



ISSN 2334-718X

ISSN 2334-704X (Online)

DOI 10.12709/issn.2334-704X

FBIM Transactions

46 69 6E 61

6E 63 65

42 75 73 69 6E

65 73 73

49 6E 66 6F 72

6D 61 74 69 6F

6E 20 26 20 49

6E 64 75 73 74

72 69 61 6C 20

74 65 63 68 6E

6F 6C 6F 67 69

65 73

4D 61 6E 61 67

65 6D 65 6E 74

**Edited by
Zoran Čekerevac**

MESTE

Year IX Vol. 9

No. 1

April 2021

Intentionally left blank – Namerno ostavljeno prazno



ISSN 2334-718X
ISSN 2334-704X (Online)
DOI 10.12709/issn.2334-704X

This issue:
DOI: 10.12709/fbim.09.09.01.00

FBIM Transactions

Economics and Law Journal

**Edited by
Zoran Čekerevac**

MESTE

Year IX

Vol. 9

Issue 1

April 2021

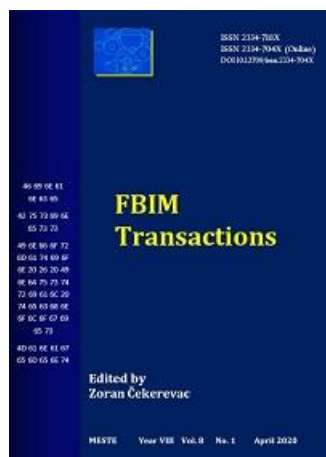
CIP – Каталогизacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

336+004+005

FBIM Transactions : Finance, Business,
Information & Industrial technologies,
Management / glavni i odgovorni urednik Zoran
P. Čekerevac. – [Štampano izd.]. – Year 9,
No. 1 (2021) - . – Beograd : MESTE NVO :
Poslovni i pravni fakultet; Toronto : SZ &
Associates, 2013- (Beograd :
ICIM+). – 30 cm

Polugodišnje. – Tekst na srp. i engl. jeziku.
- Drugo izdanje na drugom medijumu: FBIM
Transactions (Online) = ISSN 2334-704X
ISSN 2334-718X = FBIM Transactions (Štampano
Izd.)
COBISS.SR- ID 196184844

Circulation: 100copies
Tiraž: 100 primeraka



FBIM Transactions is an international academic journal published online, as well as print (subscription), which publishes scientific and professional research articles and reviews in English and/or Serbian, or similar language. FBIM Transactions is published in Belgrade - Serbia and in Toronto - Canada. The focal point of the journal is at international level, with the view on matters from a global perspective, but, also, some papers concerning some local specific events could be published. The science and technological advancements and their socio-political impact that happens all over the world can find place in the FBIM Transactions. The journal is indexed by Index Copernicus in ICI Journals Master List ICV from 2016.

Publishers

- **MESTE NGO** – Belgrade
- **Faculty of Business and Law** of the "Union – Nikola Tesla" University in Belgrade, Belgrade, Serbia
- **SZ & Associates**, Toronto, Canada

Editorial staff – Production:

Prof. Dr. **Zoran Čekerevac**, Editor-in-chief, Faculty of Business and Law, Belgrade, Serbia
Prof. Dr. **Milija Bogavac**, Deputy chief editor, Faculty of Business and Law, Belgrade, Serbia
Slavko Zdravković, MSc, Editor, SZ & Assoc.- Toronto, Canada
Damjan Čekerevac, MSc, Technical editor, University of Coimbra, Coimbra, Portugal
Prof. Dr. **Ljiljana Jovković**, Proofreader, Faculty of Business and Law, Belgrade, Serbia
Sanja Čukić, MA, Lecturer, Proofreader, Faculty of Business and Law, Belgrade, Serbia
Milanka Bogavac, PhD, Manager, Faculty of Business and Law, Belgrade, Serbia

Editorial board – Scientific Board:

Prof. Dr. **Milija Bogavac**, Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University in Belgrade, Serbia
Prof. Dr. **Ana Čekerevac**, University of Belgrade Faculty of Political Sciences, Serbia
Prof. Dr. **Zoran Čekerevac**, Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University in Belgrade, Serbia
Prof. Ing. **Zdenek Dvorak**, PhD, Faculty of Special Engineering of the University of Žilina, Žilina, Slovakia
Prof. Dr. Sc. **Zvonko Kavran**, Faculty of Transport and Traffic Engineering, University of Zagreb, Croatia
Prof. Dr. **Sergey A. Kirsanov**, Russian State Hydrometeorological University (RSMU, St. Petersburg), and Russian State University for the Humanities (RSUH, Moscow), Russia





- Prof. Dr. **Petar Kolev**, "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
Prof. **Iouri Nikolski**, PhD, National University "Lvivska Polytechnica", Lviv, Ukraine
Prof. Dr. **Lyudmila Prigoda**, Maykop State Technological University, Maykop, Russia
Prof. Ing. **Ladislav Šimak**, PhD, Faculty of Special Engineering of the University of Žilina, Žilina, Slovakia
Prof. **Daniela Todorova**, PhD, "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
Prof. **Yaroslav Vyklyuk**, DSc, Bukovinian University, Chernivtsi, Ukraine
Ing. **Stanislav Filip**, PhD, Assoc. Prof., School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, Slovakia
Dr. hab. **Ladislav Hofreiter**, Assoc. Prof., Andrzej Frycz Modrzewski, Krakow University, Poland
CSc. **Irina Ivanova**, Assoc. Prof., State University of Food Technologies, Mogilev, Belarus
Col. Ing. **Veroslav Kaplan**, CSc., Assoc. Prof., Faculty of Military Technology, University of Defence in Brno, Czech Republic
Tatiana Paladova, PhD, Assoc. Prof., Maykop State Technological University, Maykop, Russia
Denis Vasilievich Kapski, PhD, Assoc. Prof., Belarussian National Technical University, Minsk, Belarus
Ing. **Radovan Soušek**, PhD, Assoc. Prof., University of Pardubice Jan Perner Transport Faculty, Pardubice, Czech Republic
Dr. hab. Eng. **Zenon Zamiar**, Assoc. Prof., Wroclaw University of Environmental and Life Sciences, Wroclaw, Poland
Dr. sc. **Mario Bogdanović**, Professor, Istrian University of Applied Sciences, Pula, Croatia
Dr. **Evelin Krmac**, Assoc. Prof., University of Ljubljana, Faculty of Maritime Studies and Transportation Portorož, Slovenia
Dr. **Svetlana Andjelić**, Prof. v.s., Information Technology School - ITS, Belgrade, Serbia

Printed by: **ICIM+, Belgrade**

Circulation: 100 copies

The journal is published online at URL:

<https://www.meste.org/fbim/index.html>

The FBIM Transactions is registered by ICI World of Journals, ICI Journals Master List, Crossref, doiSerbia of the National Library of Serbia, COBIB.SR, Matica Srpska Library, COBISS.SR and KoBSON EleCas database, Google Scholar, ResearchBib, Scilit, ROAD, ERIH PLUS...

All published papers have been double-blind peer reviewed.

Two issues of the journal are published annually: April 15th and October 15th.

**ISSN 2334-704X (Online) and
ISSN 2334-718X**



FBIM Transactions

DOI 10.12709/issn.2334-704X

DOI ovog izdanja: **10.12709/fbim.09.09.01.00**

FBIM Transactions je međunarodni akademski časopis koji se publikuje onlajn i u štampanoj verziji (za pretplatnike) i koji prihvata naučne i stručne, istraživačke i pregledne članke na engleskom i/ili srpskom jeziku (ili srodnim jezicima). FBIM Transactions se publikuje iz Beograda - Srbija i Toronta - Kanada. Časopis je fokusiran na međunarodni nivo, sa gledanjem na predmetnu materiju iz globalne perspektive, ali i neki od radova koji se odnose na lokalne, specifične, pojave, takođe, mogu biti publikovani. Naučna i tehnološka unapređenja i njihovi društveno-politički uticaji širom sveta mogu da nađu svoje mesto u FBIM Transactions. FBIM Transactions je indeksiran kod Index Copernicus-a u ICI Journals Master List od 2016. godine.

Izdavači

Izvršni izdavač

Suizdavači

- **MESTE** - Beograd
- **Poslovni i pravni fakultet** – “Union – Nikola Tesla” Univerziteta iz Beograda
- **SZ & Associates** – Toronto, Kanada

Uredništvo - Redakcija:

prof. dr **Zoran Čekerevac**, Glavni i odgovorni urednik, Poslovni i pravni fakultet, Beograd

prof. dr **Milija Bogavac**, Zamenik glavnog urednika, Poslovni i pravni fakultet, Beograd

mr **Slavko Zdravković**, Urednik, SZ & Assoc.- Toronto, Kanada

Damjan Čekerevac, MSc, Tehnički urednik, University of Coimbra, Coimbra, Portugal

prof. dr **Ljiljana Jovković**, Lektor, Poslovni i pravni fakultet, Beograd

Sanja Čukić, MA, Lektor, Poslovni i pravni fakultet, Beograd

Milanka Bogavac, PhD, Organizator, Poslovni i pravni fakultet, Beograd

Izdavački savet - Naučni odbor:

prof. dr **Milija Bogavac**, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta, Beograd, Srbija

prof. dr **Ana Čekerevac**, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija

prof. dr **Zoran Čekerevac**, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta, Beograd, Srbija

prof. Ing. **Zdenek Dvorak**, PhD, Fakultet specijalnog inženjerstva Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka

prof. dr. **Sergey A. Kirsanov**, Ruski državni hidrometeorološki univerzitet (RSMU, St. Petersburg), i Ruski državni univerzitet za humanističke nauke (RSUH, Moscow), Rusija

Prof. dr. sc. **Zvonko Kavran**, Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska





prof. dr **Petar Kolev**, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
prof. **Iouri Nikolski**, PhD, Nacionalni Univerzitet "Lvivska Polytechnica", Lviv, Ukrajina
prof. dr. **Ljudmila Prigoda**, Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija
prof. Ing. **Ladislav Šimak**, PhD, Fakultet specijalnog inženjerstva Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
prof. **Daniela Todorova**, PhD, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
prof. **Yaroslav Vykylyuk**, DSc, Bukovinski Univerzitet, Černivci, Ukrajina
v. prof Ing. **Stanislav Filip**, PhD, Visoka škola ekonomije i menadžmenta državne uprave, Bratislava, Slovačka
dr hab. **Ladislav Hofreiter**, v. prof., Andrzej Frycz Modrzewski Univerzitet, Krakov, Poljska
v.prof. **Irina Ivanova**, CSc., Državni univerzitet tehnologije hrane, Mogilev, Belorusija
Puk. docent inž. **Veroslav Kaplan**, CSc., Fakultet vojne tehnologije Univerziteta Odbrane, Brno, Češka Republika
v. prof. **Tatiana Paladova**, PhD, Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija
Ph.D. **Denis Vasilievich Kapski**, v. prof., Beloruski Nacionalni Tehnički Univerzitet, Minsk, Belorusija
Doc. Ing. **Radovan Soušek**, PhD, Saobraćajni fakultet Jan Perner Univerziteta u Pardubicama, Pardubice, Češka Republika
dr hab. Eng. **Zenon Zamiar**, v. prof., Univerzitet prirodni nauka i zaštite životne sredine, Vroclav, Poljska
dr. sc. **Mario Bogdanović**, prof.v.š., Istarsko veleučilište, Pula, Hrvatska
dr **Evelin Krmac**, docent, Fakultet za pomorstvo i transport Univerziteta u Ljubljani, Portorož, Slovenija
dr **Svetlana Anđelić**, prof. s.s., ITS - Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije, Beograd, Srbija

Štampa: **ICIM+, Beograd**

Tiraž: 100 primeraka

Žurnal je publikovan i onlajn na URL adresi:

<https://www.meste.org/fbim/index.html>

Žurnal FBIM Transactions je registrovan u ICI World of Journals, ICI Journals Master List, Crossref, doiSerbia of the National Library of Serbia, COBIB.SR, Matica Srpska Library, COBISS.SR and KoBSON EleCas database, Google Scholar, ResearchBib, Scilit, ROAD, ERIH PLUS...

Svi publikovani radovi su recenzirani od strane dva recenzenta.

Časopis se publikuje dva puta godišnje: 15. aprila i 15. oktobra.

**ISSN 2334-704X (Online) i
ISSN 2334-718X**



FBIM Transactions
Year IX, Vol. 9, Issue 1
DOI: 10.12709/fbim.09.09.01.00

Editorial on FBIM Transactions 2021-1

Prof. Dr. Dr. h. c. Zoran Čekerevac¹
(1) Faculty of Business and Law, "Union - Nikola Tesla" University, Knez Mihailova 33, Belgrade, Serbia
[✉ zoran@cekerevac.eu](mailto:zoran@cekerevac.eu)

Belgrade
04/15/2021

(Without abstract)

Welcome to the April issue of FBIM Transactions, an international academic journal in the field of social sciences (economics, and law) jointly published by MESTE, Faculty of Business and Law of the "MB" University in Belgrade, and SZ & Associates, Toronto, Canada. FBIM Transactions is published online as well as in print (primarily for libraries and subscribers).

This issue of the journal is published at the time of the coronavirus pandemic. The whole range of activities is still suspended, which drastically affects people individually and the world economy. The borders of many countries are still closed, people are advised to distance themselves and stay in their homes, so the importance of the Internet and communication via the Internet is becoming increasingly visible. For now, it works perfectly and allows people to stay connected and informed. Thanks to the Internet, work from home, our authors, and reviewers, we can offer our readers a new issue of FBIM Transactions with thirteen new papers. We are sure that you will find some of the offered works that will attract your attention.

We wish you good health and invite you to publish your new papers. Our journal is currently particularly interested in papers that may reflect your view of the economic and social changes caused by the COVID-19 pandemic. Of course, works from other areas are also welcomed. If you get inspiration to write a paper, we will help you publish it.

Prof. Dr. Zoran Čekerevac
Editor-in-Chief

You can follow us on Facebook:
<https://www.facebook.com/www.meste.org?ref=profile>
as well as on Twitter:
<https://twitter.com/MesteZc>





FBIM Transactions
Godina IX, Vol. 9, Broj 1
DOI: 10.12709/fbim.09.09.01.00

Reč urednika kao predgovor za FBIM Transactions 2021-1

Prof. dr Dr. h. c. Zoran Čekerevac¹

(1) Poslovni i pravni fakultet „MB“ Univerziteta, Knez Mihailova 33, Beograd, Srbija

[✉ zoran@cekerevac.eu](mailto:zoran@cekerevac.eu)

Beograd
15.04.2021.

(Bez apstrakta)

Dobrodošli u aprilski broj FBIM Transactions, međunarodnog akademskog časopisa za oblast društvenih nauka, ekonomije i prava, koji zajednički izdaju MESTE, Poslovni i pravni fakultet Univerziteta „MB“ iz Beograda i SZ & Associates iz Toronta (Kanada). FBIM Transactions se publikuje onlajn, kao i u štampanom obliku (prvenstveno za biblioteke i pretplatnike).

I ovaj broj žurnala se publikuje u uslovima pandemije korona virusa. Još uvek je suspendovan čitav niz aktivnosti, što drastično utiče na ljude pojedinačno i na svetsku ekonomiju. Granice mnogih država su još uvek zatvorene, ljudima se savetuje distanciranje i ostanak u svojim domovima, a sve je vidljiviji značaj Interneta i komunikacija putem Interneta. Za sada on savršeno funkcioniše i omogućava ljudima da ostanu u vezi i informisani. Zahvaljujući Internetu, radu od kuće, našim autorima i recenzentima, mi možemo da svojim čitaocima ponudimo novi broj FBIM Transactions-a sa trinaest novih radova. Sigurni smo da ćete među ponuđenim radovima naći neki koji će vam privući pažnju.

Želimo vam dobro zdravlje i pozivamo vas da publikujete svoje nove radove. Naš žurnal je posebno zainteresovan za radove koji mogu oslikavati vaše gledanje na ekonomske i društvene promene izazvane pandemijom COVID-19. Ukoliko dobijete inspiraciju da napišete rad mi ćemo vam pomoći u njegovom publikovanju.

Zoran Čekerevac

Prof. dr Zoran Čekerevac
Urednik

Možete nas pratiti na Fejsbuku:

<https://www.facebook.com/www.meste.org?ref=profile>

kao i na Tviteru:

<https://twitter.com/MesteZc>

**JEL categories**

- A. General Economics and Teaching
- C. Mathematical and Quantitative Methods
- D. Microeconomics
- E. Macroeconomics and Monetary Economics
- F. International Economics
- G. Financial Economics
- H. Public Economics
- I. Education, and Welfare
- J. Labor and Demographic Economics
- K. Law and Economics
- L. Industrial Organization
- M. Business Administration and Business Economics • Marketing • Accounting • Personnel Economics
- N. Economic History
- O. Economic Development, Innovation, Technological Change, and Growth
- P. Economic Systems
- Q. Agricultural and Natural Resource Economics • Environmental and Ecological Economics
- R. Urban, Rural, Regional, Real Estate, and Transportation Economics
- Y. Miscellaneous Categories
- Z. Other Special Topics

JEL kategorije

- A. Opšta ekonomija i obrazovanje
- C. Matematičke i kvantitativne metode
- D. Mikroekonomija
- E. Makroekonomija i monetarna ekonomija
- F. Međunarodna ekonomija
- G. Finansijska ekonomija
- H. Javna ekonomija
- I. Obrazovanje i blagostanje
- J. Radna i demografska ekonomija
- K. Pravo i ekonomija
- L. Industrijska organizacija
- M. Poslovna administracija i poslovna ekonomija • Marketing • Ekonomija osoblja • Računovodstvo
- N. Ekonomska istorija
- O. Ekonomski razvoj, inovacije, tehnološke promene i rast
- P. Ekonomski sistemi
- P. Ekonomija poljoprivrede i prirodnih resursa • Ekologija životne sredine i ekologija
- R. Urbana, ruralna, regionalna, i ekonomija transporta i nekretnine
- I. Razne kategorije
- Z. Ostale posebne teme



Article No.	Category Name(s) of the author(s) TITLE OF THE ARTICLE DOI	Pages From - to
#1	Review article Ana Anufrijević, Goran Dašić RISK OF HEALTH TOURISM AND REHABILITATION SEGMENT IN SERBIA DURING THE COVID-19 PANDEMIC DOI 10.12709/fbim.09.09.01.01	1-11
#2	Research paper Mario Bogdanović, Dino Baćac PROCESNI MENADŽMENT KAO SREDSTVO UNAPRJEĐENJA OBUKE NA PRIMJERU PROIZVODNE TVRTKE PROCESS MANAGEMENT AS A TOOL FOR TRAINING IMPROVEMENT ON THE CASE OF PRODUCTION COMPANY DOI 10.12709/fbim.09.09.01.02	12-27
#3	Research paper MENADŽMENT KONTROLE KVALITETA SOFTVERA UPOTREBOM BLACK-BOX TESTIRANJA NA POSTOJEĆEM WEBSHOP-U TRINITISHOP SOFTWARE QUALITY CONTROL MANAGEMENT USING BLACK-BOX TESTING ON AN EXISTING WEBSHOP TRINITISHOP DOI 10.12709/fbim.09.09.01.03	28-38
#4	Review article Neđo Danilović, Dragan Manojlović, Živanka Bogavac Miladinović HOW LACK OF EVIDENCE IN POLICE WORK LEADS TO VIOLATIONS OF HUMAN RIGHTS IN SERBIA DOI 10.12709/fbim.09.09.01.04	39-47
#5	Review article Zorica Jović UPRAVLJANJE RIZICIMA I INTERNA REVIZIJA RISK MANAGEMENT AND INTERNAL AUDIT DOI 10.12709/fbim.09.09.01.05	48-57
#6	Research paper Boris Krivokapić PRAVNO UREĐENJE POLOŽAJA PRIVATNIH VOJNIH KOMPANIJA LEGAL REGULATION OF THE STATUS OF PRIVATE MILITARY COMPANIES DOI 10.12709/fbim.09.09.01.06	58-69
#7	Review article Milosav Miličković, Bilal Zahrah Miftah Alshafie, Miroslav Jevremović UTICAJ RAZVOJA PREDUZETNIŠTVA I LIDERSTVA NA EKONOMSKI RAZVOJ THE IMPACT OF ENTREPRENEURSHIP AND LEADERSHIP DEVELOPMENT ON ECONOMIC DEVELOPMENT DOI 10.12709/fbim.09.09.01.07	70-80
#8	Review article Milosav Miličković, Alshibani Warda Muftah Shafee, Miroslav Jevremović PORODIČNI BIZNIS KAO RAZVOJNA ŠANSI PRIVREDE SRBIJE FAMILY BUSINESS AS A DEVELOPMENT CHANCE OF THE SERBIAN ECONOMY DOI 10.12709/fbim.09.09.01.08	81-87



#9	Review article Katarina Peters, Marko Blažević ZNAČAJ INVESTICIJA U OBRAZOVANJE ZA EKONOMSKI RAZVOJ NR KINE THE IMPORTANCE OF INVESTMENTS IN EDUCATION FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF P.R. CHINA DOI 10.12709/fbim.09.09.01.09	88-98
#10	Research paper Dragoljub Pilipović, Željko Gavrić STAVOVI MLADIH PREMA ELEKTRONSKOM GLASANJU ATTITUDES OF YOUNG PEOPLE TOWARDS ELECTRONIC VOTING DOI 10.12709/fbim.09.09.01.10	99-108
#11	Review article Jovana Radulović, Ivana Erić, Marko Vučićević THE MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS PERMANENT STRATEGY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT MENADŽMENT ODRŽIVOG RAZVOJA KAO TRAJNA STRATEGIJA ODRŽIVOG RAZVOJA DOI 10.12709/fbim.09.09.01.11	109-119
#12	Review article Dušan Regodić, Aleksandar Matić, Radomir Regodić, Andrijana Živić PRIOLOG ANALIZI DIGITALIZACIJE POSLOVANJA PREDUZEĆA U SRBIJI CONTRIBUTION TO ANALYSIS OF THE DIGITALIZATION OF THE COMPANY'S OPERATIONS IN SERBIA DOI 10.12709/fbim.09.09.01.12	120-136
#13	Review article Zoran Ristić, Aleksandar Damnjanović UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA – IZAZOV NOVOG MILENIJUMA HUMAN RESOURCES MANAGEMENT - THE CHALLENGE OF THE NEW MILLENNIUM DOI 10.12709/fbim.09.09.01.13	137-145
A1	Reviewers Recenzenti	146-150 151-154
A2	Instructions for authors Uputstva za autore	155-158 159-162
A3	Manuscript submission Prijavljivanje radova	163 164
A4	Reviewer's report Izveštaj o recenziji	165-166 167-168
A5	Templates Šabloni	169





Intentionally left blank – Namerno ostavljeno prazno



RISK OF HEALTH TOURISM AND REHABILITATION SEGMENT IN SERBIA DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Ana Anufrijević

Business School, Higher Education Institution for Applied Studies, Zemun and Modern Business School, Belgrade, Serbia

Goran Dašić

Modern Business School, Belgrade, Serbia

©MESTE

JEL Classification: **Z32**

Abstract

The Covid-19 pandemic has caused global changes that have affected the health sector, the economic sector, the social sector, as well as the sectors of interpersonal and social relations. Although health systems have become at the forefront of defense against the virus, other health sectors that focus on chronic diseases, new diseases, monitoring, rehabilitation, and various other forms of treatment have been put on the agenda. Unfortunately, the same fate befell the health tourism and rehabilitation sector. The problem can also be defined in the fact that the rehabilitation of insured persons who are entitled to it through the National Health Insurance Fund is carried out to a much lesser extent. The spa centers of Serbia were in the red zone of the covid system on two occasions during 2020-2021, which affected the complete absence of rehabilitation. After returning to the basic system of work, due to security measures that primarily have a physical distance, the capacities are significantly reduced. New expectations in tourism will require new standards, and the same will apply to health tourism and rehabilitation as its important sector. Although tourism has often fallen into crisis in recent decades and required the action of crisis management, it was still short-lived about the state of the Covid-19 pandemic. The Covid-19 pandemic will require long-term crisis management. What is the path to recovery, and will we go back to the old way?

Keywords: pandemic, health tourism, rehabilitation, risk, expectations, perspective.

1 INTRODUCTION

Health tourism is at a crossroads all over the world, even in the Republic of Serbia. It can be stated that he was removed from the agenda due

to the pandemic caused by the Covid-19 virus. In addition to a smaller inflow of income from health tourism, this also affected the reduced number of rehabilitations and spa treatments that are performed in the Republic of Serbia at the expense of The National Health Insurance Fund of the Republic of Serbia (NHIF) for certain categories of patients. Instead of providing health tourism and rehabilitation facilities, the spa centers of Serbia were placed in the red zone on

Address of the corresponding author:

Ana Anufrijević

[✉ anufrijevana@hotmail.com](mailto:anufrijevana@hotmail.com)



several occasions, because the number of patients with the Covid-19 virus exceeded hospital capacities. Their further recovery and return to the system will require a reorientation to rehabilitation pulmonary patients who have undergone Covid-19 and who will require single or multiple pulmonary rehabilitation.

2 GENERAL ENVIRONMENT

Traveling for health purposes is a global tourism trend. Health tourism is very popular around the world. Before the Covid-19 pandemic, the number of interested people is growing year over year. The world wellness tourism economy was 639 billion USD in 2017. All tourism sectors will continue to add more wellness elements and wellness tourism experiences will become more sophisticated. The wellness movement has become mainstream, both at the individual and corporate levels, and the healthcare industry is considered to be of strategic interest. Various social, political, and economic factors, as well as technological innovations, shape this demand, as well as a supply of wellness and medical services (UNWTO, 2019).

Recent economic trends from 2019 in the year before the pandemic showed that Serbia achieved solid growth of 4.2%, but that Covid-19 brought us into recession. The main growth factors were services, with an increase of 4.2%, and construction with an increase of 30.2%, while the manufacturing industry recorded a decline.

Due to the Covid-19 pandemic, the Serbian economy in 2020 entered a recession. In the first half of March 2020 about 168 companies were temporarily closed and almost 5% of the total number of employees remained at home. The disruption of economic activities has hit the transport and tourism sectors hardest. Based on the estimates of the line ministries, the transport sector has made a loss of around EUR 110 million since the beginning of the year, and the arrival of tourists and reservations have been drastically reduced. For the sake of comparison, tourism in Serbia in 2019 had a growth of about 8%, while the realized foreign exchange inflow from tourism amounted to EUR 1.4 billion. In the year before the pandemic, 3.6 million tourists visited Serbia, half of whom were foreigners. The year of the pandemic brought a loss to the tourism sector of around EUR 1 billion.

When we talk about health tourism, in this paper, we will talk exclusively about rehabilitation. Medical rehabilitation or training in the broadest sense means restoring or maintaining an optimal level of physical, mental, and social ability, depending on the health condition of the patient, his needs and desires, as well as the needs of his family and the wider social community.

When it comes to rehabilitation, in addition to the one at the expense of the NHIF in spa centers, it is also carried out at the request of clients. It is possible to use: salt rooms, healing muds, electro, and laser therapies, lubrication therapies, all thermal water therapies - baths, compresses, dew, massages, drainage, corrective exercises in the gym and on other devices, breathing exercises, organized walks, oxygen therapy, use of the pool, etc. Physical and Rehabilitation Medicine (PRM) is an independent medical specialty concerned with the promotion of physical and cognitive functioning, activities (including behavior), participation (including quality of life), and modifying personal and environmental factors. It is thus responsible for the prevention, diagnosis, treatment, and rehabilitation management of people with disabling medical conditions and comorbidity across all ages. The most common rehabilitations are in the field of physical medicine, while the broadest framework of rehabilitation, which belongs to the field of health tourism, is defined by the European Committee of UEMS (Brussels, 1989).

Forms of rehabilitation can be the following:

- Rehabilitation of patients with arthritis.
- Rehabilitation of patients with ankylosing spondylitis.
- Rehabilitation of patients with neck and back pain.
- Rehabilitation of patients with discus hernia.
- Rehabilitation of patients with osteoarthritis of the hip and knee.
- Rehabilitation of damage caused by computer work.
- Rehabilitation of hands and feet.
- Rehabilitation of patients with osteoporosis.
- Rehabilitation after implantation of total endoprostheses, rehabilitation after fractures and muscle strains.

- Rehabilitation of overexertion syndrome (painful shoulder, painful groin, heel pain, Achilles's tendon overexertion).
- Rehabilitation of neurological patients.
- Rehabilitation of patients with movement disorders.
- Rehabilitation of patients with balance disorders
- Rehabilitation of pulmonary patients.
- Rehabilitation of the elderly.
- Rehabilitation of patients with circulatory impairment (arteries and veins)
- Rehabilitation of children with congenital deformities.
- Rehabilitation after tumor surgery.
- Rehabilitation of acute and chronic pain
- Preventive programs for maintaining health at the workplace.
- Anti-cellulite program.

