraktu.

Autori će naslov rada, rezime rada i ključne reči napisati na engleskom jeziku na kraju rada, ispod listinga korišćene literature. Tekst srpske i engleske verzije apstrakta i ključnih reči se moraju podudarati u svakom pogledu.

Ključne reči: navesti, maksimalno, pet, ključnih, reči.

JEL: (navesti JEL klasifikaciju rada na osnovu sadržaja a u skladu sa uputstvom) F16, M24 (www.aeaweb.org/jel/jel_class_system.php)

Uvod

Molimo Vas da striktno poštujete uputstva o formatiranju i stilove date u ovom šablonu. Ne menjajte veličinu fonta ili razmak redova da biste ubacili više teksta u uslovno ograničeni broj stranica.

Uredništvo organizuje proces recenziranja pristiglih radova i vrši odabir radova za publikovanje na osnovu urađenih recenzija, odnosno procenjenog kvaliteta radova od strane imenovanih recezenata. Međutim, krajnja odgovornost za poglede, originalnost i tvrdnje iznete u radovima počiva isključivo na autorima rada.

Molimo Vas da poštujete osnovna načela strukturiranja naučnih radova, odnosno trudite se koliko je to moguće da Vaš rad ima sledeće segmente: Uvod, Cilja rada i korišćena metodologija, Rezultati rada sa diskusijom, Zaključak, Literatura.

Tokom pisanja rada treba koristiti latinično pismo, slova Times New Roman (TNR), veličina fonta (font size) 12, ravnanje teksta Justify, a tekst rada pisati bez proreda (Line Spacing Single), sa razmakom od 6 pt između pasusa, bez uvlačenja prvog reda. Radovi se pišu na srpskom jeziku, osim za strane autore koji pišu na engleskom jeziku. Preporučljivo je rad pisati u trećem licu jednine ili množine. Pre slanja rada, obavezno proveriti pravopisne greške.

Podnaslovi se pišu fontom Times New Roman, veličina fonta (font size) 12, bold, centrirano, samo prvo slovo veliko, razmak podnaslova i teksta iznad 12 pt (before 12 pt), a razmak podnaslova i teksta ispod 6 pt (after 6 pt). Molimo Vas koristiti prikazani stil pisanja u ovom šablonu.

Molimo Vas da definišete skraćenice i akronime prilikom prvog pojavljivanja u tekstu rada, čak i u slučaju da su već bili definisani u apstraktu rada. Ne koristite skraćenice u naslovu rada osim ukoliko se one apsolutno ne mogu izbeći

Radi unosa jednačina i formula u rad, koristite Microsoft Equation Editor ili dodatak za pisanje jednačina MathType (www.mathtype.com). Ne preporučuje se korišćenje ugrađenog editor jednačina iz programa Word 2007. Proverite da li ste definisali sve simbole u jednačini (neposredno posle jednačine).

Reference (autori citata) se navode direktno u tekstu rada u sledećem obliku (Nikolić, 2012; ili Nikolić, Petrović, 2012; ili Nikolić et al., 2012). Ne navodite ih kao indekse u četvrtastoj zagradi [3] ili u fusnoti. Trudite se da fusnotu koristite samo u slučaju bližih objašnjenja određenih pojmova, odnosno razjašnjenja realnih ili hipotetičkih situacija. Nemojte vršiti numeraciju stranica. Tabele moraju biti formirane u tekstu rada, a ne preuzete u formi slika iz drugih materijala.

Tabele unositi u sam tekst rada i numerisati ih prema redosledu njihovog pojavljivanja. Nazivi tabela moraju biti dati neposredno iznad tabele na koju se odnose. Koristite dole prikazani stil tokom njihovog formatiranja. Naslov tabela pisati sa razmakom 6 pt – iznad/before i 6pt – ispod/after, u fontu TNR, font size 11, ravnanje Justified. Tekst unutar tabela pisati fontom TNR, font size 9. Tekst u zaglavlju tabela boldirati. Izvor i potencijalne napomene pisati sa razmakom 6 pt ispod tabela (before). Izvore i napomene pisati u fontu TNR, font size 10, ravnanje Justified. Naredni pasus početi na razmaku od 6pt od izvora tabele ili napomene (after). Tokom pisanja rada u originalnom tekstu treba markirati poziv na određenu tabelu (Table 5.). Trudite se da se sve tabele u radu veličinom uklapaju u zadati format strane (Table properties – preferred width – max 97% - alignment: center). Sav tekst u poljima tabele treba unositi u formi (paragraph – spacing: before/after 0pt, line spacing: single). U slučaju da se tabela lomi na narednu stranicu, molimo Vas da prelomljeni deo tabele na narednoj stranici bude praćen zaglavljem tabele.