Table 1 gives a summary of the classification of spas in the Republic of Serbia according to medical indications.

Table 1. Spa classification according to medical indications

No.	Medical indications	Spa
1.	Locomotor system / Rheumatic diseases Neurological diseases	Banja Badanja, Brestovačka banja, Bujanovačka banja, Bukovička banja, Vranjska banja, Vrnjačka banja, Banja Vrujci, Banja Vrdnik, Gamzigrad, Atomska banja Gornja Trepča, Ivanjica, Jošanička banja, Banja Junaković, Banja Kanjiža, Banja Koviljača, Lukovska banja, Mataruška banja, Novopazarska banja, Ovčar banja, Palanački kiseljak, Prolom banja, Pribojska banja, Ribarska banja, Banja Rusanda, Sokobanja, Stari Slankamen.
2.	Gastrointestinal diseases	Banja Badanja, Brestovačka banja, Bujanovačka banja, Bukovička banja, Vrnjačka banja, Atomska banja Gornja Trepča, Prolom banja, Pribojska banja
3.	Gynecological disorders	Bujanovačka banja; Vranjska banja; Vrnjačka banja; Banja Vrujci; Gamzigrad spa; Jošanička banja; Banja Junaković; Banja Koviljača; Lukovska banja; Mataruška banja; Novopazarska banja; Sijarinska banja; Sokobanja; Stari Slankamen
4.	Metabolic disorders	Bukovička banja; Vrnjačka banja; Sijarinska banja
5.	Respiratory system	Brestovačka banja; Bukovička banja; Ivanjica; Niška banja; Sijarinska banja.
6.	Skin diseases	Brestovačka banja; Bujanovačka banja; Vranjska banja; Jošanička banja; Banja Koviljača; Mataruška banja; Novopazarska banja; Ovčar banja; Prolom banja; Pribojska banja, Banja Rusanda.
7.	Cardiovascular and cerebrovascular disease	Vrnjačka banja; Banja Vrujci, Banja Vrdnik, Gamzigrad Spa; Atomska banja Gornja Trepča, Niška banja, Novopazarska banja, Banja Rusanda, Sokobanja
8.	Urinary tract diseases	Bukovička banja; Vrnjačka banja; Banja Vrujci; Prolom banja; Sijarinska banja.
9.	Blood diseases	Banja Badanja; Ivanjica, Banja Rusanda.
10.	Oncology disorders	Ivanjica

Source: Dašić, Anufrijević, Milačić, (2019)

A wide range of different medical indications that cover spas in the Republic of Serbia is a further basis for expanding the service offer of medical

services, but also forms of rehabilitation that can be characterized as wellness.

3 REHABILITATION IN CHANGED CIRCUMSTANCES

When it comes to last year's rehabilitation through the NHIF, according to the Auditor's Report (2020), funds for these purposes in 2019 stated in the Financial Plan of the Republic Health Insurance Fund are shown in the amount of 3,815,207,000 RSD. By redirecting appropriations, the originally planned funds for this purpose were reduced by the amount of 100,000,000 RSD, so that in 2019 the total allocated funds for these purposes amounted to RSD 3,715,207,000. RHIF in 2019 recorded the expenditures made for rehabilitation services. The recorded amount of expenditure refers to transferred funds for the provision of inpatients and outpatients' services by the contracts concluded with health care institutions from the plan of the network of health care institutions, which specialize in extended rehabilitation.

Extended rehabilitation services for NHIF insured persons are provided in specialized health institutions for extended rehabilitation. The list of institutions, capacities, and indication areas for which extended rehabilitation is approved are regulated by the provisions of the Decree on the plan of the network of health institutions that specialize in extended rehabilitation. (Anufrijević & Dašić, 2018, p.724-725). Table 2 shows an overview of planned and performed rehabilitation services in 2019.

Table 2. Planned and performed rehabilitation in 2019 (in 000 RSD)

No.	Description	Planned	Executed
1.	Stationary rehab.		3.168.390
2.	Outpatient rehab.		535.922
	Total	3.705.207	3.704.312

Source: Auditing Report 2020

On March 16, 2020, due to the declaration of a state of emergency in the Republic of Serbia, rehabilitation in primary and inpatient health facilities have been suspended. At the time of the escalation of the first wave of the pandemic, spa centers were introduced into the Covid-19 system and were not engaged in their primary activity. Rehabilitation has stopped for the users of these treatment services. There were no protected categories (children, trauma, post-operative rehabilitation, post-infarction rehabilitation, etc.). However, when we talk today about the period of a year and more from the existence of the virus (and live with it), we are witnessing that rehabilitation is still not carried out according to the regime to which it was carried out before the pandemic.

Although spa centers in Serbia (especially private apartments and arrangements) had an expansion last summer. But it was not caused by the increased demand for the spa and health tourism, but because of closing borders and forcing Serbian citizens to spend the summer in their country. Such arrangements in private accommodation facilities, which were increased, unfortunately, did not affect the increased demand for services of spa centers, wellness centers, and rehabilitation.

Based on the data from the Financial Plans of the NHIF, a transfer is planned to specialized institutions for extended rehabilitation in 2020 amounted to RSD 3,815,207,000. For example, the planned expenditures of primary, secondary, and tertiary health care are planned for 233,551,642,000 RSD. The plan for 2021 has been slightly changed and the planned funds for extended rehabilitation amount to RSD 3,770,000,000, and the planned expenditures of the primary, secondary, and tertiary protection are for RSD 291,637,900,000. The display is given in Table 3.

Table 3. Planned rehabilitation expenditures for 2020 and 2021 in thousands of RSD

No.	Plan description	2020	2021
1.	Rehabilitation services	3.815.207	3.770.000
2.	Expenditures of primary, secondary, and tertiary protection	233.551.642	291.637.900

The Covid-19 pandemic increased RSD 58,086,258 million in planned primary, secondary, and tertiary health care expenditures in 2021 which is an increase of 20% of these expenditures. Shifting the focus to the levels of primary, secondary, and tertiary protection has had an impact on reducing the number of rehabilitations in the situation under the Covid-19 pandemic. The plan according to which transfer services to rehabilitation institutions in 2020 was not realized in total amount in implementation of rehabilitation theories and was reduced in 2021 for RSD 45,207 million.

The facilities to which it is possible to refer patients for extended rehabilitation through the NHIF, including children as a protected category, are facilities that are part of the Pension and Health Insurance Fund. Also, the 1992 Law on Pension and Disability Insurance provided that pension and disability insurance funds, by the Fund's Statute, could be used for the social standard of pension beneficiaries, measures and actions that directly contribute to preventing and reducing disability and for scientific research. However, the Government of the Republic of Serbia in 2007 passed a conclusion allowing initiation of the privatization of a large part of the Special Rehabilitation Hospitals (Conclusion of the Government of the Republic of Serbia, 2007). In the completed court proceedings, the Pension and Disability Insurance Fund of the Republic of Serbia (PDIF) regained the following special hospitals:

1. Basic Court in Užice, court unit Čajetina, P. no. 802/10 procedure for determining the property rights on the real estate of the Special Hospital "Čigota", Zlatibor, investment of the Fund in the construction of 31,008,983 euros, procedure legally terminated in favor of the prosecutor PDIF.
2. Basic Court in Novi Pazar, P. no. 2728/11 procedure for determining the right of ownership on the real estate of the Special Hospital "Novopazarska Banja", Novi Pazar, investment of the Fund in the construction of EUR 19,269,063, procedure legally terminated in favor of PDIF.
3. Basic Court in Požega, Judicial Unit Ivanjica, P. no. 2959/10 procedure for determining the right of ownership on the real estate of the Special Hospital "Ivanjica" in Ivanjica, investment of the Fund in the construction of 25,484,246 euros, procedure completed in favor of PDIF.
4. Basic Court in Prijepolje, Court Unit Nova Varos, P. no. 1419/11 procedure for determining the property rights on the real estate of the Special Hospital "Zlatar" Nova Varos, investment of the Fund in the construction of EUR 38,394,052, procedure terminated in favor of PDIF.
5. Basic Court in Kraljevo Judicial Unit Vrnjačka Banja, P. no. 3011/10 procedure for determining the property rights on real estate of the Special Hospital "Merkur", Vrnjačka Banja, investment of the Fund in the construction of EUR 17,309,422, procedure legally terminated in favor of PDIF.
6. Municipal Court in Kuršumlija, P. no. 183/08 procedure for determining the right of ownership on the real estate of the Special Hospital "Žubor", Kuršumlija Spa, investment of the Fund in the construction of EUR 18,078,146, procedure legally terminated in favor of PDIF.
7. Basic Court in Zaječar, Judicial Unit Sokobanja, P. no. 241/10 procedure for determining the property rights on the real estate of the Special Hospital "Ozren", Sokobanja, investment of the Fund in the construction of EUR 1,352,656, procedure legally terminated in favor of PDIF.
8. Higher Court in Zrenjanin, P. no. 17/12 procedure for determining the right of ownership on the real estate of the Special Hospital "Rusanda", Melenci, investment of the Fund in the construction of 11,347,356 euros, procedure legally terminated in favor of PDIF.
9. Basic Court in Loznica, P. No. 1576/11 procedure for determining the right of ownership on the real estate of the Special Hospital "Banja Koviljača" from Banja Koviljača, investment of the Fund in the construction of 10,717,700 euros, procedure legally terminated in favor of PDIF.
10. Basic Court in Zaječar P. no. 1618/12 procedure for determining the right of ownership on the real estate of the Special Hospital "Gamzigradska Banja", Zaječar, investment of the Fund in the construction of 22,111,100 euros, the procedure was finalized in favor of PDIF.

11. Basic Court in Kraljevo, Judicial Unit Raška, P. no. 794/12 procedure for determining the right of ownership on real estate of the Special Hospital "Jošanička Banja", Raška, investment of the Fund in the construction of EUR 8,081,889, procedure legally terminated in favor of PDIF.
12. Basic Court in Kraljevo, P. no. 1183/10 procedure for determining the property rights on the real estate of the Special Hospital "Agens", Mataruška Banja, investment of the Fund in the construction of EUR 7,843,374.24, procedure legally terminated in favor of PDIF.
13. Higher Court in Leskovac, P. no. 355/15 for determining the right of ownership on real estate Special Hospital "Geyser", Sijerinska Banja, the Fund's investment in the construction of 1,502,896 euros, the procedure was finalized in favor of the PDIF.
14. Basic Court in Mladenovac, P.br. 4776/10 procedure for determining the right of ownership of real estate of the Special Hospital "Selters", Mladenovac, the value of the dispute is 6,134,786 euros, the procedure was legally terminated in favor of PDIF.

4 AND AFTER COVID, COVID AGAIN

On March 16, 2020, a state of emergency has been imposed in the Republic of Serbia in response to the fight against the pandemic. Spa rehabilitation has been suspended, patients have been sent home, health tourism has stopped, and the use of spas and health centers has been disabled. The part of outpatient rehabilitations that do not belong to extended rehabilitation was reduced to a minimum. In health care institutions it was conducted with internal patients in-hospital treatment. External therapies have been canceled due to precautionary measures of physical distance. In April, due to the increase in the number of patients, the spa centers of Serbia within the NHIF entered the Covid system.

Health tourism in the field of rehabilitation has been suspended. There were no priority groups or emergencies. At that moment, there were other patients on the margins who were being treated or needed to be treated for other incoherent conditions.

After the proclamation of the termination of the validity situation in the Republic of Serbia on May

7, 2020, after sterilization, the spa centers returned to the mode of operation of special hospitals. However, this did not apply to previous capacities either. Namely, due to the measures of the obligation to keep physical distance, the number of patients has been reduced. The four-bed rooms worked in the capacity of double rooms, and based on the issued decisions on spa rehabilitation, the advantage was given to those insured persons whose therapy was interrupted due to the introduction of the state of emergency. According to the research, the accommodation capacities of the children's ward of Banja Koviljača worked in 1/3 of the capacity, about the situation before the pandemic. Every fourth decision of the First Instance Commission on extended spa rehabilitation has not been realized.

The situation became even more complicated in November 2020 due to the deterioration of the number of infected and the inability of the health system to respond to the treatment needs of Covid infected patients, due to which the spa centers reentered the Covid system. This situation persisted until mid-January 2021. Unfortunately, even after the return of special rehabilitation hospitals to the basic system of work, the capacities are in a reduced regime due to preventive protection measures. An additional circumstance for the reduced capacities is the redistribution of health workers in the Covid system.

The conducted research showed that the total rehabilitation carried out in 2020 by 48% less than in the year preceding the pandemic.

The main changes in tourism caused by the pandemic, which also referred to the scope of health tourism, can be grouped into the following:

- Relation to space - spacious destinations in nature are chosen, close to promenades, forests, natural baths, numerous hiking trails, with a possible offer of the cultural or historical context to complete the stay.
- Attitude towards health safety - enhanced sanitary and hygienic standards and all safety measures are expected; serving the "buffet" team is avoided, and preference is given to well-packaged food and utensils (cutlery, straws, etc.), insisting on the use of disposable coffee and dessert containers, etc.

- (Inter) human relations - the growth of empathy and respect for other people, as well as strengthening of post-materialist values in society; new cultural content is expected.
- Attitude towards technology or imposed digital literacy can have a positive impact on tourism because offices are moving with us. Also, tourism workers (especially administrative ones) are now faster on online service and providing communications via networks. It is impossible, at least still, to leave the journey to technology and we are all for the journey "live".

We can expect that these requirements when it comes to tourism will be maintained for a long time. Now, the end of the pandemic is uncertain, so tourism will continue to require crisis management. The same situation will remain in the field of health tourism and rehabilitation.

5 THE FURTHER FLOWS OF HEALTH TOURISM AND REHABILITATION

In contemporary conditions, the managers of a tourist destination should take action at the earliest stage possible especially if the tourist destination and its image and brand require an innovative approach. However, it should be kept in mind that the managers of a tourist destination do not have full control over the existing information, communication, and publicity about the image of their destination. The reason for that is the exceptionally various and accessible information sources all over the world, including the experience of relatives, friends, colleagues, the public media and printed campaigns, as well as the entertainment fields that include movies and celebrities. Despite that, tourist managers should be able to control the media in the target of their competence, including using independently developed advertisement and marketing campaigns. It was necessary for these messages to appear on the market consistently and to guide to the right image of the destination and the services it provides. If the transferred image is not realistic, the expectations of the clients cannot be met.

It has already been pointed out that tourism has undergone significant changes, both in the management of tourist destinations and in the

expectations that tourists now have. The first place to choose a destination is now the one you can go to, instead of the one you wanted to go to. The choice is narrowed, not only due to security measures but also due to the very possibility to travel, since double tests are often needed for the trip to be carried out. From the point of view of a family of four, this can be an additional expense. Also, a justified security measure is the choice of a domestic destination, because due to an unwanted and possible disease, treatment will be carried out in hospitals in the country. Also, treatment could easily and safely be continued at the place of residence due to the situation occurring. The spas of Serbia abound in larger capacities, are in a beautiful natural environment, have developed content for various sports activities, walks on forest trails, good gastronomic facilities, and are near larger cities. Therefore, it was not surprising that the capacities during 2020 quickly filled.

Tourist workers in the salvation of Serbia knew their potentials and advantages and easily managed to impose their destinations on tourists in a limited selection of offers to places where it is possible to travel. But we must not forget the fact that spas have the characteristics of health tourism and that they specialize in rehabilitation, and as such are intended for frequent use by a certain population of tourists.

Although 1.8 million tourists stayed in Serbia in the year of the Covid-19 pandemic, there was a decrease of 51% compared to the previous year. The expansion of spa tourism records an expansion of domestic guests of a total of 80%, but the same cannot be withdrawn under the line of health tourism. The spa centers in private direction were looking for a "bed more", which is positive for entrepreneurs who are engaged in this type of tourism, but the issue of rehabilitation of spa special hospitals was left for some period in the future.

The growth trend of overnight stays of foreign tourists, which began in early 2000, did not continue in 2020 due to the pandemic caused by the coronavirus. In the period January-September, about 970 thousand overnight stays were realized, which is 68% compared to the same period last year. After extremely poor results in the second quarter of 2020, when the number of overnight

stays of foreign tourists compared to the same period in 2019 was lower by 91.1%, in the third quarter the number of overnight stays of foreign tourists was slightly higher (241,565), which is

82.1% less than in the same period in 2019. (Trendovi, 2021) Table 3 shows the number of overnight stays for tourists with a comparison in quarters from the previous two years.

Table 4. Overnight stay of tourists, quarterly indices (%)

	2018	2019				2020			
	Total	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
In total	447.7	103.9	107.2	105.6	116.6	98.3	28.1	74.9	52.8
Domestic tourists	439.7	101.3	107.6	105.4	113.6	101.5	39.3	113.0	71.1
Foreign tourists	458.9	108.3	106.4	105.8	120.6	93.2	8.9	17.9	30.2

Source: Trends 2021, Statistical Office of the Republic of Serbia

Tourist turnover in spas in Serbia, expressed by the total number of tourist arrivals (522,947) in 2020, decreased by 22% compared to 2019. The decrease in the number of domestic tourist arrivals (491,879) was 10.1%, while the decrease in the number of foreign tourist arrivals (31,068) was

74.7%. (Ministry of Trade, Tourism, and Telecommunications, 2021).

Table 5 gives a detailed overview of the number of domestic and foreign guests in the spas of the Republic of Serbia.

Table 5. Tourist turnover in spas of the Republic of Serbia

Jan. – Dec. 2020	ARRIVALS					
	Total	Index	Domestic	Index	Foreign	Index
Republic of Serbia	1,820,021	49.3	1,374,310	74.6	445,711	24.1
Spas	522,947	78.0	491,879	89.9	31,068	25.3
Vrnjačka banja	211,496	74.6	200,879	87.0	10,617	20.2
3Sokobanja	124,998	100.1	122,584	113.3	2,414	14.4
Arandjelovac – Bukovička Banja	21,227	64.5	18,972	69.8	2,255	39.7
Mataruška banja	112	28.4	111	29.7	1	5.0
Banja Koviljača	14,157	58.2	11,207	59.9	2,950	52.7
Prolom Banja	14,575	80.0	12,789	89.2	1,786	46.0
Gornja Trepča	8,339	68.0	7,996	74.0	343	23.5
Vranjska banja	1,536	50.4	1,436	49.7	100	62.5
Banja Kanjiža	6,838	53.0	5,804	65.9	1,034	25.3
Banja Jauković	6,184	58.2	5,818	66.0	366	20.1
Banja Vrdnik	31,594	110.1	28,746	123.6	2,848	52.2
Banja Rusanda	794	60.4	753	62.6	41	36.3
Banja Palić	25,522	75.8	22,495	108.3	3,027	23.5
Selters Banja	1,221	21.8	1,173	21.7	48	22.5
Lukovska banja	9,514	73.9	8,553	74.8	961	66.3
Gamzigradska banja	1,221	58.9	675	40.1	546	141.1
Ribarska banja	9,911	101.0	9,861	104.9	50	12.2
Sijarinska Banja	7,136	81.6	7,078	84.3	58	16.7
Banja Vrujci	8,388	79.6	8,091	81.6	297	47.0
Niška Banja	1,377	36.9	1,284	49.2	93	8.3

Source: Ministry of Trade, Tourism and Telecommunications (2021)

Health tourism will be below the limits it achieved in 2019 this year as well. With the movement of the Covid-19 virus, the capacities for rehabilitation will also move. Of course, the inability to perform rehabilitation will have far-reaching negative consequences on the health, motor, and social condition of the users of these services. It will probably be a job soon for the branches of medicine that deal with this problem. According to the Rulebook on inpatient treatment and rehabilitation, it is not possible to accumulate the right to extended rehabilitation, so that the unrealized right of the insured (patient) that is the product of a pandemic will not be compensated.

A step towards health tourism and the return of the spa sector to the full form of its basic activities, and concerning the importance of rehabilitation, can be sought in the following directions:

1. Networking of private clinics for rehabilitation medicine in cities across the R. Serbia, where patients would be enabled to rehabilitate and provide this type of health services at the expense of the NHIF. This would be especially important for children who need rehabilitation.
2. Lease of private capacities in spa centers, to return the capacities to the level before the pandemic and maintain physical distance.

The crisis caused by the Covid-19 virus tends to have a lasting impact on changing social values, lifestyles, and changing patterns of behavior. (Košuta, 2020). The experience of a pandemic divides the whole world. Although tourism or individual destinations have often been hit by the crisis before, Covid-19 will completely change tourism and the view it, creating a new awareness among both tourists and hosts. A new type of providing health tourism services in the field of rehabilitation can be found on the example of the environment. Namely, the pioneer in pulmonary rehabilitation after the transmitted Covid-19 virus is Republika Srpska and Banja Slatina, where since the fall of 2020 conducts a ten-day pulmonary rehabilitation. Serbian air spas, wind roses, and destinations such as Soko Banja or Prolom Banja in Serbia have all the capacities to provide pulmonary rehabilitation after the virus. Health tourism in this domain would provide diaphragmatic breathing training, psychosocial support, and education.

6 CONCLUSION

The importance of rehabilitation for certain categories of patients should not be emphasized. For them, it is the maintenance of basic functions, inclusion in the wider social community, improvement of the locomotor apparatus and limb functions. We are witnesses that the pandemic caused by the Covid-19 virus made a terrible blow to this branch of medicine, hitting health tourism, the possibility of rehabilitation, and the operation of special hospitals within the spa centers of Serbia with equal force. This situation did not only affect our country, but it hit the whole world with an equally strong blow. The entire health system had to be reset to the Covid system overnight, which put many branches of medicine, and especially health tourism, in the background.

What kind of impact does that have on tourism? We are witnessing that the transport and tourism sectors are most affected by the pandemic of this virus. Due to the closure of borders on several occasions, this sector has suffered enormous losses. Travel, which until then was a mandatory part of annual leave for most companies, was overshadowed by security measures, narrowed choice of destinations, different choice of destinations, and even reduced income for those who lost their jobs due to the crisis. In the Covid regime, destinations are chosen that are in rural areas, with a rich natural environment, along hiking trails or forests, with natural beaches and cultural and historical facilities in the immediate vicinity.

The basic question is how the spa centers managed to cope in the previous season and what are their further perspectives in providing services. As rehabilitation in the Republic of Serbia is carried out at the expense of the NHIF for those categories that are subject to the right to inpatient treatment and rehabilitation, their right to conduct rehabilitation in specialized hospitals in spas in Serbia has simply been taken away from them. Please note that children as a protected category are not excluded from this regime. Spa centers were included in the Covid system on two occasions, and during the state of emergency during 2020 rehabilitations were suspended. Although the NHIF in both 2020 and 2021 planned similar amounts of transfers to special hospitals for rehabilitation purposes, they were not fully utilized

in 2020, and judging by the current epidemiological situation, they will not be fully utilized in the current year either. In financial terms, the NHIF may record the redistribution of these funds for the treatment of Covid positive patients while the spa centers were in the red zone. The reduced number of rehabilitations, in addition to the impossibility of performing the same due to force majeure, is subsequently (and still) affected by the safety regime in terms of maintaining physical distance, which significantly reduces capacity. Another reason in favor of reduced rehabilitation is the transfer of health workers from special hospitals to the Covid system or the infection of health workers and prolonged incapacity for work.

Although the spa centers in 2020 noted an increase in the number of tourists and the number of overnight stays, especially domestic ones,

which accounted for 80%, which can in no way be linked to health tourism and the implementation of rehabilitation. Capacity occupancy refers to the private sector and is a good indicator that the private sector can also be involved in tourism. After Covid or in the new regime of life with him, medical rehabilitations will require rehabilitation, so that the damage to the users is at least partially reduced. New standards in the provision of rehabilitation services can be pulmonary rehabilitation, which is already being implemented in the Republika Srpska environment, and to protect patients' interests, directions should be in contracts with private rehabilitation clinics that could take over part of rehabilitation intended for inpatient treatment. This is especially important for the category of children and the category of trauma and conditions after a heart attack and surgery.

WORKS CITED

- Anufrijević, A., Dašić, G. (2018). Challenges of spa tourism in the Republic of Serbia for the rehabilitation of children with motor skills problems. *The Third International Scientific Conference - Tourism in the function of development of the Republic of Serbia*. Vrnjačka Banja.
- Dašić, G., Anufrijević, A., & Milačić, D. (2019) Advantages, Challenges and Weaknesses of Spa Tourism in Serbia, 4th International Thematic Monograph *Modern Management Tools and Economy of Tourism Sector in Present Era*
- D8908 for European resolution – UEMS in Brussels. (1989). Available at <https://www.uems.eu/>
- State Audit Institution (2020) Report od State Audit Institution for Republic Fond of Health Insurance Executive Committee of the UEMS (1989) D8908 ter European Resolution. Resolution regarding rehabilitation. Brussels 1989.
- Košuta-Telišman, N. (2020) *Turizam nakon doba korone: Što će biti drugačije? Što može biti bolje?* Institut za turizam 10/2020
- Ministry of Trade, Tourism, and Telecommunications (2021). *Information on tourist traffic in Serbia for the period January - December 2020*. available at: <https://mtt.gov.rs/sektori/sektor-zaturizam/korisne-informacije-turisticki-promet-srbija-kategorizacija/>
- Republički zavod za statistiku. (2021). Trendovi IV kvartal 2020. godine.
- UNWTO (2019) World Tourism Organization and Global Tourism Economy Research Centre, UNWTOGTERC Tourism Trends – 2019 Edition, Executive Summary, Madrid UNWTO
- Zakon o penzijskom i invalidskom osiguranju („Sl. Glasnik“ RS br. 27/92)
- Zaključak Vlade Republike Srbije br.022-7918/2007 of 29.11.2007

Received for publication: 14.03.2021.
Revision received: 23.03.2021.
Accepted for publication: 05.04.2021.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – APA Sixth Edition:

Anufrijević, A., & Dašić, G. (2021, 04 15). Risk of health tourism and rehabilitation segment in Serbia during the COVID-19 pandemic. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 9(1), 1-11.
doi:10.12709/fbim.09.09.01.01

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Anufrijević, Ana, and Goran Dašić. 2021. "Risk of health tourism and rehabilitation segment in Serbia during the COVID-19 pandemic." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 9 (1): 1-11. doi:10.12709/fbim.09.09.01.01.

Style – GOST Name Sort:

Anufrijević Ana and Dašić Goran Risk of health tourism and rehabilitation segment in Serbia during the COVID-19 pandemic [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, 04 15, 2021. - 1 : Vol. 9. - pp. 1-11.

Style – Harvard Anglia:

Anufrijević, A. & Dašić, G., 2021. Risk of health tourism and rehabilitation segment in Serbia during the COVID-19 pandemic. *FBIM Transactions*, 15 04, 9(1), pp. 1-11.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Risk of health tourism and rehabilitation segment in Serbia during the COVID-19 pandemic. **Anufrijević, Ana and Dašić, Goran.** [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Belgrade : MESTE, 04 15, 2021, *FBIM Transactions*, Vol. 9, pp. 1-11.



PROCESNI MENADŽMENT KAO SREDSTVO UNAPRJEĐENJA OBUKE NA PRIMJERU PROIZVODNE TVRTKE

PROCESS MANAGEMENT AS A TOOL FOR TRAINING IMPROVEMENT ON THE CASE OF PRODUCTION COMPANY

Mario Bogdanović

Istarsko Veleučilište u Puli - Universita Istriana di science applicate Pola,
Pula, Hrvatska

Dino Baćac

Carel Adriatic d.o.o., Labin, Hrvatska

©MESTE

JEL kategorija rada: **M21, M53**

Apstrakt

Rad prikazuje metodologiju za unaprjeđenje procesa obuke pomoću procesnog menadžmenta i sustavnog pristupa obuci na primjeru proizvodne tvrtke. Eksplicira se unaprjeđenje trenažnog procesa na sustavan način. Konkretno, identificiran je i prikazan postojeći proces obuke (BPMN grafičkim jezikom), provedena je analiza njegove primjerenosti/djelotvornosti (iskustveno, mjerom reklamacija kupaca i anketnom metodom), te su navedene potporne metode za operativni nadzor i kontrolu novog procesa obuke. Ponuđena metodologija za unaprjeđenje trenažnog procesa može biti primjenjiva u svim tvrtkama koje se susreću s problemom stalnog procesa obuke novih zaposlenika. Uz pomoć procesnog rješenja rješavanjem triju istraživačkih problema potvrđene su postavljene hipoteze: a) razina reklamacija kupaca, obučenosť i zadovoljstvo nakon trenažnog procesa nije optimalna; b) proces obuke preoblikovan je sukladno uočenim slabostima postojećeg procesa obuke i sukladno sustavnom pristupu obuci; c) potpora novom procesnom modelu obuke su novi operativni sustavi evidencije, evaluacije i kontrole. Na ovakav način modelirani su i ciljni ishodi obuke (visoka kvaliteta osposobljenosti novih zaposlenika u smislu brzine i kvalitete radnog učinka) čime su stvorene pretpostavke za unaprjeđenje djelotvornosti proizvodnih zaposlenika i proizvodne tvrtke.

Ključne riječi: procesni menadžment, obuka, sustavni pristup obuci, modeliranje poslovnih procesa, unaprjeđenje procesnog modela obuke

Adresa autora zaduženog za korespondenciju

Mario Bogdanović

[✉ mbogdan2011@gmail.com](mailto:mbogdan2011@gmail.com)

Abstract

This article presents a methodology for training process improvement using process



management and a systemic approach to training on the production company example. There is explicated the training process improvement systematically. Concretely, there is identified and presented existing training process (by BPMN graphic language), it is analyzed its appropriateness/efficacy (by experience, customer complaints, and questionnaire method), also are explained supportive measures for operative monitoring and new training process control. Offered methodology for training process improvement can be used in all companies where continuous training processes for new employees are needed. Using process solution this study resolved three research problems and validated three hypotheses: a) customer complaint level, skill level, and satisfaction after training process was not optimal; b) training process is redesigned according to defined weaknesses of the existing training process and according to systemic training approach; c) supporting tools to the new training process are new operative systems of evidence, evaluation, and control. In such a manner it is created a model with training target outcomes (high quality of skills after training process in sense of speed and quality of working performance) by which are generated the presumptions for efficacy improvement on the level of production workers and a production company.

Keywords: process management, training, systemic approach to training, business process modeling, improvement of the training process model

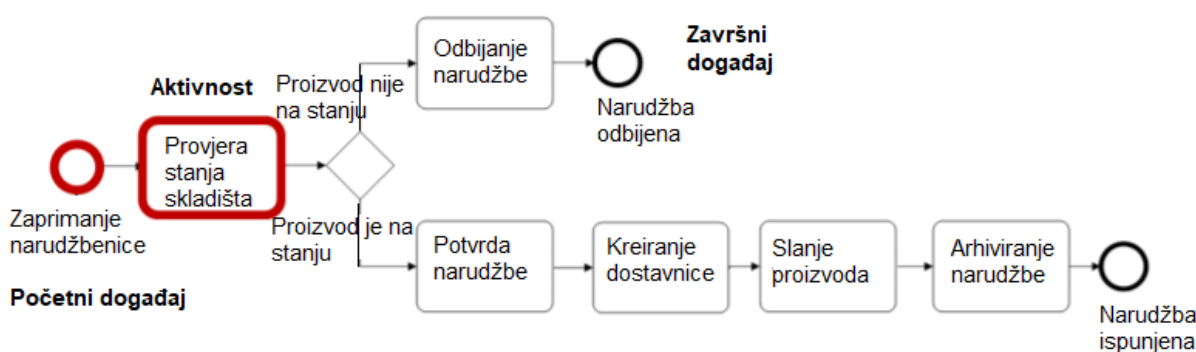
1 UVOD

Smisao postojanja proizvodne/profitne organizacije ogleda se u njezinoj djelotvornosti, za čime postoji stalna organizacijska potreba. Svaka organizacija želi unaprijediti svoje poslovanje što postiže unaprjeđenjem raznolikih segmenata poslovanja. U poslovanju moguća su različita unaprjeđenja (smanjenje ulaganja i povećanje učinaka), uobičajeno se primjenjuju tehničko-tehnološka, ekonomska, bihevioralna, procesna, socijalna/ekonomika i ostala unaprjeđenja. Procesnim unaprjeđenjima bavi se disciplina procesnog menadžmenta. Za unaprjeđenje pojedinog poslovnog procesa osim znanja

procesnog menadžmenta, potrebno je i poznavanje procesa koji se želi unaprijediti. U ovom radu riječ je o trenažnom procesu/procesu obuke čije unaprjeđenje se tretira u metodološkom okviru sustavnog pristupa obuci.

1.1 Procesni menadžment u funkciji unaprjeđenja poslovanja

Svaka organizacija sustav je koji se sastoji od brojnih procesa (pojednostavljeno rečeno poslova koje treba obaviti). Sam proces se može definirati kao „skup logički povezanih zadataka koji se izvršavaju s ciljem ostvarenja željenog poslovnog ishoda“ (Fabac, 2017., str. 22).



Slika 1. Proces narudžbe u grafičkom jeziku BPMN

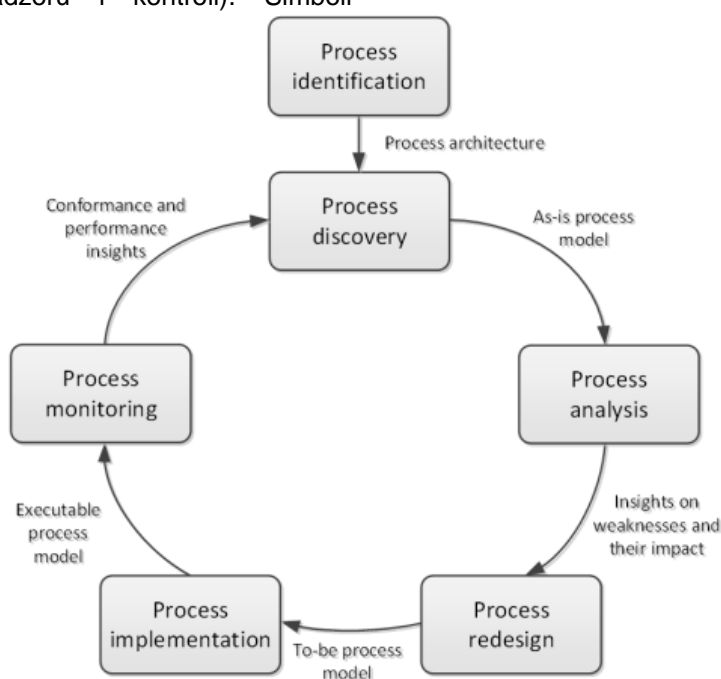
Izvor: Dumas, La Rosa, Mendling i Reijers, (2013., str. 71).

Procesi se identificiraju radi lakšeg sagledavanja svih elemenata procesa i mogućnosti njegovog upravljanja (unaprjeđenja), a modeliraju se i zorno prikazuju upotrebom nekog grafičkog jezika, uobičajeno je korištenje grafičkog jezika BPMN (engl. Business Process Management Notation)

(Martinek, 2018.; Brumec&Brumec, 2018.; Dumas, La Rosa, Mendling, Reijers, 2013.; Brumec, 2011.). Na slici 1. prikazan je karakterističan jednostavan proces narudžbe putem grafičkog jezika BPMN.

Praksa procesnog menadžmenta, utemeljena na procesnom razmišljanju i na procesno orijentiranom organizacijskom obliku, „renesansa“ je modernog poslovanja za koji se koristi termin procesni pristup organizaciji. Međutim, navedena „renesansa“ procesnog organizacijskog pristupa nije vođena samo tehnološkim već i društveno-ekonomskim inovacijama. Poslovni procesi sve više se smatraju najvrjednijom imovinom u današnjem poslovanju (proces su ti koji stvaraju stvarne rezultate) pri čemu se njihova vrijednost ne ogleda samo u njihovu izvršavanju, već i u sposobnosti upravljanja njima (identifikaciji/modeliranju, analizi, preoblikovanju, implementaciji, nadzoru i kontroli). Simboli

kvalitete poput ISO standarda, modela izvrsnosti EFQM i nagrade Malcom Baladrige u SAD-u, u opsegu vrednovanja izričito uključuju kvalitetu poslovnih procesa. Procesi su važni i u nekim metodologijama unaprjeđivanja poslovanja koji se trenutno primjenjuju, poput samoprocjene utemeljene na kriterijima modela poslovne izvrsnosti, šest sigma inicijative, reinženjeringa poslovnih procesa ili procesnog menadžmenta. Općenito, posljednjih godina mnoge organizacije provode samoprocjenu vlastitih procesa utemeljenu na kriterijima različitih nagrada za kvalitetu (Vukšić, Hernaus i Kovačić, 2008., str. 42).



Slika 2. Ciklus procesnog menadžmenta s fazama

Izvor: Dumas, La Rosa, Mendling i Reijers, (2013., str. 21).

Procesni menadžment može se smatrati kontinuiranim ciklusom koji se sastoji od nekoliko faza (Dumas, La Rosa, Mendling i Reijers, 2013., str. 21-22 (Slika 2.):

- **Proces identifikacije** (engl. Process identification). Problem je postavljen, proces koji rješava problem je identificiran. Rezultat ove faze je procesna arhitektura koja osigurava pregled organizacijskih procesa i njihove odnose. Ponekad se u ovoj fazi provodi mjerenje performansi procesa, a ponekad je to u analizi procesa.
- **Uviđanje procesa** (engl. Process discovery) /**Modeliranje procesa** (engl. Process modelling) /**Procesno oblikovanje** (engl.

Process design). Bitni proces se dokumentira u obliku nekog procesnog modela obično grafičkim jezikom (npr. BPMN). Rezultat je proces onakav kakav je (engl. As-is process model).

- **Analiza procesa** (engl. Process analysis). Identificiraju se „slabe karike“ postojećeg procesa, dokumentiraju se i ako je moguće mjere se performanse u kvantitativnim iskazima.
- **Preoblikovanje procesa** (engl. Process redesign) /**Poboljšanje procesa** (engl. Process improvement). Identificiraju se promjene koje će riješiti problem. Odvija se paralelno s analizom procesa. Rezultat ove

faze je proces kakav bi trebao biti (engl. To be process model).

- **Procesna primjena** (engl. Process implementation). Predstavlja promjenu postojećeg procesnog modela novim procesnim modelom. Uključuje upravljanje organizacijskom promjenom i automatizaciju procesa.
- **Nadzor i kontrola procesa** (engl. Process monitoring and controlling). Kad se preoblikovan model stavi u funkciju treba ga nadzirati i nadgledati jer mogu nastati novi problemi bilo u preoblikovanom ili drugim procesima što zahtjeva ponavljanje ciklusa procesnog menadžmenta.

Za istraživačke svrhe u ovom radu korištene su sljedeće faze procesnog menadžmenta: a) Identifikacija/modeliranje procesa; b) Analiza procesa; c) Preoblikovanje procesa; d) Nadzor i kontrola procesa, pa navedene faze procesnog menadžmenta ujedno čine i metodologiju po kojoj je provedeno unaprjeđenje poslovnog procesa obuke.

1.2 Obuka u funkciji unaprjeđenja poslovanja

U organizacijskim uvjetima obuka/trening usmjerena je na stjecanje znanja i vještina vezanih za konkretne poslove i/ili radno mjesto. Suštinski je neodvojiva od obrazovanja i razvoja zaposlenika. Smatra se kontinuiranim procesom koji traje za vrijeme rada u određenoj organizaciji te se općenito tretira ključnim čimbenikom koji pomaže organizaciji maksimalno uvećati svoj potencijal. Brojne tvrtke obuku tretiraju kao stratešku funkciju menadžmenta ljudskih resursa (Bogdanović, Durian i Cingula, 2016.).

Proces razvoja zaposlenika započinje orijentacijom (uvođenjem u posao i početnom obukom) te se nastavlja obučavanjem, savjetovanjem, procjenom i motiviranjem zaposlenika (Quible, 2010., str. 163). Na prepoznavanje važnosti obuke posljednjih godina snažno je utjecalo intenziviranje konkurencije i relativni uspjeh organizacija u kojima se značajno naglašava ulaganje u razvoj zaposlenika, a ubrzan tehnološki razvoj i organizacijske promjene doveli su poslodavce do spoznaje da se uspjeh oslanja na vještine i sposobnosti njihovih zaposlenika, stoga su potrebna značajna i kontinuirana ulaganja u obuku i razvoj (Nassazi,

2013., str. 21). Isti autor (Nassazi, 2013.) navodi brojne prednosti koje donosi kvalitetna obuka:

1. Visok moral - zaposlenici koji prolaze obuku povećavaju vlastito samopouzdanje i motivaciju;
2. Niži troškovi proizvodnje - osposobljavanje uklanja rizike jer je obučeno osoblje sposobno za bolju i ekonomičniju upotrebu materijala i opreme čime se smanjuje i izbjegava otpad;
3. Manje otkaza zaposlenika - obuka donosi osjećaj sigurnosti na radnom mjestu što zauzvrat smanjuje odlazak radne snage i izbjegava se odsutnost zaposlenika (apsentizam);
4. Upravljanje promjenama - obuka pomaže u upravljanju promjenama povećavajući razumijevanje i uključivanje zaposlenika u proces promjena te također pruža vještine i sposobnosti potrebne za prilagodbu novim situacijama;
5. Pružanje priznanja, povećane odgovornosti i mogućnosti povećanja plaća i napredovanja;
6. Pomoć u poboljšanju kvalitete proizvodnje.

Obuka je ujedno jedan od najvažnijih potencijalnih motivatora koji pojedincima i organizacijama može donijeti i kratkoročne i dugoročne koristi. Upravo se nedovoljno ulaganje u obuku i razvoj zaposlenih navodi kao jedan od ključnih razloga gubljenja udjela na tržištu i zaostajanja (Bahtijarević Šiber, 1999). Rizkalla 2014. (prema HR Magazine) navodi da američke tvrtke koje ulažu \$1.500 i više godišnje na obuku po zaposleniku imaju prosječno 24% veći profit u odnosu na tvrtke s manjim godišnjim investicijama u obuku. Isti autor navodi i podatke Američkog društva za obuku i razvoj (ASTD - The American Society for Training and Development) koje je na uzorku od 2.500 tvrtki utvrdilo da opsežna obuka: a) ima 218% veći prihod po zaposleniku u odnosu na tvrtke za manje opsežnom (šturom) obukom; b) ostvaruje 24% veći profit u odnosu na tvrtke koje investiraju manje u proces obuke; c) stvara 6% veći povrat na dionice ako je trošak obuke po zaposleniku iznad \$680 (Rizkalla, 2014.). Navedeni podaci o ulaganjima imaju logiku u činjenici da obrazovanje zaposlenika igra vitalnu ulogu u poboljšanju performansi i povećanju produktivnosti. To zauzvrat dovodi organizacije do boljih pozicija pri suočavanju s konkurencijom i ostanku pri vrhu. Stoga postoji značajna razlika

između organizacija koje školuju svoje zaposlenike i organizacija koje to ne čine.

Moguće je primijetiti da se kompetencije zaposlenih mijenjaju kroz učinkovite programe obuke. Stoga ne samo da se obukom poboljšava učinkovitost zaposlenika kako bi učinkovito obavljali svoje trenutne poslove, već se i poboljšava znanje, vještine i odnos radnika pridonoseći tako organizacijskoj uspješnosti (Nassazi, 2013., str. 29). Osim navedenog obuka i trening okolina potiču kreativnije prijedloge od svih članova tima bez straha od ismijavanja ili preranog odbijanja, a jedna kreativna ideja obično pokrene ostale (Whitemore, 2018., str. 164).

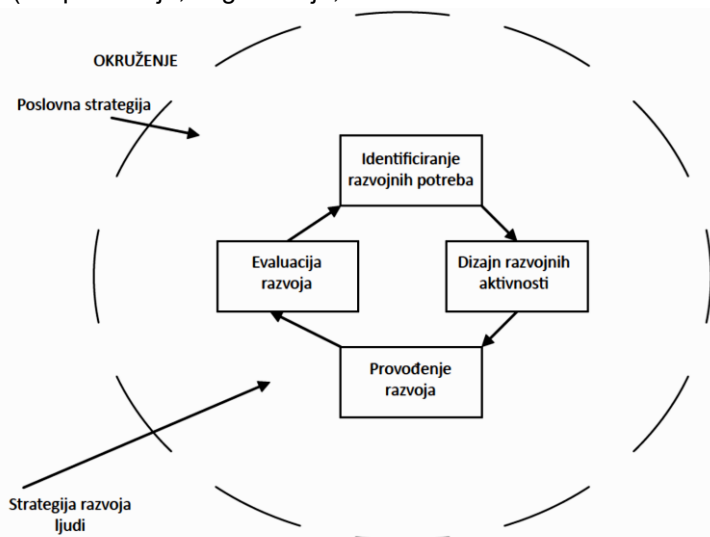
Sukladno navedenom dokazano je da se obukom postižu pogodnosti za poboljšanje performansi kako za zaposlenika, tako i za organizaciju pozitivno utječući na rad zaposlenika razvijanjem znanja, vještina, sposobnosti, kreativnosti, kompetencija i ponašanja zaposlenika (socijalni učinak obuke). Organizacije bi stoga trebale imati stalne politike obuke i zadržavanja zaposlenika i na taj način ne čekati pojave nedostataka u kvalifikacijama i performansama, a sve procese koji se tiču kadrova (od planiranja, regrutiranja,

profesionalne selekcije, uvođenja u posao, obuke, obrazovanja i razvoja, ocjene i procjene performansi, motivacije, kompenzacija, zaštite zaposlenika, organizacije i informatizacije kadrovske službe) imati identificirane/modelirane procese što je pretpostavka za optimalizaciju (poboljšanje) svih funkcija menadžmenta ljudskih resursa.

Da bi se na organizacijskoj razini mogao implementirati primjeren/poboljšan novi procesni model obuke koji će potencijalno polučiti superiorne rezultate potrebno je postojanje potpornih i kontrolnih sustava (logistička potpora):

- Aktivne dugoročne politike obuke i razvoja kadrova u tvrtki,
- Konkretnih operativnih planova i organizacije za kvalitetnu realizaciju same obuke.

Pri projektiranju primjerenog sustava obuke uputno je koristiti provjerene sustavne modele/pristupe (Torrington, Hall i Taylor, 2004., Buble 2006.), a jedan od modela sustavnog pristupa organizacijskoj obuci (obrazovanju i razvoju) prikazan je na slici 3.



Slika 3. Sustavni pristup obuci prema modelu Torringtona, Halla i Taylora

Izvor: Torrington, Hall i Taylor (2004, str. 427)

Unutarnji dio modela sugerira četiri međusobno povezana elementa koji su u odnosu sa elementima iz kojih se taj sustav izvodi, a to su okruženje, poslovna strategija, strategija razvoja ljudskih resursa/kadrova. Naime, na temelju informacija iz okruženja tvrtke definira se poslovna strategija, iz poslovne strategije definira se strategija razvoja ljudskih resursa. Iz strategije

ljudskih resursa izvodi se strategija obuke/obrazovanja/razvoja, a iz potonje elementi sustavnog modela obuke. Sustavni model obuke treba biti izgrađen na temelju međusobno povezanih elemenata (iako nisu direktno vidljivi u procesnim modelima obuke oni su imanentni svakom trenažnom procesu):

1. Identificiranje razvojnih potreba tj. potreba za obukom (Što bi trebalo obući?, Koja znanja i vještine treba obući?);
2. Dizajna razvojnih aktivnosti tj. planiranja potrebne obuke (Što se obukom želi postići?, Kako se to treba postići?, Kada se treba postići?, Tko treba obučavati? i Gdje će se obučavati?);
3. Provođenja (i razvoja) tj. izvođenja i unaprjeđenja obuke (Koji program obuke? Koje metode obuke?);
4. Evaluacije (i razvoja) izvršene obuke (Što se obukom htjelo, a što se postiglo?).

Ovakav sustavni pristup obuci adaptira se uz upotrebu procesnog menadžmenta u rješavanju problema unaprjeđenja procesa obuke na primjeru /slučaju konkretne proizvodne tvrtke.

2 PROIZVODNA TVRTKA CAREL ADRIATIC D.O.O. I ORGANIZACIJA PROCESA OBUKE PROIZVODNIH DJELATNIKA/OPERATERA

Objekt istraživanja u ovom radu je tvrtka Carel Adriatic d.o.o. u Labinu, Hrvatska. Tvrtka je osnovana 1973. godine u Padovi, Italija, a bavi se proizvodnjom elektroničkih proizvoda i instrumenata koji se koriste pri ugradnji i kontroli sistema za klimatizaciju, grijanje i hlađenje (Biočić, 2019.; Carel Industries Spa, 2020.).

Tvrtka posjeduje pogone u Italiji, Kini, Brazilu i Sjedinjenim Američkim Državama, a od 2015. i u Hrvatskoj. Ukupno ima 23 podružnice i devet

proizvodnih postrojenja te više od 1700 zaposlenika diljem svijeta od čega više od 150 u Hrvatskoj (Biočić, 2019.; Carel Industries Spa, 2020.).

Za tvrtku proces obuke i obrazovanja spada u ključne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa jer je cilj da djelatnici što prije postanu djelotvorni tj. da postizu visoke razine produktivnosti i kvalitete.

Trenutni trenažni proces obuke za proizvodne djelatnike u poduzeću Carel Adriatic d.o.o. izgleda ovako: Nakon zapošljavanja novog operatera, početak obuke operatera započinje s njegovim prvim radnim danom (orijentacija/uvodjenje u posao). Operater sa svojim treningom započinje na trening liniji. Na trening liniji obavlja četiri treninga:

- Standardi kvalitete (razumijevanje pojmova škart i defekt te način njihovog praćenja na liniji, razumijevanje standarda i uputstva za pravilan rad na liniji);
- Osnove elektronike (prepoznavanje materijala, funkcija korištenih komponenata, prepoznavanje komponenata na shemama, pravilno rukovanje komponentama);
- PTH (engl. acr. „Plated Through Hole“) trening (ručno montiranje komponenata na tiskane pločice uz pomoć shema);
- „Reworking“ trening (popravak oštećenih komponenata i tiskanih pločica prema standardu za popravak).



Slika 4. Trening linija Carel Adriatic d.o.o.
Izvor: Baćac, D. (2020.) Ljubaznošću menadžmenta tvrtke Carel Adriatic d.o.o., Labin.

Trajanje treninga jest 3 dana. Na slici 4. prikazan je izgled trening linije Carel Adriatic d.o.o u Labinu.

Nakon treninga na trening liniji novi operater odlazi na proizvodnu liniju i s voditeljem linije odrađuje preostale treninge. Kako bi se novi operater mogao identificirati operater nosi oznaku: novi operater (crvena oznaka na rukavu novog operatera „OJT“ tj. engl. acr. „On the job training“).

Preostali treninzi koje operater mora odraditi na proizvodnoj liniji jesu:

- Uporaba ESD (engl. „*Electrostatic discharge*“) opreme, priprema linije i montiranje komponenata na proizvod u trajanju od 4 tjedna;
- Označavanje i pakiranje proizvoda u trajanju od 6 tjedana;
- Zamjena komponenata, testiranje i prepoznavanje pogrešaka na testu u trajanju od 5 tjedana.

Nakon završetka trećeg treninga operateru se uklanja oznaka novi operater („OJT“) te se ispunjava dokumentacija o završenom treningu novog operatera čime je proces obuke završen.

Postojeći proces obuke grafički se može prikazati grafičkim jezikom BPMN što je učinjeno na slici 5.

Govoreći o postojećem modelu s pozicije iskustva rada u trenažnom procesu može se eksplicirati da svaki proces, pa tako i postojeći model obuke ima svoje *prednosti* i *nedostatke*. *Prednost* ovako definiranog procesa jest što se početak obuke ne obavlja na samoj proizvodnoj liniji već na takozvanoj trening liniji. Tako operater može unaprjeđivati svoje znanje na komadima koji ne idu kupcima. Sljedeća prednost ovog procesa jest ta što je novi operater praćen sa oznakom (crvenim slovima napisana oznaka na rukavu „OJT“), stoga ako se kraj njega nalazi iskusni operater jednostavno je provjeriti sve komade izrađene od strane novog operatera.

Nedostatak ovog procesa jest što se nakon obuke ne može utvrditi je li operater stvarno stekao neophodno znanje ili treba ponoviti obuku stoga je u tom dijelu potrebno poboljšati proces. Također u tvrtki od preko 150 ljudi teško je pratiti vrijeme provedeno na obuci te datume provjere znanja operatera.



Slika 5. Proces obuke operatera prije unaprjeđenja

Izvor: Baćac, D. (2020.)

3 ISTRAŽIVANJE PROCESA OBUKE U TVRTKI CAREL ADRIATIC D.O.O.

Ovaj rad koristi standardnu metodologiju procesnog menadžmenta s fazama:

- a. identifikacija/modeliranje postojećeg procesa;
- b. analiza postojećeg procesa;
- c. preoblikovanje postojećeg procesa,
- d. kontrola i nadzor procesa, te u okviru ovih procesnih faza istražuje nekoliko istraživačkih problema.

U prvoj fazi (IDENTIFIKACIJA I MODELIRANJE) identificiran/modeliran je postojeći proces obuke koji tvrtka trenutno provodi. Procesni model obuke onakav kakav se u tvrtki provodi prikazan slikom 5. Za njega se već na osnovu iskustva dosadašnjeg funkcioniranja može uočiti da ima nedostataka (suboptimalan je) i da su poboljšanja moguća. Naime iskustveno se utvrdilo da zaposlenici nisu dovoljno osposobljeni za rad na proizvodnoj liniji neposredno nakon obuke, da nema dovoljno kontrole u obučavanju zaposlenika (neki zaposlenici su bili predugo u obuci, neki prekratko, sami ispitivači zbog većeg broja obučavanih novih operatera nisu sigurni kad točno treba provoditi ispite, da je završni ispit kod pojedinih radnika nedovoljan u smislu provjere potrebnih znanja i vještina). Mogući simptom suboptimalne obuke i procesnog modela obuke potvrdile su i objektivne mjere reklamacije kupaca, koje također valja uzeti u obzir kao analitički važan podatak u kontekstu potrebe unaprjeđenja trenažnog procesa.

U drugoj fazi (ANALIZA)-da bi se dobila i objektivnija mjera funkcioniranja postojećeg modela izrađena je i provedena anketa s ciljnim pitanjima kako bi se utvrdilo da li su ispitanici (operateri na liniji neposredno nakon trenažnog procesa) osposobljeni i zadovoljni postojećim modelom obuke. Dodatno su neformalnim razgovorima, te logičkom analizom pojedinih faza obuke prema sustavnom pristupu obuci utvrđene „slabe karike“ u procesu obuke koje se mogu svesti na nedovoljno kvalitetnu provjeru znanja i vještina na svakoj od 4 osnovna elementa obuke koji su ključni za budućeg djelotvornog radnika na proizvodnoj liniji.

U trećoj fazi (PREOBLIKOVANJE PROCESA) – postojeći proces obuke je preoblikovan sukladno

rezultatima ankete i uočenim slabim karikama u samom procesu upotrebom BPMN grafičkog jezika.

U zadnjoj četvrtoj fazi (NADZOR i KONTROLA) sugerirane su mjere za provedbu, nadzor i kontrolu novog modela obuke. Pritom su uzeti u obzir prednosti i nedostaci novog modela obuke. Kao prednosti mogu se navesti bolja obučanost zaposlenika, brže postizanje pune djelotvornosti, veća sigurnost i zadovoljstvo zaposlenika nakon obuke, a nedostaci su: složeniji i zato nešto skuplji sustav u terminima radnog vremena i socijalnih ulaganja (više posla za ispitivače i radnike na ispitima). Budući da novi model još nije testiran tek treba utvrditi nove razine reklamacija, škarta, otpada i brzine zaposlenika nakon obuke prema novom procesnom modelu.

Hipoteza je da će se novim procesnim modelom obuke reklamacije kupaca smanjiti, brzina (produktivnost) uvećati, a škart zaposlenika smanjiti u usporedbi sa starim procesnim modelom.

Istraživački problemi inicirani su radnim iskustvom jednog od autora na trenažnoj liniji, tako da postavljeni istraživački problemi imaju karakter akcijskog istraživanja, jer su izraz uočenih problema u stvarnoj organizacijskoj praksi, konkretnije trenažnom procesu novih zaposlenika u proizvodnom pogonu tvrtke. Kod akcijskog istraživanja glavna su pitanja: a) Kakva je sadašnja situacija? i b) Što se treba/može napraviti?, a samo istraživanje ima cirkularni tijek: Istraživanje – Akcija - Evaluacija - Istraživanje (ciklus se ponavlja) (Burnes, 2004.). U kontekstu takvog istraživačkog modaliteta postavljeni su istraživački problemi:

1. Kakva je obučanost i zadovoljstvo zaposlenika postojećim procesom obuke u tvrtki?
2. Kako treba preoblikovati proces obuke da se otklone uočeni nedostaci (nedovoljne obučanosti i nezadovoljstva treniranih zaposlenika)?
3. Kako povećati vjerojatnost da preoblikovani (novi) proces obuke rezultira boljim rezultatima / djelotvornošću od starog?