Grafike, dendrograme, dijagrame, šeme i slike treba unositi u sam tekst rada (ne koristiti opciju Float over text) i numerisati ih prema redosledu njihovog pojavljivanja. Njihovi nazivi se moraju pozicionirati neposredno iznad grafika, dendrograma, dijagrama, šeme ili slike na koju se odnose. Kod navođenja naslova, izvora i napomena koristiti isti stil koji je predhodno prikazan za formiranje tabela. Tokom pisanja rada u originalnom tekstu treba markirati pozive na određeni grafik, dendrogram, dijagram, šemu ili sliku (Graph 2.). Svi grafici, dendrogrami, dijagrami, šeme i slike u radu se svojom veličinom moraju uklapati u zadati format strane, te moraju biti centralno postavljeni. Fotografije nisu poželjne u predmetnom radu, a ukoliko se one ne mogu izbeći molimo Vas da koristite optimalnu rezoluciju (preniska rezolucija dovodi do pikselacije i krzavih ivica, dok previsoka samo povećava veličinu fajla bez doprinosa čitljivosti rada).

Kod pisanja zaključka rada, molimo Vas imajte na umu da iako Zaključak može dati sažeti pregled glavnih rezultata rada, nemojte ponavljati apstrakt na ovome mestu.

Zaključak može objasniti značaj rada, dati preporuke za dalje delovanje ili predložiti dalji rad na obrađivanoj temi.

Literatura se navodi na kraju rada pre apstrakta na engleskom jeziku, abecednim redom, prema prezimenu autora. *Molimo Vas da reference navodite u originalu (na jeziku na kome su objavljene) u obimu u kom su korišćene/citirane tokom pisanja rada.* Literaturu navoditi u fontu TNR, font size 12, ravnanje Justified, sa međusobnim razmakom 3pt – iznad/before i 3pt – ispod/after.

Način citiranja

Prilikom navođenja koristi se *APA (American Psychological Association)* stil.

Citiranje se vrši unutar teksta sadrži prezime autora, godinu objavljivanja rada.

Knjige i monografije:

- jednog autora

Culler, J. (2007). *The Literary in Theory*. Stanford: Stanford University Press.

- više autora

Ward, C., Burns K. (2007). *The War: An West History, 1941-1945*. New York: Knopf.

- knjiga objavljena u elektronskoj formi

Eckes, T. (2000). *The developmental social psychology of gender*. Dostupno preko:
<http://www.netlibrary.com>

Članak u časopisu ili dnevnim novinama

Referenca treba da sadrži prezime i ime autora, godinu izdanja, naslov članka, naziv časopisa (kurzivom), volumen, broj stranice.

Haraway, D. (2011). Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. *Feminist Studies*, 14 (3), 575-599.

Zbornici radova sa naučnih skupova ili konferencija

Singh, K., & Best, G. (2004). Film induced tourism: motivations of visitors to the Hobbiton movie set as featured in *The Lord of the Rings*. In *Proceedings of the 1st International Tourism and Media Conference, Melbourne (98-111)*. Melbourne: Tourism Research Unit. Monash University.

Dokument sa interneta:

http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo_books_wood

**TITLE OF THE ARTICLE (CENTRED, TNR, SIZE 12, BOLD, ALL CAPITAL LETTERS,
MAXIMUM IN TWO LINES)**

Nikola Nikolić, Petar Petrović, Marko Marković

Summary

Summary in English which should be written at the end of the paper. It should contain the text which is the same as in the summary written in Serbian at the beginning of the paper.

Key words: *note, maximally, five, key, words*

UPUTSTVO ZA RECENZENTE

RECENZENTSKI PROCES

Časopis primenjuje postupak dvostruko slepe recenzije svih pristiglih radova. Svaki rukopis recenziraju najmanje dva nezavisna recenzenta koji su stručni za oblast kojom se rukopis bavi.

Recenzenti deluju nezavisno jedni od drugih, a njihov identitet je nepoznat autorima i obrnuto. Recenzenti se biraju isključivo na osnovu stručnosti i relevantnosti u odnosu na temu rada.

Predlozi autora za određene recenzente se ne uzimaju u obzir.