Sukladno uočenim i postavljenim istraživačkim problemima postavljene su i istraživačke hipoteze:

H₁ – Razina reklamacija kupaca, obučenosť i zadovoljstvo zaposlenika nakon trenažnog procesa i nije dovoljno dobra/suboptimalna je.

H₂ – Proces obuke treba preoblikovati sukladno sustavnom pristupu obuci s naglaskom na evaluativnu komponentu tako da radnici prije angažiranja na proizvodnoj liniji prođu više manjih ispita (npr. četiri) kako bi se znanja i vještine bolje utvrdila, umjesto jednog usmenog ispita kako to sugerira aktualni proces obuke.

H₃ – Vjerojatnost boljih rezultata novog procesa obuke moguće je postići pridržavanjem sustavnog pristupa obuci, napose uvođenjem novog sustava evidencije, evaluacije i kontrole, čime će čitav proces obuke dobiti na ozbiljnosti / važnosti što će najvjerojatnije rezultirati boljim učincima od prethodnog procesnog modela obuke. Povećati vjerojatnost uspješnosti novog procesnog modela obuke moguće je putem sustava nadzora, kontrole i evaluacije obuke „ad hoc“ i nakon toga realnim testiranjem procesnog modela „ex ante“ i usporedbom s rezultatima starog procesnog modela. Za empirijsku potvrdu ove hipoteze procesni model je potrebno testirati i usporediti ga sa starim procesom obuke što je moguće tek naknadno kada novi proces obuke zaživi u praksi („post fact“) i stvarno se utvrde njegove karakteristike. Također treba imati na umu i to da i onda kada je novi proces po svojim karakteristikama bolji/napredniji od starog, teško (malo vjerojatno) je da je postignut procesni optimum pa će ga vjerojatno trebati ponovno preoblikovati (tzv. cirkularnost u metodologiji akcijskog istraživanja). Valja također uočiti da je priroda procesnih modela iterativna tj. da se do optimuma (ili do dovoljno dobrog procesnog modela) u poslovnoj praksi dolazi kroz više iteracija što je karakteristika filozofije koja teži izvrsnosti i stalnom unaprjeđenju (jap. kaizen).

3.1 Metodologija istraživanja

Istraživanje prvog istraživačkog problema za dobivanje uvida u osposobljenost i zadovoljstvo procesom obuke osim iskustveno i sekundarnim mjerama (analizom reklamacija kupaca) provedeno je anketnim upitnikom; drugog istraživačkog problema uvažavanjem sustavnog

pristupa obuci, evaluativne komponente napose te primjenom BPMN alata i logičkog promišljanja i modeliranja kako bi se otklonile slabosti prethodnog procesnog modela obuke; a trećeg istraživačkog problema osmišljavanjem potrebnih mehanizama evidencije, evaluacije, nadzora i kontrole kako bi novi proces obuke imao visoku vjerojatnost uspješnosti „ex ante“ u odnosu na aktualni procesni model.

3.2 Istraživački instrumenti

Kao mjera kojom se djelomično može objasniti suboptimalna kvaliteta obuke i potreba za preoblikovanjem procesa obuke korišteno je brojanje reklamacija kupaca po mjesecima gdje su uočena odstupanja od plana (ciljnih vrijednosti i veličina). Podatci s grafikonom predstavljaju povjerljive informacije i interni dokument, stoga se ovdje ne prikazuju.

Stavovi zaposlenika s trenažne linije tvrtke Carel Adriatic d.o.o. istraženi su putem anketnog upitnika. Upitnik za ispitivanje primjerenosti zatečenog procesa obuke u poduzeću Carel Adriatic d.o.o. sastojao se od pet pitanja:

- Prvo pitanje bilo je usmjereno na saznavanje informacija o prethodnom iskustvu rada s elektroničkim komponentama. Željelo se utvrditi da li je svim budućim djelatnicima potrebna ista razina obuke ili postoje zaposlenici koji su već velikim dijelom osposobljeni pa im je ovakva obuka neprimjerena, a možda su bili obučavani na neprimjereni način pa je za navedene zaposlenike potrebna i dodatna obuka s ciljem tzv. odučavanja.
- Drugo pitanje bilo je usmjereno na dobivanje odgovora na pitanja uspješnosti obavljene obuke s subjektivnog gledišta tj. osjećaja da li mogu samostalno obavljati zadatke na radnom mjestu koji su bili predmetom trenažnog procesa.
- Treće pitanje tražilo je odgovor na pitanje o doživljenoj kvaliteti obuke i jasnoći ishoda obuke (onoga što se očekuje da se obukom treba internalizirati).
- Četvrtim pitanjem tražio se odgovor na pitanje da li je prolaz na jednom usmenom ispitu dostatan dokaz da je zaposlenik spreman za samostalan rad na proizvodnoj liniji ili nije.
- S obzirom na činjenicu da su svi ispitivani radnici prethodno radili i imali trenažnog

iskustva u ostalim tvrtkama, radi komparacije kvalitete obuke s drugim tvrtkama željelo se doznati koliko je tvrtka Carel Adriatic d.o.o. u tom smislu kompetitivna, odnosno ostvaruje konkurentsku prednost u obrazovnom procesu nad drugim tvrtkama.

3.3 Ispitanici u istraživanju

Za potrebe istraživanja prvog problema korišteni su svi djelatnici koji su u jednoj vremenskoj točki (razdoblju) bili u trenažnom procesu njih N=10. Struktura uzorka prikazana je tablicom 1.

Tablica 1. Uzorak ispitanika prema podgrupama

Podgrupe ispitanika	Broj ispitanika	Postotak (%)
Spol	10	100
Ženski	8	80
Muški	2	20
Dob	10	100
18-25	1	10
26-45	8	80
> 46	1	10
Radni staž u tvrtki Carel	10	100
< 1 godine	1	10
1-5 godina	9	90

Izvor: Rezultati istraživanja.

U provedenom istraživanju dominantni su bili ispitanici (operateri u treningu) ženskog spola (80%), dobne skupine od 26-45 godina života (80%) s ranim stažem od 1-5 godina (90%).

3.4 Postupak istraživanja

Primijenjen je postupak metodologije procesnog menadžmenta i to na način da je: a) najprije prikazan identificiran i modeliran postojeći poslovni proces obuke, zatim b) analiziran postojeći proces, nakon toga je c) prikazan preoblikovani proces te je na kraju, d) sugeriran način za nadzor i kontrolu novog procesa.

U prvoj fazi istraživanja (Analiza postojećeg procesa) nakon što je iskustvenom mjerom utvrđeno da postoje procesni problemi u postojećem modelu obuke (naročito u dijelu kontrole i evaluacije naučenih vještina), mjere reklamacija iznad planskih veličina (koje se barem djelomično mogu pripisati sustavu i procesu obuke) pristupilo se dodatnom ispitivanju zaposlenika glede njihova mišljenja o procesu obuke, obučenosti i zadovoljstva istim kako bi se dobila cjelovita slika o kvaliteti postojećeg procesa obuke i potrebi za njegovim unaprjeđenjem. Anketirani su novi operateri (radnici) neposredno nakon završetka obuke upitnikom tipa papirolovka. Proces je preoblikovan u 2. fazi upotrebom alata BPMN i logike procesnog

modeliranja obuke koji se temelji na iskustvu autora u obuci operatera. U trećoj fazi (Nadzor i kontrola) navedene su nove mjere nadzora i kontrole koje su potrebne kako bi novi procesni model imao poboljšan procesni tijek i kvalitetu.

4 REZULTATI I DISKUSIJA ISTRAŽIVANJA

Preliminarna analiza kritičnih problema tvrtke utvrdila je da je broj reklamacija kupaca na proizvode tvrtke bio kritičan (nezadovoljavajući s obzirom na željenu vrijednost) u razdoblju od ožujka-srpnja 2020. Osim mogućih uzroka ovog fenomena kao što su: zamor zaposlenika na proizvodnoj liniji, lošiji objektivni uvjeta rada, nemotiviranost, mogući uzrok povećanim reklamacijama u razdoblju ožujak-srpanj 2020. može se dijelom pripisati i ubrzanom procesu obuke koji je proizvodio suboptimalne rezultate u proizvodnom pogonu. U razdoblju od 5 mjeseci u tvrtki je bilo zaposleno više od 30 novih operatera, pa se može očekivati da će trend broja reklamacija rasti ukoliko se proces obuke novih operatera ne unaprijedi.

Rezultati istraživanja prikazani su sukladno postavljenim problemima i hipotezama istraživanja.

4.1 Rezultati i diskusija glede analize postojećeg modela obuke u kontekstu obučenosti i zadovoljstva trenažnim procesom

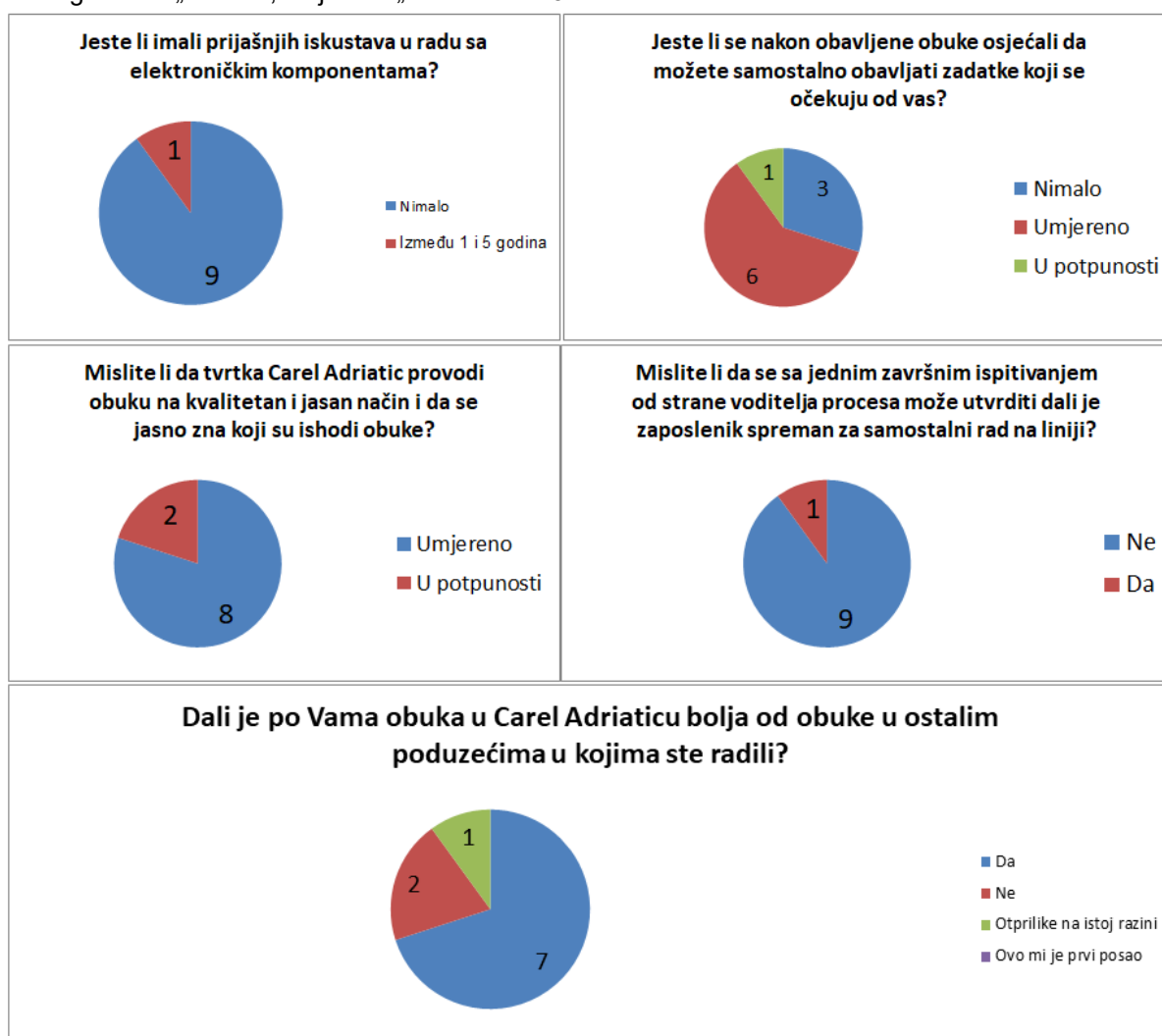
Rezultati provedenog istraživanja stavova zaposlenika u pogledu kvalitete i zadovoljstva trenažnim procesom prikazani su slikom 6.

Dobiveni rezultati ukazuju na zaključak o suboptimalnostima trenažnog procesa. Konkretno:

a. Na prvo pitanje: „Jeste li imali prijašnjih iskustava u radu sa elektroničkim komponentama?“ devet zaposlenika je odgovorilo „nimalo“, a jedan „između 1 i 5 godina“

godina“. To znači da je obuka vrlo bitna karika proizvodnog procesa s obzirom na to da je većina operatera bez iskustva u radu s elektroničkim komponentama.

b. Slijedeće pitanje u upitniku bilo je: „Jeste li se nakon obavljene obuke osjećali da možete samostalno obavljati zadatke koji se očekuju od Vas?“ Od deset zaposlenika tri je odgovorilo „Nimalo“, šest zaposlenika „Umjereno“, dok je samo jedan zaposlenik rekao da se u potpunosti osjećao da je samostalan za rad. Iz toga se može zaključiti da su radnici radili na proizvodnoj liniji samostalno, a ni sami nisu imali osjećaj da su sposobni za samostalan rad.



Slika 6. Rezultati anketnog upitnika

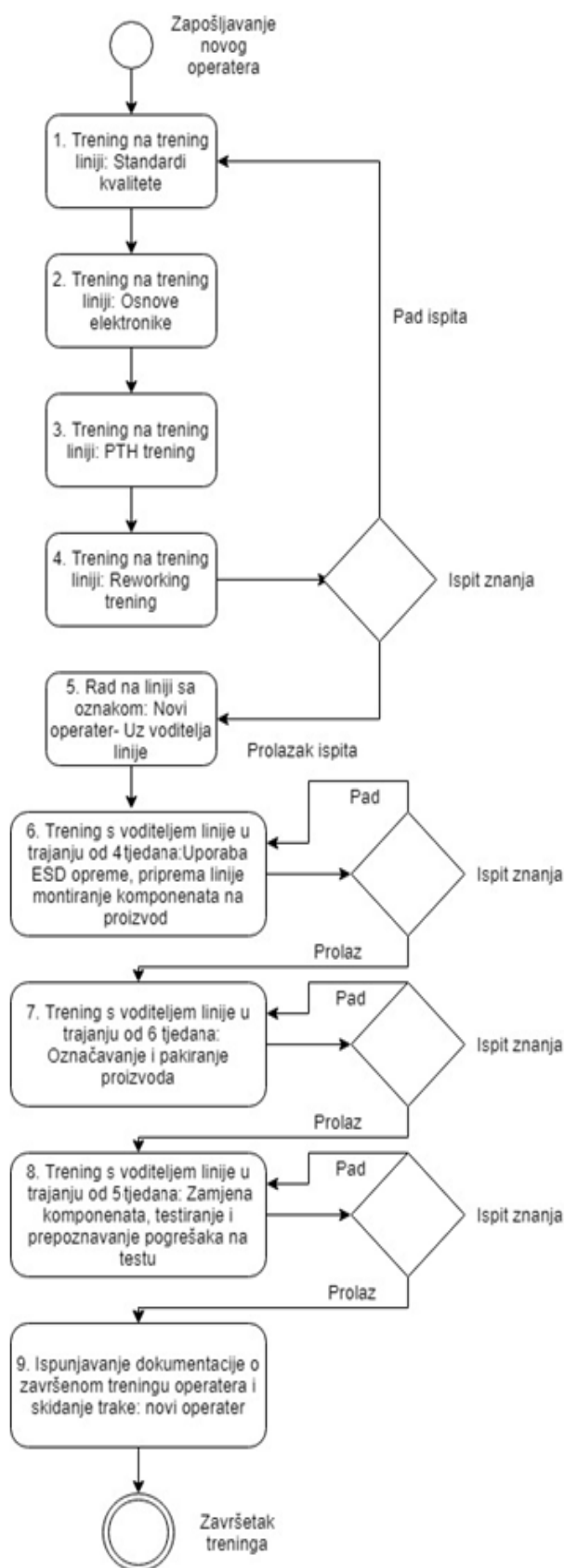
Izvor: Rezultati istraživanja.

c. Na pitanje „Mislite li da tvrtka Carel Adriatic provodi obuku na kvalitetan i jasan način i da se jasno zna koji su ishodi obuke?“ osam je

zaposlenika odgovorilo „Umjereno“, a dva „U potpunosti“. S tim rezultatom odgovora moguće je zaključiti da je svakako potrebno

unaprijediti sadašnje stanje obuke kako bi sami zaposlenici jasno razumjeli koji su ishodi obuke i što se zapravo očekuje od njih. Ukoliko ni sami zaposlenici nisu sigurni što se zahtijeva od njih ne može se reći da se obuka održava na dovoljno kvalitetan način.

- d. Na pitanje: "Mislite li da se sa jednim završnim ispitivanjem od strane voditelja procesa može utvrditi da li je zaposlenik spreman za samostalni rad na liniji?" devet je osoba odgovorilo „Ne“, a samo je jedna osoba odgovorila „Da“ iz čega se može zaključiti da većina zaposlenika (90%) misli da ovakav način ispitivanja znanja operatera za samostalni rad na liniji nije dobar i da ga je potrebno unaprijediti. Iz ovog rezultata za zaključiti je kako je proces obuke zaposlenika potrebno unaprijediti i da ni sami zaposlenici nemaju osjećaj da je trenutni proces kvalitetan, stoga su nužni prijedlozi za poboljšanje.
- e. Posljednje pitanje u upitniku bilo je „Da li je po Vama obuka u Carel Adriaticu bolja od obuke u ostalim tvrtkama u kojima ste radili?“. Sedam je osoba odgovorilo da je, po njima, bolja obuka u Carel Adriaticu od prijašnjih tvrtki u kojima su radili. Dvije su osobe odgovorile da je u prijašnjim tvrtkama u kojima su radili bila bolje organizirana obuka, dok je jedan ispitanik odgovorio da je obuka otprilike na istoj razini kao i u drugim tvrtkama u kojima su radili. Iz ovih odgovora moguće je zaključiti da ni ostale tvrtke u bližem okruženju ne posvećuju veliku pažnju obuci. Međutim, ukoliko tvrtka Carel Adriatic želi i dalje biti konkurentna na međunarodnom tržištu treba permanentno unaprjeđivati proces obuke kako bi se osiguralo da radnici imaju znanja i vještine kojima bi se osigurala kvaliteta usluga koje tvrtka Carel Adriatic pruža svojim kupcima. Ovim rezultatima potvrđena je prva hipoteza istraživanja.



Slika 7. Proces obuke nakon poboljšanja
 Izvor: Rezultati istraživanja.

4.2 Rezultati i diskusija glede preoblikovanja i poboljšanja procesa obuke

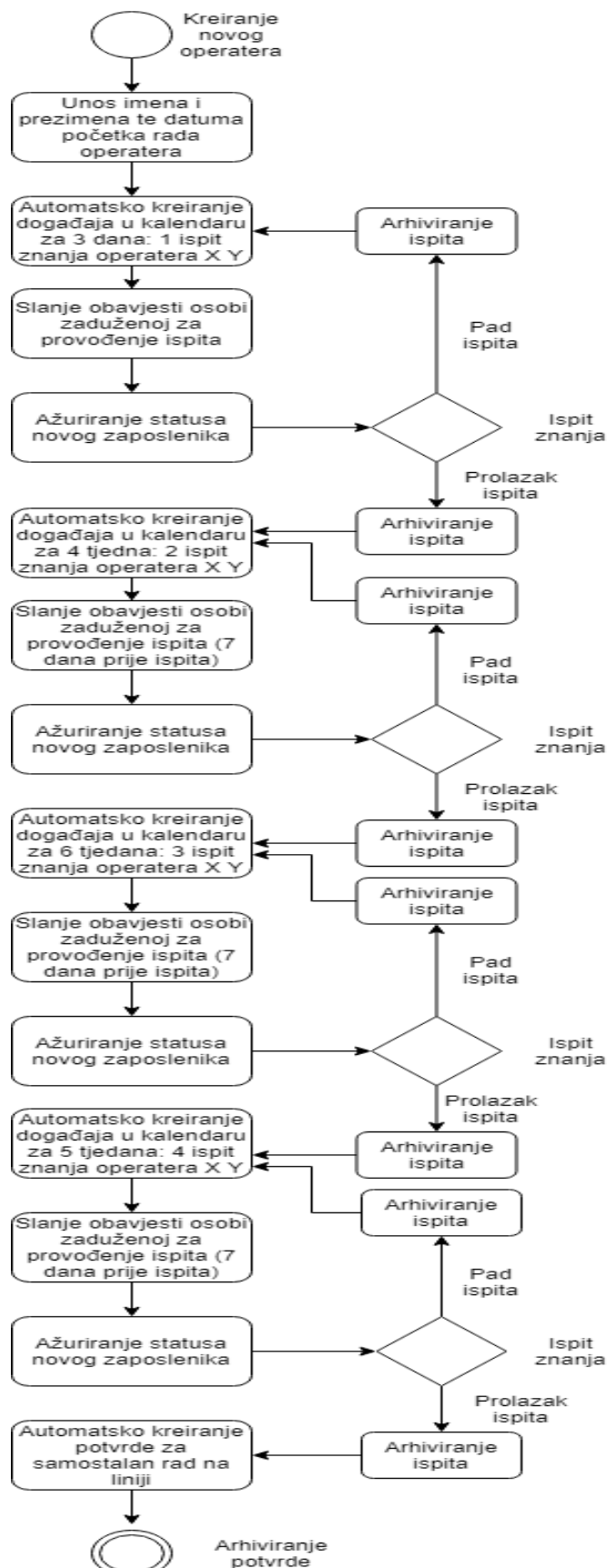
Nakon što su se definirali nedostaci procesa potrebno je osmisliti rješenja. Iz samog upitnika je vidljivo kako se većina operatera ne osjeća sigurno za samostalan rad nakon obavljenog treninga pa je navedeni nalaz važan razlog za preoblikovanje procesa obuke u kontekstu njegovog unaprjeđenja. Rješenje za utvrđivanje znanja jest provjera znanja nakon svakog treninga. Sugerira se pismeni ispit pa će operater moći imati uvid u pogreške. Ukoliko operater nije prošao provjeru znanja polazi trening ispočetka. Provjere znanja u poboljšanom procesu bile bi: a) Ispit nakon treninga na trening liniji; b) Ispit nakon svakog od tri treninga obavljenog sa voditeljem linije na samoj proizvodnoj liniji. Unaprjeđeni model prezentiran je na slici 7.

Modeliranjem novog procesa obuke potvrđena je druga hipoteza istraživanja.

4.3 Rezultati i diskusija glede unaprjeđenja sustava nadzora i kontrole procesa obuke

Poslovne strategije i operativni planovi koji su sve do kraja 80-ih godina prošlog stoljeća u čak 90%-tnoj stopi bili neuspješni u dostizanju organizacijskih ciljeva bili su neuspješni upravo iz razloga nemogućnosti teorije menadžmenta da odgovori na izazov sustavne kontrole organizacijskog sustav i procesa (<https://holspico.hr/sustav-mjerenja-ucinkovitosti>, 20. 04. 2020.). Iz navedenog razloga sugerira se pojačana sustavna kontrola obuke koja u ispitnom procesu implementira četiri ispitne provjere (Slika 8.).

Prema novom procesnom modelu obuke nakon svakog ispita novi zaposlenici će ispuniti formular u kojem će ocijeniti kvalitetu obuke i dati prijedloge za njeno unaprjeđenje. Tako će se omogućiti stalno unaprjeđenje trenažnog procesa koji će biti usklađen sa svim fazama sustavnog pristupa obuci gdje je nadzor i kontrola procesnog modela ulazna i izlazna varijabla. Ulazna u smislu pokretanja novih poboljšanih procesa, a izlazna u smislu provjere da li se i u kolikoj mjeri postojeći proces obuke radi na ispravan način (engl. doing the process right) i da li se uopće radi/provodi pravi proces (engl. doing the right process).



Slika 8. Dijagram toka aplikacije za evaluaciju znanja operatera
 Izvor: Rezultati istraživanja.

U kontekstu osiguranja uspješnosti novog procesnog modela obuke javlja se nekoliko operativnih problema koji se mogu izvesti iz sustavnog pristupa obuci:

- a. Problem detaljnog planiranja potrebne obuke (osim samog procesnog modela) svaku fazu obuke treba detaljno isplanirati u smislu točnih željenih ishoda obuke, načina provedbe, vremena potrebnog za ostvarivanje željenih ishoda obuke, obuke edukatora i prostora za obuku. (Rješenje: operativna standardizacija procesa obuke).
- b. Problematika programa obučavanja (da li je program primjeren stvarnim potrebama?) i korištene metode obuke (treba izabrati između brojnih metoda koje su teorijski podijeljene na: metode obuke na poslu i metode obuke izvan posla). (Rješenje: odabrati program usmjeren na uspješnost na poslu i koristiti standardne metode poučavanja visoke razine učinkovitosti).
- c. Problem evaluacije izvršene obuke tj. praćenja novih operatera te raspored provjera znanja. (Rješenje: potrebno je osmisliti alat za praćenje rada novih operatera i praćenje provjera znanja/vještina svakog operatera).

Na kraju kako bi se stvarno utvrdilo koliko je novi preoblikovani proces zapravo dobar i da li daje dobre rezultate potrebno je mjeriti učinkovitost procesa obuke. Pritom se mogu evaluirati:

- Resursi korišteni u procesu obuke (materijalni troškovi i potrebna socijalna ulaganja),
- Reakcije sudionika nakon završene obuke (pisanim anketnim upitnikom ili usmeno),
- Mjerenje naučenog (npr. ispitom nakon obuke),
- Mjerenje performansi (npr. kvantiteta, kvaliteta) i ponašanja polaznika na poslu poslije obuke (pridržavanje propisanih mjera, npr. zaštite na radu),
- Mjerenje/evidentiranje posljedica obuke na tvrtku (pozitivne, neutralne i/ili negativne posljedice novog procesnog modela obuke),
- Mjerenje/evidentiranje neekonomskih (socijalnih) korisnosti kao posljedica obuke.

5 ZAKLJUČAK

Upravljanje poslovnim procesima je važno jer pomaže u poboljšavanju cjelokupnog poslovanja.

To umanjuje rashode tvrtke, pruža bolju kontrolu načina rada, precizira operativne nedostatke i daje uvid u donošenje boljih poslovnih odluka te precizno prilagođava procese za povećanje fleksibilnosti tvrtke. Jedna od najočitijih prednosti upravljanja poslovnim procesima je povećana produktivnost i kvaliteta. To poslovnim organizacijama omogućuje pojednostavljenje poslovnih procesa uklanjanjem suvišnih ili neučinkovitih zadataka kao i automatizaciju bilo kakvih najmanjih poslova. Također učinkoviti procesi dovode do boljih učinaka (to jest, bolje kvalitete proizvoda, brži rad i sl.) jer se zaposlenici usredotočuju na temeljne funkcije.

U ovom radu upotrebom faza procesnog menadžmenta identificirao se i modelirao postojeći proces obuke. Zatim se analizirao postojeći proces obuke temeljem iskustvene metode navođenjem prednosti i nedostataka starog modela, uočavanja visokog broja reklamacija i anketnim ispitivanjem deseterice operatera. Rezultati anketnog upitnika pokazali su kako se većina operatera nakon obavljene obuke ne osjeća sposobno za samostalan rad te da je proces potrebno poboljšati. Stoga su u radu osmišljena rješenja za poboljšanje kojima će se unaprijediti kvaliteta obuke te olakšati praćenje operatera na obuci. Također je definiran i način nadzora i kontrole novog procesa, osim obuke uz pomoć ispita nakon svakog djela obuke pomoću sadržaja elemenata sustavnog pristupa obuci.

Potvrđene sve tri istraživačke hipoteze iz kojih se mogu eksplicirati specifični i široko primjenjivi doprinosi u modeliranju procesa obuke:

1. Proces obuke moguće je identificirati, analizirati i utvrditi njihove nedostatke (suboptimalnosti). U tu svrhu korisno je primijeniti procesni menadžment i sustavni pristup obuci.
2. Proces obuke moguće je preoblikovati i unaprijediti slabe točke procesa.
3. Za svaki proces obuke moguće je ponuditi operativnu potporu (potporne elemente) koji se mogu izvesti iz sustavnog pristupa obuci.

Na ovakav sustavan način primijenjena su znanja procesnog menadžmenta i sustavnog pristupa obuci pri unaprjeđenju procesa obuke, a u funkciji poslovne djelotvornosti i izvrsnosti.

CITIRANA DELA

- Baćac, D. (2020.). Procesni pristup obuci u proizvodnoj organizaciji Carel Adriatic d.o.o., *završni rad na specijalističkom diplomskom stručnom studiju*. Pula: Istarsko veleučilište-Universita Istriana di science applicate.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.
- Biočić, B. (2019). Labinska tvrtka Carel Adriatic bavi se tehnologijom klimatizacije: Puno ulažu u mlade zaposlenike. Dostupno na: <https://www.glasistre.hr/istra/labinska-tvrtka-carel-adriatic-bavi-se-tehnologijom-klimatizacije-puno-ulazu-u-mlade-zaposlenike-612058> (pregledano: 24. 04. 2020.).
- Bogdanović, M., Durian, J., & Cingula, D. (2016). HRM Choices for Business Strategy Support: How to resolve the most important HRM Strategic Dilemmas? *Book of Proceedings of 15th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Human Resource Development*, Varaždin, Croatia, 09-10. June 2016., 429-445.
- Brumec, J., & Brumec, S. (2018). *Modeliranje poslovnih procesa*, Zagreb: Školska knjiga.
- Brumec, J. (2011). *Modeliranje poslovnih procesa*, Varaždin/Zagreb; Konzalting Organizacija Razvoj IS, dostupno na, <https://koris.hr/preuzmi/koris-uvod-u-modeliranje-poslovnih-procesa.pdf>
- Buble, M. (2006). *Menadžment*, Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
- Burnes, B. (2004, sept). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002, dostupno na <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Carel Industries Spa: „Carel Adriatic“, dostupno na: <https://www.carel.com/carel-adriatic> (pregledano: 24. 04. 2020).
- Carel Industries Spa: „What we do“, dostupno na: <https://www.carel.com/what-we-do> (pregledano: 26. 07. 2020).
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*, Springer – Heidelberg - New York – Dordrecht – London: Springer Verlag, dostupno na https://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/Fundamentals_of_Business_Process_Management_1.pdf
- Fabac, R. (2017). *Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama-projektni pristup*. Zagreb: Naklada Slap.
- Holspico sustav mjerenja učinkovitosti. (2018). dostupno na: <https://holspico.hr/sustav-mjerenja-ucinkovitosti/> (pregledano: 20. 04. 2020).
- Martinek, E. (2018). Modeliranje poslovnih procesa pomoću grafičkog jezika BPMN“, *diplomski rad*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Prirodoslovno-matematički fakultet, Matematički odsjek, dostupno na <https://repositorij.pmf.unizg.hr/islandora/object/pmf%3A6010/datastream/PDF/view>
- Nassazi, A. (2013). Effects of Training on Employee Performance: Evidence from Uganda, *final thesis*, Vaasa: University of Applied Sciences Vaasa, dostupno na <https://core.ac.uk/download/pdf/38098025.pdf>
- Quible, Z. K. (2010). *Menadžment uredskog poslovanja*, 8. izdanje. Zagreb: Mate d. o. o.

Rizkalla, E. (2014). Not Investing in Employee Training is Risky Business, dostupno na: https://www.huffpost.com/entry/not-investing-in-employee_b_5545222?guccounter=1 (pregledano: 28. 11. 2020).

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*, 5. izdanje. Beograd: Datastatus.

Vukšić-Bosilj, V., Hernaus, T., & Kovačić, A. (2008). *Upravljanje poslovnim procesima*. Zagreb: Školska knjiga.

Whitemore, J. (2018). *Trening za postizanje učinkovitosti*. Zagreb: Mate d. o. o.

Received for publication: 11.11.2020.

Revision received: 29.11.2020.

Accepted for publication: 05.04.2021.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – *APA Sixth Edition*:

Bogdanović, M., & Baćac, D. (2021, 04 15). Procesni menadžment kao sredstvo unaprjeđenja obuke na primjeru proizvodne tvrtke. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 9(1), 12-27. doi:10.12709/fbim.09.09.01.02

Style – *Chicago Sixteenth Edition*:

Bogdanović, Mario, i Dino Baćac. 2021. „Procesni menadžment kao sredstvo unaprjeđenja obuke na primjeru proizvodne tvrtke.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 9 (1): 12-27. doi:10.12709/fbim.09.09.01.02.

Style – *GOST Name Sort*:

Bogdanović Mario i Baćac Dino Procesni menadžment kao sredstvo unaprjeđenja obuke na primjeru proizvodne tvrtke [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 04 2021. - 1 : T. 9. - str. 12-27.

Style – *Harvard Anglia*:

Bogdanović, M. & Baćac, D., 2021. Procesni menadžment kao sredstvo unaprjeđenja obuke na primjeru proizvodne tvrtke. *FBIM Transactions*, 15 04, 9(1), pp. 12-27.

Style – *ISO 690 Numerical Reference*:

Procesni menadžment kao sredstvo unaprjeđenja obuke na primjeru proizvodne tvrtke. **Bogdanović, Mario i Baćac, Dino**. [ur.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 15 04 2021, *FBIM Transactions*, T. 9, str. 12-27.



MENADŽMENT KONTROLE KVALITETA SOFTVERA UPOTREBOM BLACK-BOX TESTIRANJA NA POSTOJEĆEM WEBSHOP-U TRINITISHOP

SOFTWARE QUALITY CONTROL MANAGEMENT USING BLACK-BOX TESTING ON AN EXISTING WEBSHOP TRINITISHOP

Pavle Dakić

Univerzitet Singidunum, Beograd, Srbija

Jelena Savić

Univerzitet Singidunum, Beograd, Srbija

Vladimir Todorović

Univerzitet "MB", Beograd, Srbija

©MESTE

JEL kategorija rada: L15, M15

Apstrakt

Stvaranje potrebe za stalnim rastom i napretkom svih uključenih i povezanih poslovnih entiteta, zahtevaju ispunjenost određenih web standarda podrškom za više različitih browsera i uređaja. Da bi smo se uverili u verziju objavljenog koda, potreban je tim koji voli izazove, poseduje kreativnost i želju za stalnim učenjem. Kod, kao osnova za uspešno poslovanje mora biti napisan na odgovarajući način sa minimalnim nedostacima u logici i pisanju. Ispravnost i validnost produkcionog koda najviše zavisi od samog programskog tima i njegove odgovornosti za napisani kod. Vitalni kod sa greškama može proizvesti ozbiljne probleme i nepredviđene posledice. Da bi se postigla potpuna tačnost svih delova pisanog koda, potrebno je koristiti testiranje softvera i QA tehnike - osiguranje kvaliteta. Fokus rada je na primeni i pisanju potrebnog programerskog koda koji koristi QA/QC i black-box metod testiranja postojećeg webshop-a. Nakon analize, autori zaključuju da će kontrola kvaliteta softvera mnogim kompanijama biti konstantan izazov da prežive u kratkom roku procesa prilagođavanja i da kriza predstavlja priliku za odvažne kompanije, da ambiciozno i pravovremeno ulažu u svoje internet poslovanje kako bi postali tržišni lideri.

*Adresa autora zaduženog za korespondenciju
Pavle Dakić
[✉ pavledakic@yahoo.com](mailto:pavledakic@yahoo.com)*

Ključne reči: QA, QC, test-case, black-box testing, automatsko testiranje, e-commerce

Abstract

Creating the need for continuous growth and progress of all involved and connected business entities. They require compliance with certain web standards and support for multiple different browsers and devices. To be convinced of the version of the published code, we need a team that loves challenges, has the creativity and a desire for constant learning. Code, as a basis for a successful business, must be written appropriately with minimal deficiencies in logic and writing. The correctness and validity of the production code mostly depend on the program team itself and its responsibility for the written code. Vital code with errors can produce serious problems and unforeseen consequences. To achieve complete accuracy of all parts of the written code, it is necessary to use software testing and QA technique - quality assurance. The focus of the work is on the application and writing of the necessary programming code that uses QA/QC and the black-box method of testing the existing webshop. After analysis, the authors conclude that software quality control will be a constant challenge for many companies to survive in the short term of the adjustment process and that the crisis is an opportunity for courageous companies to invest ambitiously and timely in their internet business to become market leaders.

Keywords: QA, QC, test-case, black-box testing, automated testing, e-commerce

1. UVOD

Izbijanje COVID-19 pandemije na svetskom nivou dovelo je do ozbiljnih promena uslova poslovanja za B2B i B2C kompanije. Na osnovu izvršenog istraživanja kompanije Deloitte za uticaj COVID-19 na primeru e-trgovine u Danskoj, moguće je videti da će se trajno promeniti način razmišljanja i funkcionisanja ljudskog društva (Nyrop, Nathan, Lindquist, & Karlsen, 2020). Sprovedene ankete u istraživanju (Nyrop, Nathan, Lindquist, & Karlsen, 2020) pokazuju naglo povećanje od 45% upotrebe e-commerce usled izbijanja pandemije. To je dovelo do povećanja potražnje robe i usluga unutar određenih kategorija onlajn prodavnica, koje do sada nisu u potpunosti koristile i razvijale svoje onlajn poslovanje. Kompanije sa fizički dostupnim lokalima moraju da odgovore na izazove štiteći svoje prihode, uprkos privremenim efektima ponašanja potrošača, zbog ne predviđene situacije prilagođavanja. Kompanije su sada primorane da krenu sa što bržom primenom besplatnih e-commerce rešenja, koja mogu imati dosta nepredviđenih problema. Primeri primene uključuju različite trgovce na malo i veliko. Nagle promene u načinu poslovanja u vidu neplaniranog pokretanja instant onlajn poslovanja stvara dosta problema za kompanije koje ne poseduju neophodne hardverske i ljudske resurse, stvarajući prisustvo na Internetu izuzetno važnim aspektom za trenutno poslovanje i opstanak na tržištu tokom trajanja pandemije. Fleksibilnost sistema i njegova sposobnost odgovora na bilo koji zahtev korisnika i treba da olakša svakodnevni

život ljudi. Kreiranje konstantnog rasta kompanije i ostvarivanje profita svih uključenih i povezanih entiteta zahteva osiguranje kvaliteta standarda web stranica koje se koriste i prikazuju krajnjem korisniku. Kako bismo se uverili u verziju objavljenog koda, potreban je tim koji voli izazove, poseduje kreativnost i želju za stalnim učenjem što zahteva primenu najboljih tehnika menadžmenta. Glavni razlog za osiguranje i kontrolu kvaliteta se nalazi u sve većoj primeni mobilnih uređaja za različite namene.

2. RAZVOJ SOFTVERA

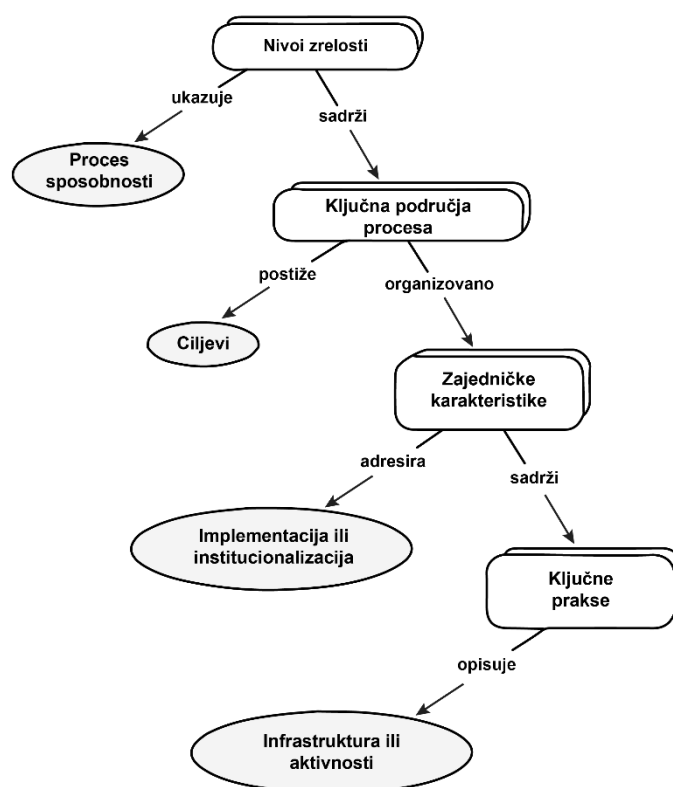
U slučaju kreiranja kvalitetnog softvera proces testiranja je veoma naporan, zahtevan i skup zadatak za svaku kompaniju koja želi da bude sigurna u svoj distribuirani softverski proizvod. Osnovni korak u procesu razvoja je prikupljanje informacija od domenskih stručnjaka i/ili vlasnika proizvoda/procesa da bi se napravila lista specifikacija za dugoročni sistem. Tokom ove faze razvoja većinom se uključuju tester i da bi se uveo redosled potpunog razumevanja složenosti sistema. Razvoj softverskog paketa/celine nametnuo je strukturu koja je u sklopu procesa razvoja softvera. Postoji nekoliko modela ovog procesa i svaki opisuje pristupe različitim zadacima i aktivnostima koji se dešavaju tokom razvoja strategije. Sinonimi ovog procesa su „Softverski životni ciklus“ i „Softverski proces“. Razvijanje pouzdanog i upotrebljivog softvera koji se isporučuje na vreme i u okviru budžeta može biti težak poduhvat ako ne postoji jasan plan realizacije. Proizvodi koji kasne, premašuju

budžet ili ne funkcionišu na predviđeni način, stvaraju probleme korisnicima krajnjeg proizvoda. Kako se softverski projekti i dalje povećavaju u veličini i značaju, povećava se i broj pitanja.

Problemi se mogu prevazići usmerenim naporima u stvaranju infrastrukture primenom efikasnih i dobrih praksi za razvoj softvera (Paulk, Weber, Garcia, Chrissis, & Bush, 1993). Vizuelni elementi su sastavni deo našeg svakodnevnog života i sve je relevantnije razumevanje njihovog načina komunikacija i komunikativnih efekata koji se ostvaruju prilikom testiranja. Orijehtacija prema raznovrsnoj komunikaciji ne preovladava samo u marketingu, već i u svim vrstama profesionalne komunikacije, uključujući web stranicu kao komunikacioni medijum. Konkretno, deca i odrasli najbolje komuniciraju upotrebom vizuelnih simbola i elemenata kroz njihovu interaktivnost (Dakić, Kocić, Paspalj, & Popović, 2016). Web lokacija predstavlja prozor na mreži koji ljudima

predstavlja stvarni svet. Svaki pojedinačni entitet kao deo vizuelnog prikaza na web lokaciji, počevši od boje, dizajna, funkcije koja uključuje lakoću navigacije, pa čak i sadržaja, do vremena učitavanja poseduje određenu važnost za krajnjeg korisnika. Pravilna analiza i testiranje funkcionalnosti nezaobilazni je deo razvojnog ciklusa projekta, gde tim za osiguranje kvaliteta ulazi u svaki definisani scenario, proveravajući ispunjenost zadatih kriterijuma.

Radeći ruku pod ruku sa timom za osiguranje kvaliteta u svakoj fazi izrade web stranica postići će se manje grešaka. Samim tim može se osmisliti i strategija za iskazivanje jedinstvenosti i profesionalnosti u onome što se radi. Proizvođači softvera da bi ispunili preduslove i da bi se podržao model procesa razvoja, koriste određene metode razvoja softvera koji uključuju standarde ISO 12207, CMM, CMMI, ISO 9000, SPICE i mnoge druge.



Slika 1. Struktura modela zrelosti sposobnosti – CMM

Izvor: prilagođena izrada prevoda (Paulk, Weber, Garcia, Chrissis, & Bush, 1993)

Međunarodni standard ISO 12207 (ISO/IEC 12207:2008 - Systems and software engineering — Software life cycle processes, n.d.) se može koristiti za opis strategije, implementaciju i praćenje životnog ciklusa softvera. Model

potencijalnog sazrevanja CMM (engl. Capability Maturity Model) je jedan od vodećih modela primene u softveru koji se danas razvija (Paulk, Weber, Garcia, Chrissis, & Bush, 1993). Drugim rečima model zrelosti (CMM) (Paulk, Weber,

Garcia, Chrissis, & Bush, 1993) je okvir koji opisuje ključne elemente efikasnog softverskog procesa. Navedeni model opisuje put kontinuiranog poboljšanja od ad hoc, ne planiranog procesa do zrelog, disciplinovanog/uređenog procesa koji može menadžment da planira i kontroliše. Nezavisni revizori ocenjuju organizacije koje primenjuju i podržavaju standarde prilikom razvoja softvera, definišući svoje interne procese u cilju osiguranja kvaliteta softvera.

CMM je postepeno zamenjen sa CMMI (engl. Capability Maturity Model Integration). CMMI model se koristi prilikom pokretanja procesa procene softvera sa akcentom na dizajnu i performansama koje se mogu ostvariti prilikom samog procesa analize zahteva. Model se sastoji iz tri celine koje se obrađuju prilikom procene: razvoj i popravke softvera, pokretanje razvoja sa menadžmentom i upravljanje softverskim modulima i njihovim ispravkama. ISO 9000 opisuje standarde za formalno organizovane procese dokumentacije. ISO 15504 (ISO, 2012), nazvan SPICE određuje mogućnosti unapređenja softverskog procesa (engl. SPICE - Software process improvement capability determination) i može biti okvir za procenu softverskih procesa. Upotrebom određenih standarda stvara se i kreira procena procesa, detaljan opis strukture, ključne komponente modelovanog sistema. Svaki sistem bi trebalo da sadrži u svojoj celini dve dimenzije koje uključuju i sadrže: dimenziju procesa i dimenziju sposobnosti sa pokazateljima procene uspešnosti. Glavni razlog i cilj primene standarda je u utvrđivanju jasnih modela za uporedne procese (ISO, 2012).

3. QA, QC

QA (engl. Quality Assurance) procedura zahteva upotrebu dobre prakse kako bi se dobio objektivni pregled u slučaju ovog rada, vezan za standard vođenja inventara. Praksa je da firme, koje se bave inventarom, izvrše osnovni pregled pre unošenja zaliha, kako bi uočile potencijalne probleme i izvršile korekcije gde je to moguće. Takođe je dobra praksa da se ovaj pregled koristi za bilo koju ili sve kategorije izvora u okviru inventara proizvoda. QA/QC (engl. QC - Quality Control) plan može biti osnovni element QA/QC sistema i dobra je praksa za razvijanje daljeg softvera. U planu bi trebalo da budu predstavljene

QA/QC aktivnosti koje su sprovedene zajedno sa planiranim vremenskim okvirom koji prati pripremu inventara od njegovog početnog stanja do konačnog izveštavanja u bilo kojoj verziji. Zahteva postojanost opisa metoda i rasporeda svih kategorija proizvoda i njihovih specifikacija (IPCC, 2006). Osiguranje kvaliteta (QA) omogućava aktivno učešće u organizaciji programskog koda i kao rezultat dovodi do uspešnog procesa prijave u osiguranju kvaliteta. QA se više fokusira na prilagođeni proces proizvoda za kupca. Organizacija mora da obezbedi efikasnost i efektivnost kako bi uključivala standarde kvaliteta za novi softver. Osiguranje kvaliteta se često naziva i kontrola kvaliteta. QA testiranje se može objasniti kao postupak za obezbeđivanje softverskog proizvoda najvišeg kvaliteta za krajnje kupce. QA su isključivo tehnike kojima se sprečavaju problemi sa uslugama i proizvodima, kako bi se osiguralo sjajno korisničko iskustvo za kupce. Prema IEEE standardu za dokumentaciju o testiranju softvera (IEEE Standard for Software Test Documentation, n.d.), dokument plana testa po standardu bi trebalo da sadrži određene definisane informacije.

Rešenje za elektronsku trgovinu niskog kvaliteta je rezultat nezadovoljnih klijenata, što može doneti izgubljeni prihod i lošu reputaciju brenda. Efikasno testiranje e-trgovine je pouzdana metoda za sprečavanje takvih rizika. Najčešći primer provere upotrebom testiranja QA/QC je pisanje Test slučaj scenarija koji pokrivaju celokupan proces kupovine od početka do isporuke. Iako nije odgovornost direktora za e-trgovinu da upravlja načinom na koji se rešenje testira, oni će se direktno suočiti sa posledicama pokretanja greške web lokacije za e-trgovinu ili zanemariti redovna testiranja sa ciljem provere sigurnosti, funkcionalnosti, performansi i drugih aspekata rešenja. Važne tačke na koje se direktor/menadžer e-trgovine može usredsrediti je da proveriti da li je postupak testiranja koji sprovodi interni ili spoljni QA tim na pravom putu. Pre same kupovine verovatno će posetioci stranice pregledati artikle u ponudi. Slaba funkcionalnost pretrage i mala brzina učitavanja definitivno će razočarati potencijalne kupce i rezultirati niskom konverzijom rešenja za e-trgovinu (Director's Guide to Effective Ecommerce Testing, n.d.).

4. TEST SLUČAJ

Test slučaj (engl. Test case) može biti skup radnji koje se izvršavaju radi verifikacije odabrane funkcije ili funkcionalnosti softverske aplikacije. Test slučaj sadrži niz radnji: korake ispitivanja, podatke o testiranju, preduslove. Izvršavanje unutar programerskog koda proverava da li će biti izvršeni definisani uslovi i koji je njihov krajnji ishod. Izvršavanjem testa vrši se verifikacija slučaja ispitivanja primer Tabela 1. Proces definisanih test akcija uključuje određene varijable ili uslove, pomoću kojih test inženjer ili testing tim može uporediti očekivane i dobijene stvarne rezultate da bi se proverio način funkcionisanja softverskog paketa prema postavljenim zahtevima

klijenta i autora Test slučaja. Većina testera koristi Excel za pisanje testova, zbog mogućnosti lakog grupisanja test slučajeva po tipovima testova sa mogućnošću prikaza potrebnih grafikona.

Glavni nedostatak napisanih Excel test-case scenarija je u otežanom praćenju i ubrzanom povećavanju broja napisanih testova, kada je veoma teško upravljati i nadgledati buduće pisanje. Iz tog razloga za upravljanje i izvršavanje potrebnih testova je bolja opcija primena plaćenih alata ili softver otvorenog kôda. U cilju jednostavnosti i efikasnosti testiranja navedenog veb sajta TrinitiShop, korišćen je Excel i napisani su osnovni TestCase scenariji (SoftwareTestingHelp, 2020).

Tabela 1. Amount Test Case

Test Case		
Author	Jelena Savić	
Test Case ID	1	
Test Case Name	Changing the amount	
Description	This test case is used to verify the ability to change the amount in the cart	
Step #	Steps	Expected Result
1	Open Google Chrome	
2	Navigate to https://trinitishop.pdpro.media	
3	Click on: "AUTOMOBILI"	
4	Mouseover on the product item	
5	Click on the card icon	
6	Tick on check box: "Zatamnjena stakla"	
7	Choosefromdropdown "Veličina felni": "22"	
8	Click on button: "DODAJ U KORPU"	
9	Click on: "PREGLED KORPE"	
10	Click on combobox "Količina"	
11	Clear ComboBox	
12	Enter new value: "2"	
13	Click on: "AŽURIRANJE KORPE"	The amount is updated

5. BLACK-BOX TESTIRANJE

Funkcionalno testiranje je softverski program ili sistem koji se testira i uzima se u obzir "crna kutija" (engl. Black-Box). Izbor test slučajeva za funkcionalno testiranje zasniva se na potrebi ili specifikaciji dizajna softverskog subjekta koji se testira. Uzorci očekivanih rezultata ponekad se spominju kao predviđanja, uključujući zahteve / specifikacije dizajna, vrednosti koje se računaju na osnovu simuliranih testiranja i dobijenih

rezultata. Funkcionalno testiranje se uglavnom fokusira na eksterno ponašanje softverskog entiteta. Black box testiranje poznato kao ispitivanje ponašanja (engl. Behavioral Testing) je metoda testiranja softvera u kojoj unutrašnja struktura / dizajn / primena softvera, koji se testira nije poznata testeru. Testiranje u crnoj kutiji može biti metoda testiranja softvera koja ispituje funkcionalnost aplikacije bez poznavanja njene unutrašnje strukture ili načina rada.

6. AUTOMATSKO TESTIRANJE I PRIMENA TESTOVA – JAVA

Automatsko testiranje i pisanje odgovarajućih testova, zahteva određene softverske pakete, koji poseduju funkcionalnosti, koje omogućavaju pisanje i izvršavanje TestCase scenarija. Za potrebe uspešnog izvršavanje testova i mogućnosti testiranja korišćeni su sledeći Maven paketi:

- Selenium - omogućava upravljanje elementima stranice
- WebDriverManager - olakšava upravljanje potrebnim verzijama browser-ima
- TestNG - koristi se za pisanje i pokretanje testova
- Junit - koristi se za pisanje i pokretanje testova
- slf4j-simple - Jednostavna evidencija facade za Java-u pruža Java evidenciju API-ja pomoću jednostavnog uzorka facade.

Automatsko testiranje i primena testova je izvršena na postojećem online webshop-u TrinitiShop. Nakon pokretanja testova, upotrebom IntelliJ moguće je praćenje izvršavanja koraka sa prikazom sistemskih poruka o uspešnosti testiranja, kao i brzina izvršavanja za svaki od navedenih koraka.