Cilj recenzentskog procesa je da se uredništvu pomogne u donošenju odluke o prihvatanju ili odbijanju rada, kao i da se kroz konstruktivne komentare doprinese poboljšanju kvaliteta rukopisa.

Uredništvo zadržava pravo da, ukoliko je potrebno, zatraži dodatno mišljenje trećeg recenzenta ili da rad uputi na ponovnu recenziju nakon revizije od strane autora.

Časopis koristi softver iThenticate za proveru autentičnosti i detekciju plagijata u svim dostavljenim rukopisima.

Spisak recezenata časopisa AKCIONARSTVO

1. PhD Andrea Bučalina Matić, Full Professor, Faculty of Social Sciences, Belgrade, Serbia
1. PhD Ana Jurčić, Associate Professor, Faculty of Engineering Management, Belgrade, Serbia
2. PhD Biljana Pejović, Assistant Professor, Singidunum University, Belgrade, Serbia
3. PhD Dalibor Krstić, Assistant Professor, Faculty of Management and Economics, Kragujevac, Serbia
4. PhD Dragana Lazić, Associate Professor, Faculty of Business and Law, MB University, Serbia
5. PhD Dragomir Đorđević, Full Professor, University "Privredna akademija", Novi Sad, Serbia
6. PhD Grozdana Marinković, Associate Professor, Belgrade School of Economics and Finance, University Union, Belgrade, Serbia
7. PhD Ivan Milojević, Research Advisor, Slobomir P. University, Bosnia and Herzegovina
8. PhD Ivana Bulut Bogdanović, Associate Professor, Faculty of Social Sciences, Belgrade, Serbia
9. PhD Ivana Ljutić, Associate Professor, Belgrade School of Economics and Finance, University Union, Belgrade, Serbia
10. PhD Mihailo Ćurčić, Researcher, Institute of Applied Science, Belgrade, Serbia
11. PhD Milan Mihajlović, Associate Professor, Military Academy, Belgrade, Serbia
12. PhD Milica Đorđević, Associate Professor, Faculty of Economics, University of Niš, Serbia
13. PhD Mirjana Tankosić, Full Professor, Faculty of Social Sciences, Belgrade, Serbia
14. PhD Nemanja Pantić, Assistant Professor, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja, University of Kragujevac, Serbia
15. PhD Nikola Milenković, Assistant Professor, Institute of Applied Science, Belgrade, Serbia
16. PhD Radan Kostić, Assistant Professor, Military Academy, Belgrade, Serbia
17. PhD Rosa Andžić, Full Professor, Institute of Applied Science, Belgrade, Serbia
18. PhD Slavko Vuksa, Full Professor, Faculty of Management and Economics, Kragujevac, Serbia
19. PhD Slobodan Andžić, Research Associate, Belgrade Business and Arts Academy of Applied Studies, Belgrade, Serbia
20. PhD Slobodan Petrović, Assistant Professor, Faculty of Business and Law, MB University, Serbia
21. PhD Snežana Krstić, Associate Professor, Military Academy, Belgrade, Serbia
22. PhD Spasenija Mirković, Assistant Professor, Slobomir P. University, Bosnia and Herzegovina
23. PhD Srđan Žikić, Full Professor, Faculty of Social Sciences, Belgrade, Serbia
24. PhD Svetislav Stanković, Assistant Professor, Military Academy, Belgrade, Serbia

25. PhD Svetlana Ignjatijević, Full Professor, University “Privredna akademija”, Novi Sad, Serbia
26. PhD Tadija Đukić, Full Professor, Faculty of Economics, University of Niš, Serbia
27. PhD Tatjana Stevanović, Full Professor, Faculty of Economics, University of Niš, Serbia
28. PhD Vladan Vladislavljević, Associate Professor, Faculty of Management and Economics, Kragujevac, Serbia

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

347.725(497.11)

AKCIONARSTVO / glavni i odgovorni urednik
Dragana Trifunović. - God. 1, br. 1 (1995)-god. 2, br. 7 (1996) ;
vol. 21, no. 1 (2015)- . - Beograd : Fakultet društvenih
nauka, 1995-1996 ; 2015- (Beograd : Donat Graf). - 25 cm

Godišnje. - Tekst na srp. i engl. jeziku. - Drugo izdanje na
drugom medijumu: Akcionarstvo (Online) = ISSN 2683-5630
ISSN 0354-6403 = Akcionarstvo
COBISS.SR-ID 105960199



FAKULTET DRUŠTVENIH NAUKA