Maven

Maven je alat za automatizaciju preuzimanja paketa koji se prevashodno koriste za Java projekte. On se takođe može koristiti za izgradnju i upravljanje projektima. Informacije o potrebnim paketima se čuvaju unutar **pom.xml** fajla (Kôd 1). Pom.xml sadrži informacije o svim napisanim testovima i njihovom redosledu izvršavanja na osnovu prioriteta.

```
<?xmlversion="1.0" encoding="UTF-8"?>
<projectxmlns="http://maven.apache.org/POM/4.0.0"
xmlns:xsi="http://www.w3.org/2001/XMLSchema-instance"
xsi:schemaLocation="http://maven.apache.org/POM/4.0.0 http://maven.apache.org/xsd/maven-4.0.0.xsd">
<modelVersion>4.0.0</modelVersion>
<groupId>rs.ac.singidunum</groupId>
<artifactId>diplomski-singidunum</artifactId>
<version>1.0-SNAPSHOT</version>
<properties>
<project.build.sourceEncoding>UTF-8</project.build.sourceEncoding>
<project.reporting.outputEncoding>UTF-8</project.reporting.outputEncoding>
<maven.compiler.source>14</maven.compiler.source>
<maven.compiler.target>14</maven.compiler.target>
</properties>
<dependencies>
<!-- https://mvnrepository.com/artifact/org.seleniumhq.selenium/selenium-java -->
<dependency>
<groupId>org.seleniumhq.selenium</groupId>
<artifactId>selenium-java</artifactId>
<version>3.141.59</version>
</dependency>
<!-- https://mvnrepository.com/artifact/junit/junit -->
<dependency>
<groupId>junit</groupId>
<artifactId>junit</artifactId>
<version>4.13</version>
<scope>test</scope>
</dependency>
<!-- https://mvnrepository.com/artifact/org.testng/testng -->
<dependency>
<groupId>org.testng</groupId>
<artifactId>testng</artifactId>
```

```
<version>7.1.0</version>
<scope>test</scope>
</dependency>
<!-- https://mvnrepository.com/artifact/io.github.bonigarcia/webdrivermanager -->
<dependency>
<groupId>io.github.bonigarcia</groupId>
<artifactId>webdrivermanager</artifactId>
<version>4.0.0</version>
</dependency>
<!-- https://mvnrepository.com/artifact/org.slf4j/slf4j-simple -->
<dependency>
<groupId>org.slf4j</groupId>
<artifactId>slf4j-simple</artifactId>
<version>1.7.30</version>
<scope>test</scope>
</dependency>
</dependencies>
</project>
```

Kôd 1. [pom.xml](#)

```
import io.github.bonigarcia.wdm.config.DriverManagerType;
import io.github.bonigarcia.wdm.managers.ChromeDriverManager;
import org.openqa.selenium.By;
import org.openqa.selenium.WebDriver;
import org.openqa.selenium.WebElement;
import org.openqa.selenium.chrome.ChromeDriver;
import org.openqa.selenium.support.ui.ExpectedConditions;
import org.openqa.selenium.support.ui.Select;
import org.openqa.selenium.support.ui.WebDriverWait;
import org.testng.Assert;
import org.testng.annotations.Test;
import java.util.List;
public class AmountTest {
    @Test
    public void kolicina() {
        ChromeDriverManager.getInstance(DriverManagerType.CHROME).setup();
        WebDriver chrome = new ChromeDriver();
        String url = "https://www.trinitishop.pdpro.media";
        chrome.get(url);
        // Define elements
        WebElement automobili = chrome.findElement(By.xpath("//*[@id=\"primary-menu\"]/ul/li[2]/a"));
        automobili.click();
        // Take each and every tag which have an id attribute inside the list
        List<WebElement> automobili_title = chrome.findElements(By.tagName("h2"));
        // Count elements
        System.out.println("Total tags with is: " + automobili_title.size());
        // Print all id values one by one
        for(int i = 0; i < automobili_title.size(); i++){
            System.out.println("Tag value "+ i + " is: " + automobili_title.get(i).getText());
        }
        for(WebElement proizvod : automobili_title) {
            System.out.println(proizvod.getText().contains("AUDI Q5"));
            if(proizvod.getText().contains("AUDI Q5")){
                System.out.println("Pronađen je Q5");
                proizvod.click();
            }
        }
    }
}
```

```
break;
}
}

// Define elements
WebElement stakla = chrome.findElement(By.className("wcpa_check"));
Selectfelne = newSelect(chrome.findElement(By.name("select-1565126249735")));
WebElementkorpa_button = chrome.findElement(By.name("add-to-cart"));

// Enter data
stakla.click();
felne.selectByVisibleText("22");
korpa_button.click();
WebElementpregled_korpe = chrome.findElement(By.xpath("//*[@id=\"main\"]/div[1]/div/a"));
pregled_korpe.click();

//Define element
WebElementkolicina_promena =
chrome.findElement(By.name("cart[4a84ff67af39d7da7d86cc3705b0de29][qty]"));

//Enter data
kolicina_promena.clear();
kolicina_promena.sendKeys("2");

//Define element
WebElementazuriranje_korpe = chrome.findElement(By.name("update_cart"));

//Enter data
azuriranje_korpe.click();

WebDriverWait wait = newWebDriverWait(chrome, 10);
wait.until(ExpectedConditions.visibilityOfElementLocated(By.xpath("//*[@id=\"post-6\"]/div[2]/div/div[1]/div")));

// Assert
WebElement rezultat = chrome.findElement(By.xpath("//*[@id=\"post-6\"]/div[2]/div/div[1]/div"));

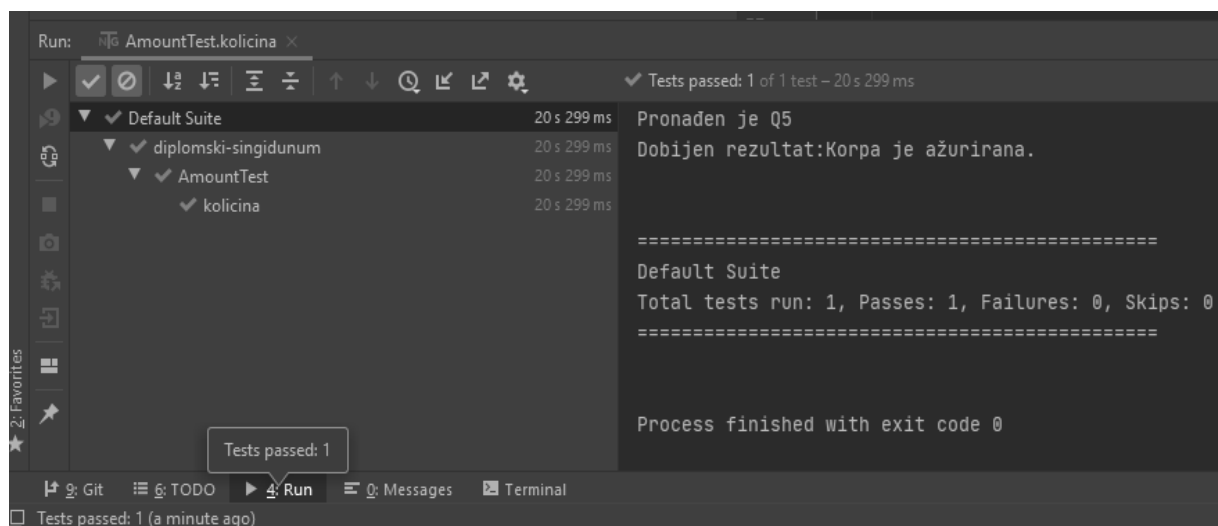
String ocekivani_rezultat = "Korpa je ažurirana.";

System.out.println("Dobijen rezultat:" +rezultat.getText());
Assert.assertEquals(rezultat.getText(),ocekivani_rezultat);
}
}
```

Kôd 2. [AmountTestCase.java](#)

Slika 2. prikazuje brzinu izvršavanja, broj pokrenutih testova, uspešnost izvršavanja testa, systemske poruke, pronalazak elemenata Q5 prilikom pokretanja Chrome browser-a upotrebom IntelliJ IDE-a. Prilikom izvršavanja Kôd 1. upotrebom xpath-a traži se ID klasa (primary-

menu) i izvršava se klik. Nakon čega se uzimaju svi elementi koji imaju h2 attribute i smeštaju se unutar liste. Upotrebom funkcije size() dobija se ukupan broj pronađenih ID elemenata koji imaju h2 atribut.

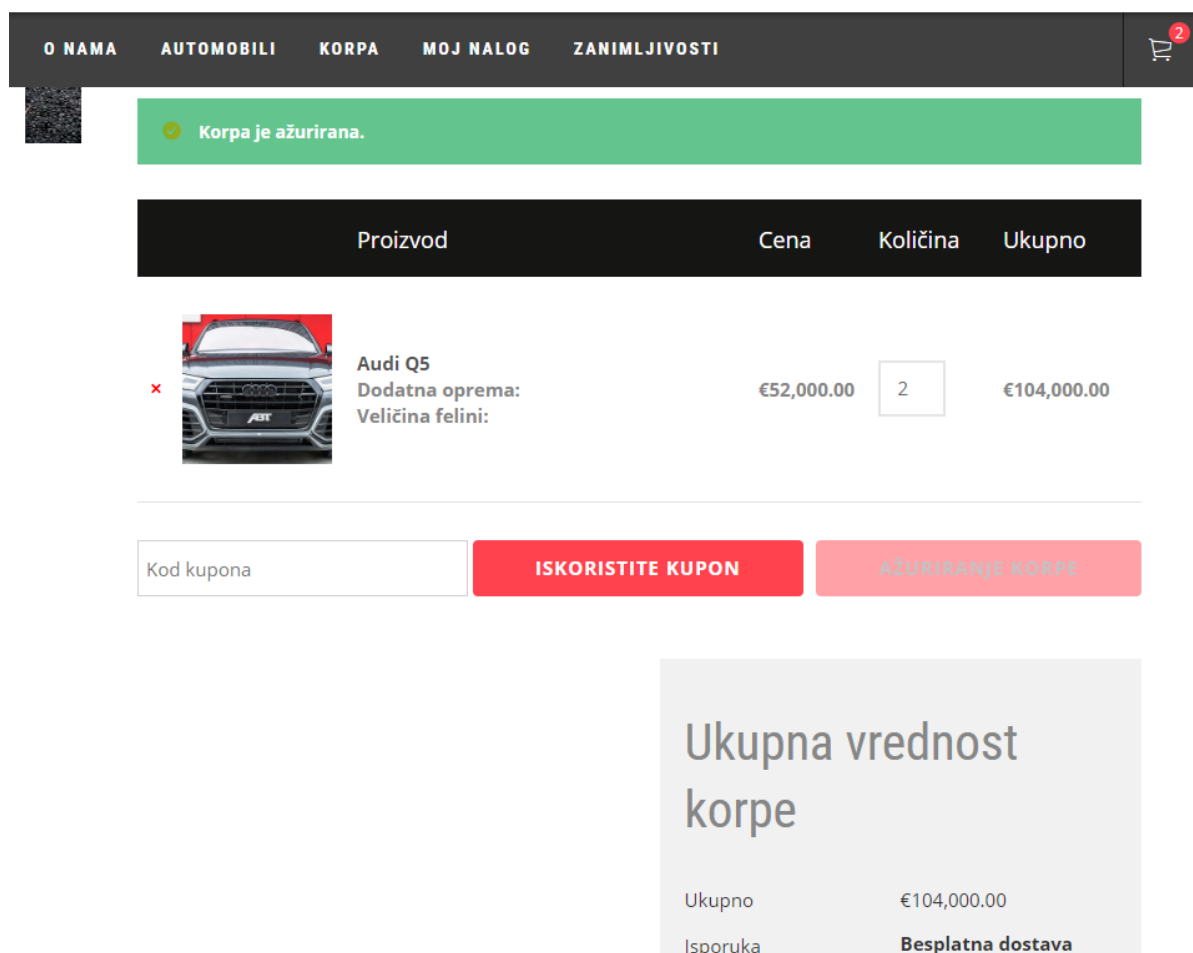


Slika 2. Izvršavanje AmountTest kôda

Izvor: sopstvena izrada

Slika 3. prikazuje proces automatizovanog testiranja primenom gore navedenog kôda (Kôd 2). Na vizuelnom prikazu moguće je videti uspešnost pronalaska vozila Audi Q5 i promenu

količine unutar korpe kupca. U slučaju da navedeni model ne postoji ili da nije moguće izvršiti promenu količine usled nedostatka proizvoda/vozila, doći će do pucanja testa.



Slika 3. Pronalazak elemenata i promena količine

Izvor: sopstvena izrada

Timovi koji rade na brzom isporuci softvera vrhunskog kvaliteta u svom radu, koriste kontinuiranu integraciju CI (engl. CI - Continuous Integration) za pokretanje svih testova, dobijajući odgovarajuće rezultate testiranja. CI je postala sastavni deo softverskog ekosistema zajedno sa primarnim alatom Jenkins. Jenkins je najzanimljiviji alat kada je u pitanju kontinuirani razvoj i integracija softvera, igrajući ključnu ulogu u životnom ciklusu razvoja softvera. Primena CI alata kao što je Jenkins, omogućava programerima automatizaciju projekata, kreiranje izveštaja i vođenje računa o ispravnosti napisanog koda; time kreirajući dodatno vreme za testiranje i osiguravanjem kvaliteta napisanog softverskog koda.

Automatsko testiranje pomaže timu u automatizaciji testova koji su deo CI razvojne linije/razvojne cevi (engl. Development Pipeline), postizujući kontinuiranu isporuku različitih funkcionalnih verzija. Primenom automatskog testiranja moguće je koristiti različite tipove testova: funkcionalne, regresione, integracione i jedinstvene testove. Svi navedeni tipovi mogu se pokretati upotrebom odgovarajućeg CI alata, kao što je Jenkins ili neki drugi.

7. ZAKLJUČAK

Globalne promene u onlajn poslovanju i stepenu prihvaćenosti su pokazatelj da se možda nikada nećemo vratiti na tradicionalni način prodaje i potpuno otvaranje društva za socijalnom interakcijom. Kvalitet web stranica mora biti na izuzetno visokom nivou. Osiguravanje kvaliteta podrazumeva veoma dobru tehničku podršku, ljubaznost prema korisniku, sa odgovarajućom brzinom i efikasnošću web stranice koju korisnik koristi. Postoje tehničke greške koje mogu predstavljati ogromne probleme i uticati na kupovinu, registraciju i preuzimanje na mreži.

Različite veličine ekrana i verzije pretraživača, mogu dovesti do problema prilikom izvršavanja animacija ili drugih grafičkih elemenata, koje se ne prikazuju i ne funkcionišu na određenim pretraživačima. Podjednako je potrebno osigurati da se web stranica brzo učita. Softver igra važnu ulogu za klijenta, zbog čega je stalna komunikacija veoma važna, kako bi se ispunili skoro svi njegovi zahtevi i došlo do traženog kraja rezultata u vidu primenljivog softvera. Zato inženjeri sa solidnim iskustvom u radu na razvoju softvera moraju postaviti principe tzv. agilnih metodologija razvoja softvera, koje odgovaraju specifičnostima projekata. Glavni principi definisanih metodologija se navode u agilni manifest sa deklaracijom zavisnosti u vidu upotrebe iterativnog i inkrementalnog pristupa, fleksibilnosti rada, vrste verzija (daily, nightly, beta build), vreme isporuke proizvoda/modula u delovima sa uvođenjem promena, itd. Radi uspešne realizacije web aplikacija, neophodno je razumevanje osnova programskih jezika i problema koji se mogu javiti pri primeni. Testiranje softvera i kontrola kvaliteta su procesi kojima se poboljšava kvalitet aplikacija. Testiranje se vrši u svakoj fazi razvoja softvera, počevši od specifikacija zahteva, dizajna, kôdiranja, do trenutka kada krajnji korisnici prihvate aplikaciju i nakon toga. Zbog toga je neophodno napraviti adekvatan sistem testiranja koji bi omogućio razvojnom timu pravovremeno uočavanje eventualnih problema i njihovo rešavanje. Pandemija je brzo promenila naše ponašanje prema internet kanalima, a verovatno će doći i do trajnih promena i nakon nje. Kontrola kvaliteta softvera će mnogim kompanijama biti konstantan izazov da prežive u kratkom roku procesa prilagođavanja. Kriza takođe predstavlja priliku za odvažne kompanije, da ambiciozno i pravovremeno ulažu u svoje internet poslovanje kako bi postali tržišni lideri.

CITIRANA DELA

Dakić, P., Kocić, S., Paspalj, D., & Popović, M. (2016). Importance of responsive web design for education of students using faculty website. *Sinteza*.

Director's Guide to Effective Ecommerce Testing. (n.d.). Retrieved from <https://www.scnsoft.com/blog/ecommerce-testing-guide>

IEEE Standard for Software Test Documentation. (n.d.). (IEEE) Retrieved from <https://ieeexplore.ieee.org/document/7106441>

- IPCC. (2006). *Quality assurance and Quality control*. Preuzeto sa https://www.reddcompass.org/mgd-content-v2/dita-html/en/s2_3_4.html
- ISO. (2012, 02). *ISO/IEC 15504-5:2012 Information technology — Process assessment — Part 5: An exemplar software life cycle process assessment model*. Retrieved from ISO: <https://www.iso.org/standard/60555.html>
- ISO/IEC 12207:2008 - Systems and software engineering — Software life cycle processes*. (n.d.). Retrieved from <https://www.iso.org/standard/43447.html>
- Nyrop, M., Nathan, A., Lindquist, M. B., & Karlsen, J. T. (2020). *COVID-19 will permanently change e-commerce in Denmark*. Preuzeto sa Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/strategy/e-commerce-covid-19-onepage.pdf>
- Paulk, M. C., Weber, C. V., Garcia, S. M., Chrissis, M. B., & Bush, M. (1993). *Key Practices of the Capability Maturity Model/SM, Version 1.1* (Vol. February 1993). Pittsburgh, Pennsylvania: Carnegie Mellon University.
doi:<https://pdfs.semanticscholar.org/6d36/a04c74bf128d96cf8d03ece19cb7189f1bea.pdf>
- SoftwareTestingHelp. (2020, 11 13). *Sample Test Case Template With Test Case Examples*. Retrieved from Software Testing Help: <https://www.softwaretestinghelp.com/test-case-template-examples/>

Received for publication: 01.10.2020.
Revision received: 18.01.2021.
Accepted for publication: 05.04.2021.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – APA Sixth Edition:

Dakić, P., Savić, J., & Todorović, V. (2021, 04 15). Menadžment kontrole kvaliteta softvera upotrebom black-box testiranja na postojećem webshop-u TrinitiShop. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 9(1), 28-38. doi:10.12709/fbim.09.09.01.03

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Dakić, Pavle, Jelena Savić, i Vladimir Todorović. 2021. „Menadžment kontrole kvaliteta softvera upotrebom black-box testiranja na postojećem webshop-u TrinitiShop.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 9 (1): 28-38. doi:10.12709/fbim.09.09.01.03.

Style – GOST Name Sort:

Dakić Pavle, Savić Jelena i Todorović Vladimir Menadžment kontrole kvaliteta softvera upotrebom black-box testiranja na postojećem webshop-u TrinitiShop [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 04 2021. - 1 : T. 9. - str. 28-38.

Style – Harvard Anglia:

Dakić, P., Savić, J. & Todorović, V., 2021. Menadžment kontrole kvaliteta softvera upotrebom black-box testiranja na postojećem webshop-u TrinitiShop. *FBIM Transactions*, 15 04, 9(1), pp. 28-38.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Menadžment kontrole kvaliteta softvera upotrebom black-box testiranja na postojećem webshop-u TrinitiShop. **Dakić, Pavle, Savić, Jelena i Todorović, Vladimir**. [ur.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 15 04 2021, *FBIM Transactions*, T. 9, str. 28-38.



HOW LACK OF EVIDENCE IN POLICE WORK LEADS TO VIOLATIONS OF HUMAN RIGHTS IN SERBIA

Neđo Danilović

Faculty of Busines and Law, University “MB”, Belgrade, Serbia

Dragan Manojlović

University Busines Academy, Belgrade, Serbia

Živanka Bogavac Miladinović

Faculty of Busines and Law, University “MB”, Belgrade, Serbia

©MESTE

JEL Category: **K38**

Abstract

After the Second World War, the police in the Republic of Serbia introduced the model of the practice of „criminal investigation“ which was used in the former Soviet Union. This model of policing practice was focused on finding enemies among the citizens and informing the public that the enemies had been discovered. Evidence was considered irrelevant in this model of policing practice. By applying this model of police work, human rights have been permanently violated and citizens have been subjected to various types of torture. The results of the research in this paper showed that many reported citizens have never been convicted of indicted crimes. Also, the results of the research showed that this model of police work out many reported citizens, accused a small part of citizens, while a very small number were convicted. By filing criminal charges against citizens who have never been convicted, the police violated basic human rights international legal instruments. One of such rights was the right to justice in criminal proceedings, which should be based not only on legal but also on ethical and moral principles on which modern society develops. This right belongs to the group of basic human rights and it has been permanently violated in the application of the „criminal investigation“ model from the end of the Second World War to the beginning of the second decade of the 21st century. The result of this model of policing was the mass torture of citizens, their imprisonment, arrests, accusations, and investigations without any evidence against them, with many open criminal files that marked a large number of citizens and their families for life.

Keywords: reported, accused, convicted, model of police work, criminal investigation.

Address of the corresponding author

Neđo Danilović

nedjo@gmail.com

1 THE METHODOLOGICAL APPROACH

Purpose: The purpose of this research paper is to analyze the work model used by police in



the Republic of Serbia by which the police investigate and report citizens and how this work model leads to violations of citizens' human rights.

Methods: Application of basic analytical and synthetic methods of cognition, general scientific methods, primarily comparative methods (comparative law methods) historical methods, and statistical methods and its techniques, descriptive statistics, and correlation analysis, as well as methods for data collection, especially testing methods, survey research techniques and quantitative and qualitative techniques of the methods of analysis of the content of legal and policy documents, this research paper analysis the relevant sources of domestic and foreign literature on adult offenders against whom „criminal charges“ have been filed by the police. The results of the questionnaire for adults against whom the procedure was completed based on a criminal report submitted to the police to the competent prosecutor determine that the procedures have finally ended with the prosecutor's decision to: reject criminal charges, suspend investigations, reject the investigation or file on indictment. Also, data on accused and convicted citizens were collected based on a survey conducted using “questionnaires for convicted adults against whom criminal proceedings have been lawfully terminated”. The data collected using survey refers to the number of reported, accused, and convicted citizens, based on a single methodology, applying a single procedure and identical statistical instruments in the survey of reported adults, as well as in surveys on accused and convicted adults, in criminals. The investigation included all criminals against whom the police filed criminal charges with the competent state prosecutors' office and against whom proceedings were legally conducted to the articles and completed. The investigation includes the criminal offenses of money laundering and the Criminal Code of the Republic of Serbia. The purpose of this research paper is to analyze the model of investigating used by the police in the Republic of Serbia through which they investigate and report to citizens and how this model of police work leads to violations of human rights.

Data sources: Data related to adult offenders against whom "criminal charges" were filed were collected based on "questionnaires for adults

against whom the procedure was completed on the basis of a criminal complaint submitted to the police to the competent prosecutor's office." "The questionnaire is filled in by all competent state prosecutor's offices after the public prosecutor determines that the procedure has finally ended with a final decision that: rejects the criminal report, suspends the investigation, rejects the investigation, or files an indictment. The data collected using this survey refer to the number of reported, accused, and convicted citizens, based on a single methodology, using a single procedure and identical statistical instruments in the survey of reported adults, as well as in the survey of adult accused and convicted, so-called criminals.

Coverage: The investigation included all criminals against whom the police filed criminal charges with the competent state prosecutor's office and against whom the criminal proceedings were legally conducted and completed. The research work includes the criminal offenses of money laundering and the criminal offense of accepting bribes according to the articles of the Criminal Code of the Republic of Serbia for three years. Three years were deliberately chosen when a model of investigation began in Serbia in which the prosecutor's office was responsible for the investigation, and not the police.

Meaning of categorical terms in the paper: To understand the essence of the subject of research, in this paper the meaning of categorical terms is presented according to the Criminal Procedure Code of the Republic of Serbia: The term *police* means the body of the Ministry of Internal Affairs responsible for maintaining public order and constitutional order. The term *Procedure* means the procedure of preliminary investigation in criminal proceedings. The term *reasonable presumption* includes a set of facts that indirectly indicate that a crime has been committed or that a certain person has committed a crime. The term *detained* is a term that means arrest, detention of a criminal suspect. The term *criminal offense* means an offense provided for in the Criminal Code and the Code of Criminal Procedure. The term, *adult offender* means a person who has already reached the age of 18 at the time when he committed the crime. The term *reported individual offender* means an adult offender against whom criminal proceedings are

based and the pre-trial proceedings end with a prosecutor's decision that: dismisses the charges, suspends the investigation, withdraws the charge, dismisses the investigation, or files a charge. The term *decision of the public prosecutor's office* means a written decision according to which the criminal proceedings have been terminated. The term *accused* means an adult against whom an indictment or private lawsuit has been filed, against whom a criminal complaint has been lawfully terminated by a court decision according to which: a private lawsuit is dismissed, proceedings are terminated or dismissed, an offender acquitted, charges dismissed, etc. The term *convicted person* means an adult who has been found guilty and against whom criminal sanctions have been imposed by the Criminal Procedure Code.

Research limitations/implications: These study results are limited to gathering research material for the investigation of the existing work methods of police in Serbia for detecting and securing the evidence for criminal charges against a citizen as the committer of a particular criminal.

Practical application: The results of research in this paper can be of practical use to the competent state authorities in proposing and adopting legal and ethical regulations, rules, and measures, as well as for the education of police officers. The results of the research have a practical application in the work and treatment of adult citizens reported, accused, and convicted of the crime of bribery and money laundering.

Originality/importance of research results: The originality of this research paper is reflected in the critical examination of the validity of the model of practical conduct of the police in investigations of criminal offenses of bribery and money laundering.

2 MODEL OF POLICING IN SERBIA AND HISTORICAL ASPECTS

A practical model of police service known as "crime investigation" was constructed less than a century ago by Beria. His main goal at the time was to focus police work on the citizen, not on the evidence. It was important and sufficient for the enemy to be revealed to the public, but not for evidence to be presented in court. This practical

model of security and police service was accepted by all socialist countries, including the former SFRY - Serbia because the leaders of those countries were educated by this model. Therefore, it was enough for the security services to publicly say that the citizen was guilty, that he was the enemy, and that the case was resolved in front of the public, and thus informed the citizens. To clarify the crime, the police officer does not need any evidence with which the court would prove the guilt of the defendant. This model was designed so that the police and security services derogated and took over court duties, as opposed to the model that existed in societies that respected the rule of law and in which the court determined what happened considering all the evidence collected and presented to the court. Building their practice on shedding light on crimes without the obligation to provide evidence to support an indictment against a citizen, the police have violated and continue to violate human rights in a socially unacceptable manner. This model of police and security services was used in Serbia until the end of the 2000s when it slowly began to be abandoned, and the prosecution and courts took responsibility for determining the relevant evidence. In this model, the police and security services have a responsibility to collect credible evidence only in pre-trial proceedings on the order of the prosecutor. With the practical application of the new model, the standards of developed countries in this area have been reached and the state of respect for human rights in the Republic of Serbia has been significantly improved.

On the other hand, in a small part of the public, the impression was created, which was even expressed by some political representatives in their political programs, that the court is most responsible and bears all responsibility for slow and inefficient coverage of crimes because its decisions create fertile ground for development factors that endanger the safety of citizens. In individual cases, even some government officials expressed the opinion that the court "is unable to convict defendants for choosing inadequate sentences, e.g., prison sentences", which negatively affects the courts' general crime prevention". Further, some statements by political representatives went so far as to argue that such judicial treatment of "resolved cases" creates a

negative climate in society and contributes to discouraging foreign investment. The main argument for such was the statistical data that there is a negative correlation between the number of reported, accused, and convicted persons.

The results of this Empirical Research have confirmed the justification for changing the model of transferring the investigation from the police to the prosecution and the judiciary. Also, the results of this research showed that the new model of clarifying criminal acts affects the quality of evidence, reducing criminal activities, as well as increasing the legal and economic security of citizens, reducing human rights violations, and increasing Serbia's credibility in the international community.

3 THE RESULTS OF AN EMPIRICAL RESEARCH

In the period from 2000 to 2008, in the Republic of Serbia, an indictment was filed against 41% of registered adult citizens, and the court ruled in 75% of those who were indicted. Only 35% of the total number of reported persons were sentenced to an appropriate sentence by a final court judgment. From the comparative analysis of research results in several countries that are not members of the European Union, the following tendencies were observed: 1) in the Republic of Croatia there is a negative correlation between the number of reported and accused citizens (40%: 45%), as well as a negative correlation between accused and convicted persons, which corresponds to the results found in the Republic of Serbia. Similar results were found in research in other countries around the Republic of Serbia. (RZS, 2008)

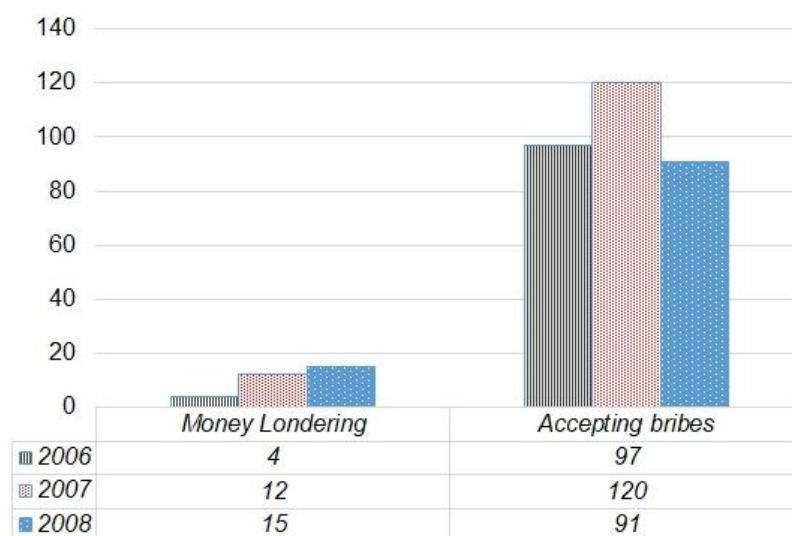


Chart 1. *The number of reported citizens for committing money- laundering offenses and criminal act of accepting bribes in the Republic of Serbia during the years 2006-2008.*

The analysis and interpretation of the results found in the Republic of Bosnia and Herzegovina reveal a positive correlation between the number of reported and accused individuals. In Bosnia and Herzegovina, in the same period, of the total number of persons reported for the crime of receiving and giving bribes, 70% were indicted, while the ratio between the number of reported and convicted persons was 80 ": 35%. Comparing the results found in neighboring countries such as

the Republic of Croatia, we notice a similar presence of the model of "clearing up criminal offenses", in which evidence does not support criminal charges against individuals and thus leads to flagrant human rights violations. The work of its police services, which are responsible for gathering evidence, has nothing to do with the 'crime investigation' model applied in developed countries.

Table 1. *The number of reported, charged, and convicted adults for money-laundering offenses and accepting bribes in the Republic of Serbia during the years 2006-8.*

	Reported	Charged		Convicted	
	<i>N</i>	<i>N</i>	Percentage (%)	<i>N</i>	Percentage (%)
2006					
Money laundering	4	0	0	0	0
Accepting bribes	97	43	44	38	89
2007					
Money laundering	12	1	0.8	1	100
Accepting bribes	129	38	29	31	80
2008					
Money laundering	15	4	26	4	100
Accepting bribes	91	33	36	23	70

The focus of this paper is the crimes of money laundering and corruption, two crimes that have a great impact on stability, more precisely the instability of the country, its institutions, its credibility abroad, and the possible investment of capital in this region by foreign companies on the one hand, and the model of policing and its impact on human rights violations and the quality of evidence on the other. The process of transition reform so far has shown that only the adoption of legislation and the establishment of institutional mechanisms by international standards by legislative bodies and other state bodies without building new foundations and principles of police work in Serbia did not give the expected results. Restoring old models and modernizing equipment is not efficient. On the contrary, they violate human rights even more.

The correlation analysis and comparative analysis of the research findings presented in Table 1 indicate the existence of a negative correlation between the number of reported and accused adults on the one hand, and a positive correlation between the number of accused persons and the number of convicted adults. State bodies that have not only the authority but also the legal duty to apply measures and methods to detect and collect evidence against perpetrators of money laundering and corruption, which will provide evidence to effectively combat this form of criminal activity. Instead, their model is focused on the individual. Namely, the results of the research unequivocally show that the number of accused

ranges from 0.8% to 44% of the total reported adults and that, regardless of all measures taken, the number of accused ranges from 56% to 90% of the total reported adults. On the other hand, of all the reported persons, the court ruled between 58% and 100% of cases.

4 CORRELATION BETWEEN THE NUMBER OF REPORTED AND CHARGED ADULTS AND COURT DECISIONS

The results of the research showed that in 2006, 43 charges were filed in the Republic of Serbia for the criminal offense of accepting bribes, which is only 44% of all reported adults for that criminal offense. Out of the total number of indictments, 88% of them were prosecuted in court, and for only 73% of those prosecuted, the court passed a final verdict sentencing them to prison for the crime of accepting bribes. In 2007, it was determined that out of 12 persons reported for the criminal offense of accepting bribes, only 28% of them were charged, while 80% of them were prosecuted before the competent court. Of the 80% prosecuted, 87% were sentenced to unconditional imprisonment. During 2008, an indictment was filed against 33 out of 91 reported persons for the criminal offense of accepting bribes, which is 36% of all reported citizens. The court passed a verdict in 70% of cases, and prison sentences without a suspended sentence were passed in 52% of cases.

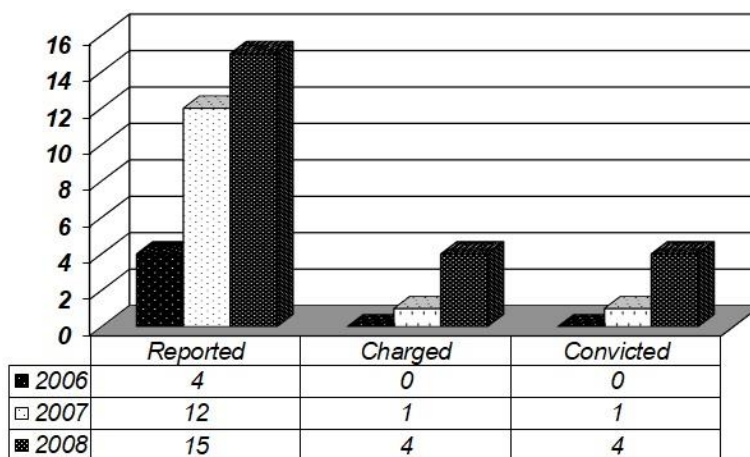


Chart 2. *The number of reported, charged, and convicted adults for money-laundering offenses during the years 2006-2008 in the Republic of Serbia*

Considering the results of the connection between the accused and those convicted of money laundering during 2008, we notice a significant negative correlation between the number of reported and accused adults. Namely, indictments were filed in only 26% of the total number of reported persons. The court sentenced four adults (100%) to unconditional imprisonment. The results of the three-year research show that there is a positive correlation between the number of accused and convicted adults, but also a negative correlation between the number of reported and convicted persons for the crime of accepting bribes in the Republic of Serbia in the period 2006-2009. when the investigation began to fall under the jurisdiction of the prosecution and the judiciary.

5 MODEL OF POLICE WORK TO GATHER EVIDENCE IN SERBIA

The model of police work based on "calculation" has been used in the Republic of Serbia since the end of the Second World War (1945). From the point of view of legal science, especially criminology (criminal process), this model is considered very regressive and significantly contributes to the inability of the prosecution to confirm its accusations with evidence, which is confirmed by the findings of this research. This model does not belong to the category of traditional models of police work which are partly aimed at proving criminal acts. Her focus is on

crime and the offender. This model is unproductive because it creates damage to civil rights and spends too much money from taxpayers to achieve insignificant efficiency and effectiveness. This model of policing aims to show the public in very visible and "proven" ways (often in front of TV cameras or in direct public statements) how the police managed to clear up a criminal event and catch the citizens who committed the crime, ignoring the fact that the citizen the perpetrator of a criminal offense may be found guilty and convicted only by a final court judgment, only by a court, and that this judgment may be challenged by ordinary or extraordinary legal remedies. This means that a citizen can suffer serious legal consequences, as well as other consequences imposed by law. The model of police practice in developed countries is not aimed at "clearing", but at gathering evidence that would support accusations against citizens.

Chart 3. This chart illustrates the number of reported, charged, and convicted adults for committing the crime of accepting bribes from 2006-2008 in the Republic of Serbia. This is yet another research finding illustrating a negative correlation between the numbers of reported, charged, and convicted adults of all reported adults, and a positive correlation between the number of charged adults and the number of convicted adults of all charged adults before the court.

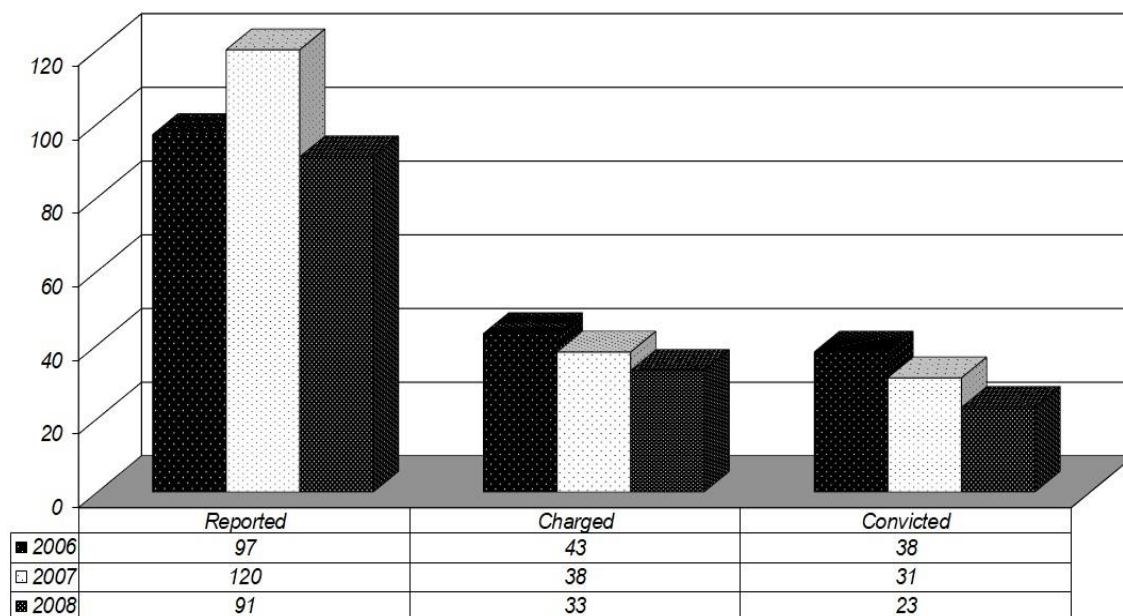


Chart 3. Numbers of reported, charged, and convicted adults for committing the crime of accepting bribes from 2006-2008

The application of this model of policing for more than sixty years in Serbia has resulted in a negative correlation between the number of citizens as "criminals" and the number of accused and convicted citizens. In more than two-thirds of reported criminal cases, charges are never filed, resulting in the production of crime and criminal activities, as well as huge financial outlays. This model of policing violates human rights because it imposes the detention of a person as well as the long time required to resolve a case. In developed countries, however, keeping a person in police custody is the exception, not the rule.

European Union countries do not use this model of policing. Europe is aware of different models of detecting and proving criminal activities. Therefore, two models can be distinguished at opposite ends of a wide range of models. One that is considered a modern model of policing, and the other a traditional model. Structurally speaking, in all developed countries, which have recognized what criminal activity is and how it is investigated, there are no examples of criminal investigation units and police units being structured according to the criminological categorization of crimes, except in Serbia.

We could say that to combat corruption and money laundering that destroy society and its economic and legal values, it is necessary to apply the idea of the famous Chinese philosopher

Confucius (K'ung Tzu (551-479 BC)) - "giving every object and concept the appropriate names such as son, father, minister, ruler, police officer, prosecutor, judge or president, implies certain responsibilities and duties". (Ch'ien, 1974)

6 CONCLUDING DISCUSSION OF THE RESEARCH RESULTS

The model of "cleansing of criminal acts" that is currently being applied in Serbia should not only be transformed, but also completely abolished. In Serbia, it is necessary to build a completely new model of police work based on longitudinal police operations. Such a model of policing would be independent of any type of crime or person. This model would be harmonized with the models of developed countries of the European Union and would be focused on the detection and collection of evidence, and not on the public, crimes, and persons. This would prevent human rights violations and reduce huge costs. Applying such a model would also achieve greater efficiency and effectiveness.

If by applying scientific methods, techniques, instruments, and procedures, we analyze the quality of the evidence offered in the investigation and analyze in detail the correlation between the number of reported, accused, and convicted adults, we will find that the court handled the cases in the most appropriate way. However, it should be

noted that the court is not a party to the proceedings and does not represent either of the two parties to the dispute. Only understood in this way, the role of the court makes sense in democratic societies and countries.

The results of this research showed that of all citizens reported for the crime of accepting bribes, 67% of them have never been charged. Charges were brought against only 29% of all registered citizens, and 4% of them were acquitted of all charges. In only 29% of cases, the court sentenced him to imprisonment with the possibility of imposing a suspended sentence.

An analysis of the results related to money laundering offenses shows that no indictment was ever filed against 87% of all reported adults, while charges were filed in only 13% of cases. Of all the adult defendants, the court in 100% of cases sentenced them to imprisonment, without any suspended sentence.

To change the structure and model of policing that would be focused on gathering evidence, it is necessary to have competent leading police experts, a new basis of education with new training programs, and a philosophy of decentralization and depersonalization of police powers.

In this regard, another key question arises regarding the Protector of Citizens' Rights, who from the point of view of the imbalance between

the number of reported and accused citizens would have to react in most cases and stand for the protection of human rights. On the other hand, all citizens who are reported but not charged with a crime, and then found guilty and convicted, suffer lasting consequences, as do their current and future descendants. This inflicts inestimable damage on the reputation of these people and their families, which cannot be compensated by anything.

7 SUGGESTIONS BASED ON THE FINDINGS IN THIS PAPER

The results of the research announced in this paper, as well as similar research conducted in Serbia in the last 20 years, indicate that the Republic of Serbia should completely abandon the model of police work based on "clearing criminal acts" which was applied until the beginning of the second decade of the 21st century. abandoning this model of policing is crucial for building legal security, respecting the human rights of citizens, and strengthening Serbia's credibility at the national and international levels.

The new model of police work in the Republic of Serbia must be based on longitudinal operations that are conducted independently of the existence of a crime and whose practice aims to detect and collect evidence, and not be focused on the individual and the crime.

REFERENCES

Codon Sidheo ISSN 1330/335X

Krivični zakonik Republike Srbije, "Sl. Glasnik RS.", br. 85/2005, 88/2005-ispr., 107/2005-ispr., 72/2009 i 111/2009.

RZS. (2008). *Bilten Republičkog zavoda za statistiku Republike Srbije*. No. 546.

Ssu-ma Ch'ien (1974). *Records of the Historian*. Yang Hsien-Yi and Gladys Yang, trans. Hong Kong: Commercial Press.

Zakonik o krivičnom postupku Republike Srbije "Sl. glasnik RS", br. 72/2001, 101/2011.

Zavod za statistiku Republike Srbije, ISSN 0354-3641.

Received for publication: 21.09.2020.

Revision received: 16.01.2021.

Accepted for publication: 05.04.2021.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition:**

Danilović, N., Dragan, M., & Miladinović, Ž. B. (2021, 04 15). How lack of evidence in police work leads to violations of human rights in Serbia. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 9(1), 39-47. doi:10.12709/fbim.09.09.01.04

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Danilović, Neđo, Manojlović Dragan, and Živanka Bogavac Miladinović. 2021. "How lack of evidence in police work leads to violations of human rights in Serbia." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 9 (1): 39-47. doi:10.12709/fbim.09.09.01.04.

Style – **GOST Name Sort:**

Danilović Neđo, Dragan Manojlović, and Miladinović Živanka Bogavac How lack of evidence in police work leads to violations of human rights in Serbia [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, 04 15, 2021. - 1 : Vol. 9. - pp. 39-47.

Style – **Harvard Anglia:**

Danilović, N., Dragan, M. & Miladinović, Ž. B., 2021. How lack of evidence in police work leads to violations of human rights in Serbia. *FBIM Transactions*, 15 04, 9(1), pp. 39-47.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

How lack of evidence in police work leads to violations of human rights in Serbia. **Danilović, Neđo, Dragan, Manojlović and Miladinović, Živanka Bogavac.** [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Belgrade : MESTE, 04 15, 2021, *FBIM Transactions*, Vol. 9, pp. 39-47.



UPRAVLJANJE RIZICIMA I INTERNA REVIZIJA

RISK MANAGEMENT AND INTERNAL AUDIT

Zorica Jović

Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL kategorija rada: **G32, M42**

Abstrakt

Ljudi preduzimaju aktivnosti upravljanja rizikom radi identifikacije, procene, upravljanja i kontrole svih vrsta događaja ili situacija. Ovo može da se kreće od jednog projekta ili usko definisanih tipova rizika, na primer tržišni rizik, do pretnji i šansi sa kojima se suočava organizacija kao celina. Organizacije su pod pritiskom da identifikuju sve poslovne rizike sa kojima se suočavaju – socijalne, etičke i rizike životne sredine kao i finansijske i operativne i da objasne da se njima upravlja na prihvatljivom nivou. Upravljanje rizikom je osnovni element korporativnog upravljanja. Rukovodstvo je odgovorno za utvrđivanje i funkcionisanje okvira za upravljanje rizikom u ime odbora. Upravljanje rizikom preduzeća donosi mnoge koristi koje su rezultat njegovog strukturiranog, konzistentnog i koordiniranog pristupa. Ključna uloga internih revizora u vezi sa upravljanjem rizicima preduzeća treba da bude u obezbeđivanju uveravanja o efektivnosti upravljanja rizicima rukovodstva. Kada interna revizija proširi svoje aktivnosti izvan ove ključne uloge, ona treba da primeni određene mere obezbeđenja, uključujući i to da angažmane tretira kao usluge konsaltinga i da primenjuje sve relevantne standarde. Na ovaj način će interna revizija zaštititi svoju nezavisnost i objektivnost svojih usluga uveravanja.

Ključne reči: rizik, upravljanje rizicima, interna revizija, registar rizika, procena rizika, tretiranje rizika.

Abstract

People undertake risk management activities to identify, assess, manage, and control all types of events or situations. This can range from a single project or narrowly defined types of risk, for example, market risk, to the threats and opportunities faced by the organization. Organizations are under pressure to identify all business risks they face - social, ethical, and environmental risks as well as financial and operational - and to explain that they are being managed at an acceptable level. Risk management is a basic element of corporate governance. Management is responsible for establishing and operating the risk management framework on behalf of the board. A company's risk management brings many benefits that result from its structured, consistent, and coordinated approach. The key role of internal auditors concerning enterprise risk management should be to assure the effectiveness of risk management to

Adresa autora:

Zorica Jović

[✉ zorica.jovic2007@gmail.com](mailto:zorica.jovic2007@gmail.com)

management. When an internal audit extends its activities beyond this key role, it should apply certain security measures, including treating engagements as consulting



services and applying all relevant standards. In this way, an internal audit will protect its independence and the objectivity of its assurance services.

Keywords: risk, risk management, internal audit, risk register, risk assessment, risk treatment.

1 UVOD

Naglasak na upravljanje rizikom sada primenjuju mnoge velike organizacije kao moćno poslovno oruđe koje, ako se koristi na pravi način, poboljšava učinak. Kodeksi dobrog korporativnog upravljanja zahtevaju od odbora da uvedu sistem upravljanja rizikom i da informiše svoje akcionare o ovom sistemu.

Upravljanje rizikom je poseban deo nadležnosti internog revizora kojim treba da se pomogne unapređenje efektivnog upravljanja rizikom u organizaciji i da pruže uveravanje odboru o ovom pitanju. Velike organizacije razumeju rizike po svoje poslovanje i mogu da zadovolje regulatorna tela svojim metodama upravljanja rizikom. Takođe razumeju profil rizika i način na koji se rizik širi i kako se rizikom bavi u preduzeću na različite načine, koji pak doprinose formiranju šireg plana koji ima smisla za sve različite poslovne jedinice, proizvodne linije, radne jedinice, projektne timove i prateće funkcije. Odluke na svim nivoima treba da se donose u okviru integrisanog procesa upravljanja rizikom kojim se obezbeđuje da se svi postojeći i novi rizici analiziraju i ublažavaju prema potrebi. (Pickett, Interni revizor u praksi, 2004, str. 39)

2 ŠTA JE RIZIK?

Rizik predstavlja niz izazova koje treba savladati. Ključno obeležje ovog izazova je što se on javlja kada treba da se donese važna odluka. Rizik nema stvarni oblik, osim ako ga mi ne usmerimo u sopstvenom pravcu, odnosno u pravcu cilja koji želimo da ostvarimo. Rizici koji se odnose na postizanje ciljeva utiču na organizacije tako što nas odvrćaju od usredsređivanja na uspeh i sprečavaju nas da dođemo do nameravanog rezultata.

Čin postavljanja ciljeva sam po sebi se zasniva na postojećim rizicima i rizicima koji se mogu identifikovati, što predstavlja i određenu neizvesnost u vezi sa budućnošću. Rizik u kontekstu postizanja ciljeva ima pretnje i prilike. Mogu se odnositi na sile koje imaju negativan uticaj na ciljeve, tako što predstavljaju pretnju. Dok sa druge strane postoje rizici koji

predstavljaju prilike koje se mogu ostvariti, ali koje se mogu propustiti ili ignorisati. Rizik ne treba da se posmatra samo iz negativne perspektive. Procesom pregleda se mogu utvrditi oblasti koje pružaju prilike, one u kojima se efektivno upravljanje rizikom može pretvoriti u konkurentnu prednost (Pickett, 2005, str. 55).



Slika 1 Grafički prikaz risk procesa
Izvor: (PRINCE2 Revision, n.d.)

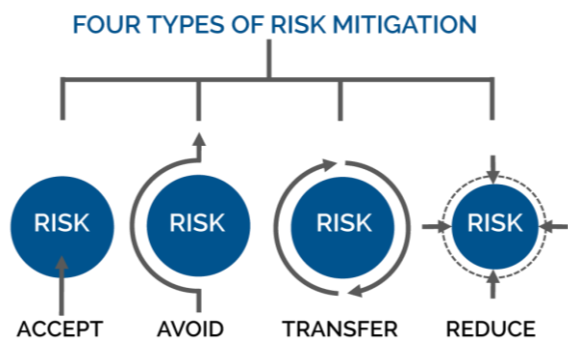
2.1 Kategorije rizika

Svaka organizacija će imati sopstveno tumačenje rizika koje će odgovarati tržištu, kulturi i misiji organizacije o kojoj je reč. Da bi povezale proces upravljanja rizikom sa organizacionim sistemima i procedurama, mnoge organizacije kontrolišu rizik na struktuiran način, po odgovarajućim kategorijama. Tri glavne kategorije rizika:

1. Spoljni – nastaju u spoljašnjem okruženju, nisu u potpunosti pod kontrolom organizacije, ali se mogu preduzeti mere za ublažavanje ovih rizika. Čine ih politički, ekonomski, socio-kulturni, tehnološki, zakonski/regulatorni rizici kao i rizici u vezi sa životnom sredinom.
2. Operativni – odnose se na operativno poslovanje – tekuće aktivnosti i na održanje i proširenje kapaciteta i sposobnosti. Dalje se dele na kategorije rizika izvršenja, uslužne/proizvodne greške, izvršenja projekta, resursa, odnosa, operativnih aktivnosti, reputacije, upravljanja, detaljnog ispitivanja, otpornosti i sigurnosti.
3. Rizici od promene – rizici nastali usled odluke da se nastavi sa aktivnostima koje prevazilaze trenutne mogućnosti. Sastoje se iz ciljeva, promena programa, novih projekata i novih politika (Pickett, 2005, str.73-74).

2.2 Tehnike tretiranja rizika

Ublažavanje rizika može se definisati kao preduzimanje koraka za smanjenje štetnih efekata. Postoje četiri vrste strategija ublažavanja rizika koje su jedinstvene za kontinuitet poslovanja i oporavak od katastrofe.



Slika 2 - Tehnike za tretiranje rizika
Izvor: (Herrera, 2013)

1. Prihvatanje (Accept) - Prihvatanje rizika ne smanjuje nikakve efekte, ali se i dalje smatra strategijom. Ova strategija je uobičajena opcija kada troškovi drugih opcija upravljanja rizikom, kao što su izbegavanje ili ograničenje, mogu premašiti troškove samog rizika. Kompanija koja ne želi da troši mnogo novca na izbegavanje rizika koji nemaju veliku mogućnost nastanka koristi strategiju prihvatanja rizika.

2. Izbegavanje (Avoid) - Izbegavanje rizika je suprotno od prihvatanja rizika. To je akcija kojom se izbegava bilo kakvo izlaganje riziku. Važno je napomenuti da je izbegavanje rizika obično najskuplja od svih opcija ublažavanja rizika.

3. Prenosenje (Transfer) - Prenosenje rizika je uključivanje prenošenja rizika na voljnu treću stranu. Na primer, brojne kompanije preusmeravaju određene operacije kao što su služba za korisnike, usluge obračuna zarada itd. To može biti korisno za kompaniju ako preneti rizik nije osnovna nadležnost te kompanije. Takođe se može koristiti kako bi se kompanija mogla više usredsrediti na svoje ključne kompetencije.

4. Smanjenje (Reduce) - Ograničavanje rizika je najčešća strategija upravljanja rizikom koju koriste preduzeća. Ova strategija ograničava izloženost kompanije preduzimanjem neke mere. To je strategija koja koristi malo prihvatanja rizika uz malo izbegavanja rizika ili prosek oba. Primer ograničenja rizika mogao bi biti kompanija koja

prihvata da disk jedinica može otkazati i izbegavanjem dugog perioda kvara korišćenjem rezervnih kopija (Herrera, 2013).

3 CIKLUS UPRAVLJANJA RIZIKOM

1. Ciljevi – Ciklus upravljanja rizikom započinje i završava se pružanjem pomoći organizaciji da ostvari svoje ciljeve; korporativne ciljeve na višem nivou i operativne ciljeve na nižem nivou, koji se izvode iz ukupnog strateškog plana. Rizik je svaka neizvesnost koja utiče na poslovne ciljeve u smislu stvarne ili uočene pretnje i propuštene prilike.

2. Politika sprečavanja rizika – Jedan aspekt upravljanja rizikom koji se jasno izdvaja kada se razvijaju odgovarajuća uređenja, odnose se na zajedničke odlike i doslednost – odnosno na doslednu terminologiju, jasnoću uloga u organizaciji, prihvaćenu metodologiju procena i spremnost da se razvija kultura kojom se podržavaju upravljanje rizikom i odgovornost.

3. Identifikacija rizika – ciklus rizika zahteva da postoji formalan proces za identifikovanje rizika preduzeća. Ono se može unaprediti preko istraživanja, poslovne analize, seminara za identifikovanje rizika, revizije i pregleda, ustanovljavanja repera u delatnosti ili redovnih anketa zaposlenih. Jedan od načina olakšavanja faze identifikacije je da se politikom rizika utvrdi niz kategorija rizika. Važno je ne baviti se preterano svrstavanjem rizika u kategorije već se fokusirati na potrebe obuhvatanja svih relevantnih rizika.

4. Procena rizika – kada se dokumentuju rizici, treba da postoji mehanizam kojim se oni stavljaju u kontekst, kojim se izdvaja ono što je važno i krucijalno i izdvajaju se oni rizici koji se za sada mogu ostaviti sa strane. Ideja je da organizacija može da rasporedi svoje osnovne resurse oblastima sa velikim rizicima u cilju ublažavanja. Procena rizika se svodi na pripisivanje vrednosti identifikovanim rizicima i utvrđivanje prioriteta među njima. Ovo se obično radi procenivanjem potencijalnog uticaja rizika, ako on treba da se materijalizuje, a zatim procenivanjem verovatnoće da će se rizik zaista i materijalizovati.

5. Ublažavanje rizika – Visoki nivoi neprihvatljivih rizika se moraju rešavati. Odnosno, treba da se ublažavaju kako bi se sveli na nivo koji se uklapa u mogućnost prihvatanja rizika te organizacije.

Ublažavanje se odnosi na uspostavljanje kontrola gde su one neophodne. Kontrole povećavaju izvesnost da će se rizici rešavati i samim tim postoji veća šansa da se ciljevi ostvare.

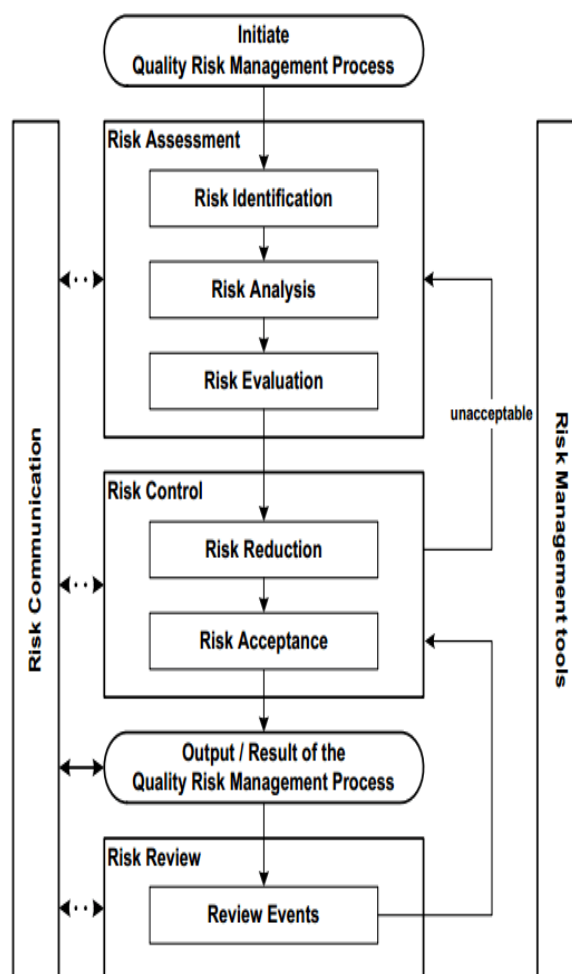
6. Upravljanje rizikom – ova faza održava celokupnu reakciju na rizik u organizaciji, odnosno usvajanje strategije upravljanja rizikom. Reakcija na rizik zavisi od prirode rizika i o tome da li se radi o riziku velikog, srednjeg ili malog prioriteta. Neki rizici se moraju prihvatiti, jer se malo toga može uraditi da bi se oni ublažili ili je trošak takvog ublažavanja suviše visok. Ovde se strategija upravljanja rizikom može svoditi na ograničavanje štete i planove za nepredviđene situacije. Verovatnoća pojave drugih rizika može biti toliko mala da se mogu zanemariti (ili se može obezbediti osiguravanje protiv njih). Ukupna strategija kojom se obuhvataju svi nivoi i delovi organizacije se naziva upravljanje rizikom celog preduzeća. Ovde se sve pretnje preduzeću, uključujući rizik proizvoda, poslovanja, pomoćnih usluga i projektni rizik, spadaju pod okrilje pristupa upravljanja rizikom.

7. Pregled – Rezultat aktivnosti procene rizika može biti izrada mapa i registra rizika, kojima se uređuju dokumentovani rizici za relevantne procese, proizvode, programe, projekte ili jedinice koje se koriste za definisanje posla. Proces pregleda se više odnosi na razvoj prave kulture nego samo na zahtev za jednostavnim ažuriranjem procene prošlih rizika.

8. Izveštaji – mnogi sistemi za izveštavanje o riziku se svode na registre rizika koji se formiraju tokom timskih radionica organizovanih u cilju pregleda rizika i kontrola u raznim operativnim oblastima u celoj organizaciji. Registri obuhvataju važnu dokumentaciju, tabele koje sadrže sledeće informacije: cilj poslovnog procesa, opis rizika, uticaj, verovatnoća, rangiranje, potrebne radnje (odgovor na rizik), nosilac rizika, rok za izvršenje, datum sledeće provere.

3.1 Procena rizika

Veličina učinka ostvarenja razmatranog scenarija na izvršavanje poslovnih procesa, pravne obaveze, regulatorne obaveze ili reputaciju, ocenjuje se kvalitativno na numeričkoj skali od 1 do 3:



Slika 3 - Prikaz procesa upravljanja rizicima
Izvor: (Quality Risk Management Terminologies, pharmamirror.com)

1. *mali učinak*: Ugrožavanje poverljivosti, celovitosti ili raspoloživosti informacija u razmatranom scenariju predstavlja mali nepovoljan učinak na izvršavanje poslovnih procesa, pravne obaveze, regulatorne obaveze ili reputaciju;
2. *srednji učinak*: Ugrožavanje poverljivosti, celovitosti ili raspoloživosti informacija u razmatranom scenariju predstavlja srednji nepovoljan učinak na izvršavanje poslovnih procesa, pravne obaveze, regulatorne obaveze ili reputaciju;
3. *veliki učinak*: Ugrožavanje poverljivosti, celovitosti ili raspoloživosti informacija u razmatranom scenariju predstavlja veliki nepovoljan učinak na izvršavanje poslovnih procesa, pravne obaveze, regulatorne obaveze ili reputaciju.

Nivo rizika informacijske sigurnosti, odnosno rizika gubitka poverljivosti, raspoloživosti ili

integriteta informacija, određuje se kao zbir verovatnosti ostvarenja razmatranog scenarija i veličine učinka njegovog ostvarenja:

Koraci procene rizika:

I. *faza – predkoraci*: Osnovno i detaljno snimanje organizacijskih i tehničkih sigurnosnih mera.

II. *faza – procena*: Procena rizika i izračun rizika.
 III. *faza – obrada rizika*: Odabir načina tretiranja rizika i implementacija/poboljšanje sigurnosnih mera.

$$\text{Nivo rizika} = \text{Verovatnoća ostvarenja scenarija} + \text{učinak ostvarenja scenarija}$$

Tabela 1. Matrica nivoa rizika

Verovatnoća ostvarenja scenarija	Nivo rizika		
Velika (3)	4	5	6
Srednja (2)	3	4	5
Mala (1)	2	3	4
Učinak ostvarenja rizika	Mali (1)	Srednji (2)	Veliki (3)

Tabela 2. Primer izveštaja o proceni rizika

Oznaka klasifikacije dokumenta (Poverljivo, Tajno, Vrlo tajno)					
Izveštaj o proceni rizika br. ##					
Tip izveštaja: (godišnji/projektني/prijava rizika)					
Opseg izveštaja (opseg procene rizika):					
Datum izrade izveštaja:					
Izradio:					
Napomene:					
ID Rizika	Opis scenarija	Verovatnost ostvarenja scenarija 1 - mala 2 - srednja 3 - velika	Opis učinka	Učinak ostvarenja scenarija 1 - mali 2 - srednji 3 - veliki	Razina rizika (Verovatnost + Učinak)

Izvor: (Hillson, 2020)



Slika 4 - Slikoviti prikaz inherentnog i rezidualnog rizika

3.2 Inherentni i rezidualni rizik

Inherentni rizik je identifikovani rizik pre primene mera tretiranja.

Rezidualni rizik je rizik kod kojeg se uzimaju u obzir postojeće mere tretiranja koje ublažavaju rizik.

Nivo rizika koji je ostao nakon primene mera tretiranja.

$$\text{Inherentni rizik} - \text{mere tretiranja} = \text{rezidualni rizik}$$

3.3 Kriterijumi za prihvatanje rizika

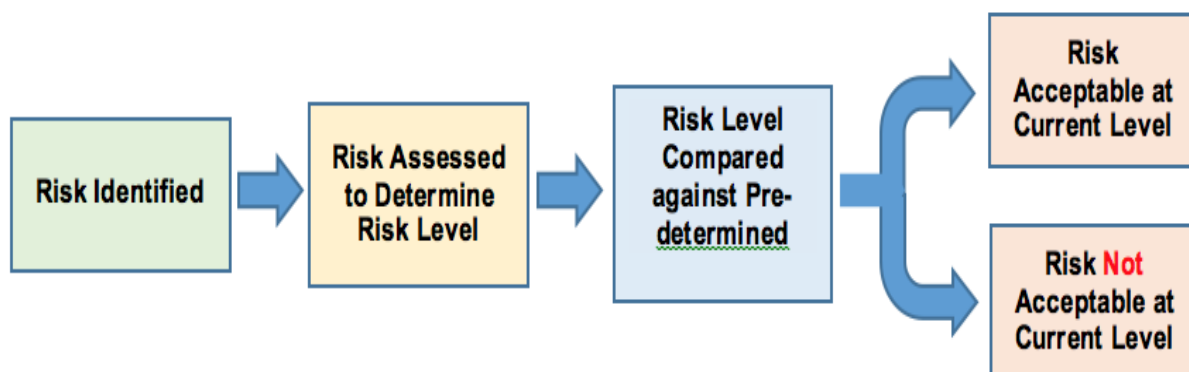
Odluka o prihvatljivom nivou rizika donosi se na osnovu izveštaja o proceni rizika i proceni kakve

posledice po poslovni proces može uzrokovati ostvarenje rizika pojedinog nivoa. U skladu s trenutnim stanjem, svi rizici nivoa 4 i niži (ili neki drugi nivoi) smatraju se prihvatljivima, te na njih nije potrebno delovati. Rizici nivoa 5 i 6 su neprihvatljivi i potrebno ih je umanjiti implementacijom sigurnosnih kontrola, izbegavanjem aktivnosti koje uzrokuju rizik ili prenošenjem rizika na treće strane.

Izjava o prihvatanju rizika je sastavni deo procesa upravljanja rizicima.

U izjavi organizacija zvanično iznosi svoj stav prema prihvatljivim i neprihvatljivim rizicima i deklariše svoj *risk apetit* i svoju *risk toleranciju*.

Organizacija obrazlaže koje rizike svesno prihvata, a koje tretira uz angažovanje odgovarajućeg resursa i primenu odgovarajućih tehnika i mera.



Slika 5 - Pregled procesa prihvatanja rizika

Izvor: (Paladin, 2017)

3.4 Ublažavanje rizika putem kontrola

U nastavku je prikazano deset mera kao odgovor na rizike čiji su uticaj i verovatnoća događanja već procenjeni:

- *Okončati* - ovaj odgovor je adekvatan ukoliko je rizik veliki i ne može se kontrolisati ili su troškovi takve kontrole veliki.
- *Kontrole* - jedno od osnovnih oružja za rešavanje rizika su bolje kontrole.
- *Izmeniti* – ukoliko se proceni da rizici imaju veliki uticaj, ali malu verovatnoću nastanka, možemo da poželimo da izmenimo strategiju raspodele rizika.
- *Nepredviđene okolnosti* - koristan odgovor na rizik koji ima veliki uticaj, a malu verovatnoću nastanka jer se zasniva na sačinjavanju planova za slučaj nepredviđenih okolnosti koje nastaju ukoliko se rizik materijalizuje.
- *Pomeriti na viši nivo* - kada ocena uticaja i verovatnoće pokažu da su uticaji i verovatnoća na minimalnom nivou za oba faktora, ovo ne znači obavezno da je sve u redu. Upravljanje rizikom podrazumeva znanje u vezi sa tim gde treba utrošiti dragoceno vreme i gde treba utrošiti

dragocene resurse. Oblasiti u kojima su oba faktora na minimalnom nivou su pogodne za dalja ulaganja.

- *Komunicirati* - jedan aspekt upravljanja rizikom koji se često izostavlja u slučajevima kada postoji veliki uticaj i srednja ili velika verovatnoća, a kontrole ne mogu da umanje rizik na prihvatljiv nivo je strategija u okviru koje se postojanje ovakvog rizika saopštava akcionarima i obezbeđuje da oni budu svesni uticaja na sposobnost organizacije da bude sigurna u uspeh.
- *Tolerisati* - rizik koji ima mali uticaj i malu verovatnoću nasankane predstavlja pretnji i kao takav se može tolerisati.
- *Naručiti istragu* - većina razvijenih sistema za upravljanje rizikom obezbeđuje određeno vreme za razmatranje, pri čemu odluka može biti da se naruči istraga, odnosno da se ide dublje i otkrije više o riziku, njegovom uticaju i o verovatnoći nastanka.
- *Obaveštenje* - neki rizici sa velikim uticajem i velikom verovatnoćom se ne mogu interno razrešiti usled čega je neophodno obavestiti i angažovati strane koje se mogu smatrati eksternim stranama koje učestvuju u sprovođenju upravljanja rizikom.

- *Proveriti usaglašenost* - poslednji u setu odgovora na rizik se ponekad lako predvidi. Reč je o usredsređivanju na oblasti u kojima su kontrole ključne za ublažavanje značajnih rizika, kao i o obezbeđivanju da kontrole zapravo funkcionišu kao što je i nameravano. (Pickett, 2005, str.58-60).

3.5 Registri rizika

Registri rizika deluju kao sredstvo za sumiranje svih procena i odluka donetih u vezi sa identifikovanim rizikom. Registar rizika služi za monitoring, vođenje evidencije o identifikovanim

rizicima i za kontrolu primene mera tretiranja, pošto se plan tretiranja rizika nalazi u registru i predstavlja njegov sastavni deo. Registar takođe služi za arhiviranje rizika.

Registar treba da se ažurira kako bi se odrazile promene ciljeva, eksternih i internih rizika i kontrola, koje nastaju kao rezultat promena okruženja u kome se posluje. Ulazni elementi registra i razvrstavanje značajnih rizika, nasuprot nematerijalnom riziku, zavisi od shvatanja rizika, to jest od sklonosti ka riziku odnosno tolerancije rizika.

Tabela 3. Prikaz primera forme registra rizika

ID	Direkcija	Sektor /služba	IS	Poslovni rizik	Verovatnoća	Uticaj	Nivo rizika	Kategorija	Prihvatljivost	Nosilac rizika	Odgovorna lica	Kontrole	Mere tretiranja	Datum zavr. rada na riziku	Rezidualni rizik
1			DA												
					V*U=		N								
													Plan tretiranja		

Odbor ima odgovornost da obezbedi da se rizicima upravlja. U praksi će odbor delegirati upravljanje okvirom za upravljanje rizikom rukovodećem timu – koji će biti odgovoran za izvršavanje određenih aktivnosti. Mogu postojati i odvojene funkcije koje koordiniraju i rukovode ovim aktivnostima – koje poseduju specijalističke veštine i znanja.

Svi u organizaciji igraju ulogu u obezbeđivanju upravljanja rizicima preduzeća, ali je primarna odgovornost za identifikovanje tih rizika na rukovodstvu.

3.6 Koristi od upravljanja rizicima preduzeća

Upravljanje rizicima preduzeća može dati veliki doprinos, u pružanju pomoći organizaciji da na putu dostizanja svojih ciljeva upravlja rizicima.

Koristi uključuju:

- Veću verovatnoću dostizanja tih ciljeva
- Konsolidovano izveštavanje o različitim rizicima na nivou odbora
- Poboljšano razumevanje ključnih rizika i njihove šire implikacije

- Identifikuju i podelu unakrsnih poslovnih rizika
- Veće fokusiranje rukovodstva na pitanja koja su od stvarnog značaja
- Manje iznenađenja i kriza
- Veće interno fokusiranje na to da se urade prave stvari na pravi način
- Sposobnost da se preuzme veći rizik za veću nagradu
- Preuzimanje rizika i donošenje odluka na osnovu većeg stepena informisanosti (UIRS, 2015, str. 217)

4 ULOGA INTERNE REVIZIJE U UPRAVLJANJU RIZIKOM

U skladu a Međunarodnim standardom implementacije interne revizije 1220 A3 Instituta Internih revizora (IIA) se navodi da interni revizori moraju da imaju u vidu ključne rizike i da interni revizor treba da obrati pažnju na značajne rizike koji mogu da utiču na ciljeve, poslovanje i resurse. U Međunarodnom standardu izvođenja 2100 se tvrdi da aktivnost interne revizije treba da proceni i doprinese unapređenju procesa upravljanja rizikom, kontrole i upravljanja korišćenjem

sistematskog i disciplinovanog pristupa dok se u standardu 2110 A navodi da aktivnost interne revizije treba da prati i procenjuje efektivnost sistema upravljanja rizikom organizacije.

Aktivnost interne revizije mora da ocenjuje efektivnost i da doprinosi unapređenju procesa upravljanja rizikom. Ona mora oceniti izloženost riziku u vezi korporativnog upravljanja, poslovanja i informacionih sistema organizacije u odnosu na:

- Pouzdanost i integritet finansijskih i poslovnih informacija
- Efektivnost i efikasnost poslovnih procesa
- Zaštitu imovine
- Usklađenost sa zakonima, drugim propisima i ugovorima

Određiti da li je proces upravljanja rizikom efektivan, podrazumeva prosuđivanje proisteklo iz ocene internog revizora:

- Da su ciljevi organizacije usklađeni i podržavaju misiju organizacije
- Da su identifikovani i ocenjeni značajni rizici
- Da su odabrana adekvatna rešenja za kontrolu rizika a u skladu sa sklonošću organizacije da ima takvu vrstu rizika
- Da su relevantne informacije o riziku zabeležene i pravovremeno saopštene organizaciji, omogućavajući zaposlenima, rukovodstvu i odboru da izvršavaju svoje obaveze
- Interna revizija se može naći u jednoj od sledeće četiri etape:
 - Da nema ulogu
 - Revizija procesa upravljanja rizikom
 - Aktivna kontinuirana podrška upravljanja rizikom
 - Upravljanje i koordinacija procesa upravljanja rizikom

Na ovaj način se određuje uloga interne revizije u procesu upravljanja rizikom u nadležnosti izvršnog rukovodstva i komiteta za reviziju. Interni revizori mogu da imaju veoma aktivnu ulogu u procesu upravljanja rizikom, ali ne treba da budu nosioci ili direktno odgovorni za proces upravljanja identifikovanim rizicima. Praktični savet (2110-1) definiše kako interna revizija treba da adekvatnost procesa upravljanja rizikom.

Uloga interne revizije u procesu upravljanja rizikom se identifikuje kroz model od sledećih sedam pristupa:

1. Usvojen je standardni pristup revizijskog pregleda. Tim interne revizije prati način na koji je uspostavljeno i implementirano sistemsko upravljanje rizikom a zatim se pregleda da li je proces pouzdan, čvrst i da li zadovoljava potrebe organizacije.
2. Interna revizija može da vrši relevantne prezentacije odboru i da učestvuju na sastancima ili radionicama na kojima se razmatra i usmerava proces upravljanja rizikom.
3. Interni revizori se uključuju u promovisanje potrebe za procesom upravljanja rizikom, organizuju različite seminare i događaje kojima se promoviše korporativno upravljanje, upravljanje rizikom i kontrola.
4. Interna revizija organizuje kontrolnu samoprocenu i prenosi poruku o upravljanju rizikom kroz sve nivoe organizacije.
5. Interna revizija sačinjava bazu o korporativnom riziku na osnovu svih aktivnosti koje se zasnivaju na riziku.
6. Uspostavljanje dva odvojena odeljenja službe interne revizije. Prvi se fokusira na usluge uveravanja i pregleda, drugi deo vrši usluge konsaltinga vezi sa organizovanjem kontrolne samo procene rizika.
7. Finaliziranje rada na uspostavljanju sistematskog upravljanja rizikom u organizaciji i početak funkcionisanje procesa. Nakon što pruži pomoć u uspostavljanju procesa, interna revizija prestaje sa aktivnostima konsaltinga i vraća se osnovnoj ulozi pružanja uveravanja. (Pickett, 2005, str. 77-80)

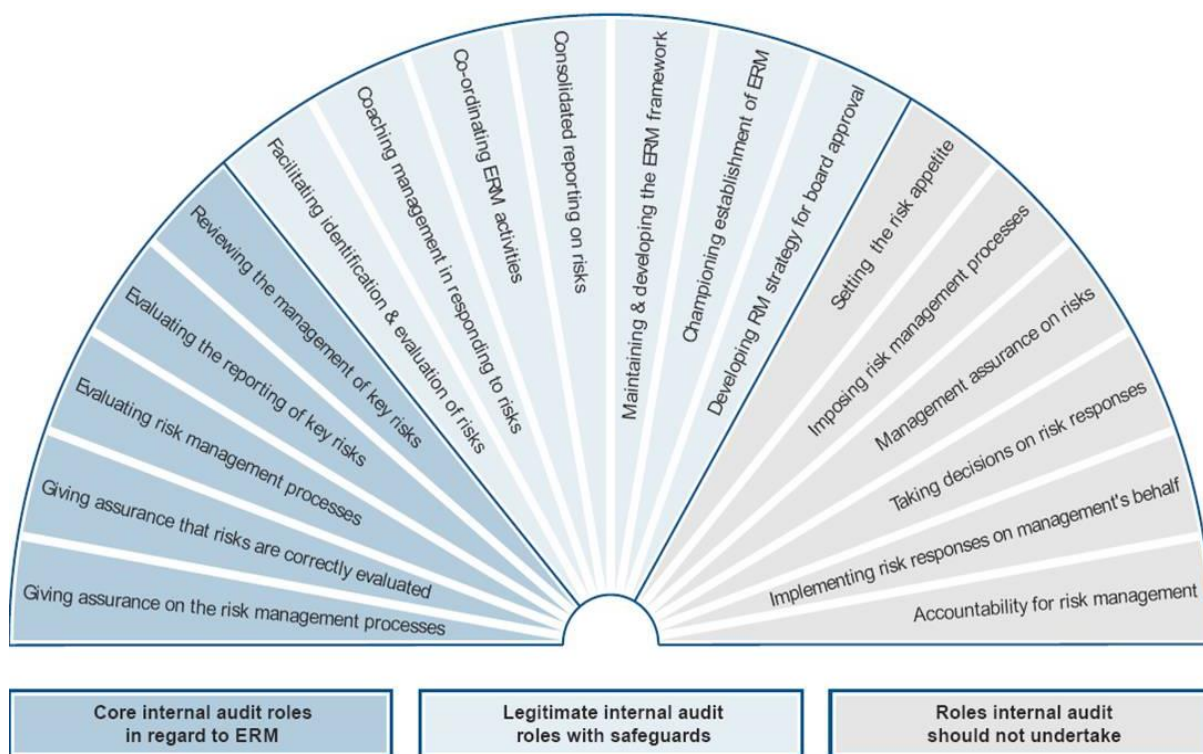
Aktivnosti uveravanja - one čine deo širih ciljeva pri davanju uveravanja o upravljanju rizicima. Interna revizija koja je usaglašena sa Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije može i treba da obavlja neke od navedenih aktivnosti.

Interna revizija može da obezbedi konsalting usluge kojima se unapređuje korporativno upravljanje u organizaciji, upravljanje rizikom i kontrolni procesi. Step en konsaltinga koji pruža interna revizija u upravljanju rizicima preduzeća zavisice od drugih resursa, internih i eksternih, koji stoje na raspolaganju odboru, kao i zrelosti organizacije u pogledu rizika i verovatno će varirati s vremenom.

Aktivnosti koje interna revizija ne treba da preduzima - ona može da proširi svoje uključivanje u proces upravljanja rizicima

preduzeća s tim da se obezbedi primena određenih uslova:

- Treba da bude jasno da menadžment ostaje odgovoran za upravljanje rizikom



Slika 6 - Slikovni prikaz aktivnosti interne revizije u procesu upravljanja rizicima
 Izvor: (Wheeler, 2009)

- Priroda odgovornosti internih revizora treba da bude dokumentovana u povelji interne revizije i odobrena od strane odbora za reviziju
- Ni jednim rizikom, za račun menadžmenta, ne treba da upravlja interna revizija
- Interna revizija treba da obezbedi savet, izazov i podršku procesu donošenja upravljačkih odluka, sto je suprotno preuzimanju samih odluka
- Interna revizija ne može istovremeno da pruža objektivno uveravanje za ma koji deo okvira za upravljanje rizicima preduzeća za koji je ona odgovorna (UIRS, 2015, str. 219-220).

1 ZAKLJUČAK

Procesom upravljanja rizikom se kreira platforma za korporativno upravljanje uz pružanje uveravanja akcionarima i drugim stejkholderima da njihovi izabrani predstavnici razumeju rizik koji se odnosi na njihove investicije i da ih menadžment sustinski razmatra. Upravljanje

rizikom se pre svega odnosi na promenu kulture organizacije tako da zaposleni prihvataju svoje odgovornosti, uz razumevanje da je to instrument koji će im pomoći u prevazilaženju problema i omogućiti sistematičnije poslovanje. Interni revizori se suočavaju sa veoma velikim izazovom prilikom definisanja svoje uloge u razvoju procesa upravljanja rizikom. (Pickett, 2005, str. 81). Rast, konzistentni prinosi i kapital su ugroženi ako se rizik ne kontroliše. Uspeh upravljanja rizikom na nivou celog preduzeća zavisi od integrisanog procesa procene rizika i ispravnog načina upravljanja rizicima u celoj organizaciji. Ukoliko članovi odbora ne podržavaju proces upravljanja rizikom, gotovo je sigurno da će proces biti neuspešan. Odbor je odgovoran za celokupni proces upravljanja rizikom kao i za formiranje mišljenja o efektivnosti procesa. Jedan od ključnih zahteva odbora ili njegovog ekvivalenta jeste da dobije uveravanje da je proces upravljanja rizicima efektivan i da su ključni rizici upravljanje svedeni na prihvatljiv nivo.

CITIRANA DELA

- Herrera, M. (2013, 05 17). *Four Types of Risk Mitigation and BCM Governance, Risk and Compliance*. Preuzeto sa MHA Consulting: <https://www.mha-it.com/2013/05/17/four-types-of-risk-mitigation/>
- Hillson, D. (2020, 07 26). *Residual Risk*. Preuzeto sa YouTube: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=ZZPYD8rTIKE>
- Paladin. (2017, 04 19). *Risk Tip #5 - Hungry to understand risk appetite?* Preuzeto sa Paladin Risk Management Services: <https://paladinrisk.com.au/risk-tip-5-hungry-understand-risk-appetite/>
- Pickett, K. S. (2004). *Interni revizor u praksi*. Beograd: Savez računovođa i revizora Srbije.
- Pickett, K. S. (2005). *Osnovni priručnik za internu reviziju*. Beograd: Savez računovođa i revizora Srbije.
- PRINCE2 Revision. (n.d.). *Risk (RK) - Managing threats and opportunities*. Retrieved from sites.google.com: <https://sites.google.com/site/mhprince2revision/themes/risk-rk>
- UIRS. (2015). *Zbirka smernice interne revizije: MOPP, stanovišta, modeli*. Beograd: Udruženje internih revizora Srbije.
- Wheeler, J. A. (2009, 03 25). *Internal Audit is a Key ERM Component*. Preuzeto sa wheelhouseadvisors: <http://wheelhouseadvisors.blogspot.com/2009/03/in-recent-webinar-to-institute-of.html>

Received for publication: 10.11.2020.

Revision received: 15.02.2021.

Accepted for publication: 05.04.2021.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – APA Sixth Edition:

Jović, Z. (2021, 04 15). Upravljanje rizicima i interna revizija. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 9(1), 48-57. doi:10.12709/fbim.09.09.01.05

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Jović, Zorica. 2021. „Upravljanje rizicima i interna revizija.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 9 (1): 48-57. doi:10.12709/fbim.09.09.01.05.

Style – GOST Name Sort:

Jović Zorica Upravljanje rizicima i interna revizija [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 04 2021. - 1 : T. 9. - str. 48-57.

Style – Harvard Anglia:

Jović, Z., 2021. Upravljanje rizicima i interna revizija. *FBIM Transactions*, 15 04, 9(1), pp. 48-57.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Upravljanje rizicima i interna revizija. **Jović, Zorica**. [ur.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 15 04 2021, *FBIM Transactions*, T. 9, str. 48-57.



PRAVNO UREĐENJE POLOŽAJA PRIVATNIH VOJNIH KOMPANIJA

LEGAL REGULATION OF THE STATUS OF PRIVATE MILITARY COMPANIES

Boris Krivokapić

Poslovni i pravni fakultet, „MB Univerzitet“, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL kategorija rada: **K23**

Apstrakt

U naše vreme sve veći značaj imaju privatna vojna i bezbednosna preduzeća, poznata kao privatne vojne kompanije (PVK). Njihova rastuća brojnost, sve veća finansijska ali i oružana snaga, činjenica da zapošljavaju sve veći broj ljudi, a naročito sama priroda njihovog biznisa koji se tiče pružanja usluga u domenu bezbednosti, obaveštajnog rada, naoružanja, logistike itd. sve do neposrednog učešća u oružanim operacijama, pa i onima van granica države u kojoj im je sedište, dovode do toga da ovi subjekti imaju sve veću ulogu ne samo u dešavanjima unutar pojedinih država, već i u međunarodnim odnosima. Nakon kratkog osvrtu na pojam PVK i neke od pravnih pitanja vezanih za njih, autor se bavi problemom međunarodnog regulisanja položaja PVK na univerzalnom i regionalnom nivou, s tim da se osvrće i na Dokument iz Montreja, Kodeks ponašanja za pružaoce privatnih bezbednosnih usluga i neke druge dokumente. Autor zaključuje da sve ukazuje da je potrebno što pre na univerzalnom (svetskom) nivou stvoriti nove međunarodnopravne okvire koji bi što potpunije regulisali najvažnija pitanja, kao što su definisanje najvažnijih pojmova; unifikacija uslova i načina za osnivanje, licenciranje i registraciju PVK; prava i obaveze PVK i njihovog osoblja; međunarodni nadzor nad PVK i njihovim osobljem; odgovornost svih uključenih aktera; razlika između člana osoblja PVK i plaćenika; pravila vezana za prelazak oružja i opreme PVK preko državnih granica itd. Za sada, i dalje mnogo toga je sporno - šta bi i kako trebalo regulisati univerzalnim međunarodnim ugovorom, ko bi trebalo da su njegove članice (samo države ili i neki drugi subjekti), koje mehanizme međunarodnog nadzora bi trebalo predvideti itd., pa čak i na to da li je u ovom trenutku uopšte potrebno regulisati ovu materiju na taj način.

Ključne reči: Privatne vojne kompanije, međunarodno pravo, međunarodni odnosi, bezbednost

Abstract

In our time, private military and security companies, known as private military companies (PVK), are becoming increasingly important. Their growing number, increasing financial and armed strength, the fact that they employ an increasing number of people, and especially the very nature of their business in terms of providing services in the field of security, intelligence, weapons, logistics,

Adresa autora:

Boris Krivokapić

[✉ krivokapicboris@yahoo.com](mailto:krivokapicboris@yahoo.com)



etc., up to direct participation in armed operations, even those outside the borders of the state in which they are based, lead to the fact that these entities have an increasing role not only in events within individual states, but also in international relations. After a brief review of the concept of PVK and some of the legal issues related to them, the author deals with the problem of international regulation of the position of PVK at the universal and regional level and considers Montreux Code of Conduct for Private Security Service Providers and some other documents. The author concludes that everything indicates that it is necessary to create new international legal frameworks at the universal level as soon as possible, which would regulate the most important issues such as defining the most important terms; unification of conditions and ways for establishment, licensing, and registration of PVK; rights and obligations of PVK and their staff; international supervision of PVK and their staff; the responsibility of all actors involved; the difference between a PVK staff member and a mercenary; rules related to the crossing of PVK weapons and equipment across state borders, etc. For now, much remains controversial - what and how should be regulated by a universal international treaty, who should be its members, what mechanisms of international supervision should be provided for, etc., and even on whether it is at all necessary at this time.

Keywords: Private Military Companies, International Law, International Relations, Security

1 UVOD

1.1 Pojam privatnih vojnih kompanija

Savremenu stvarnost, podrazumevajući i međunarodne odnose i ono što se događa u državama, sve više karakteriše postojanje novih subjekata koji se nazivaju različitim imenima s tim da se obično koristi termin „privatne vojne i bezbednosne kompanije“ ili samo „privatne vojne kompanije“ („PVK“).¹

Najprostije rečeno, radi se o privatnim preduzećima, a sve više i velikim transnacionalnim kompanijama, koji vladama ili nekom drugom ko je voljan da za to plati, nude obuku, naoružanje, obaveštajne usluge, obezbeđenje lica i objekata itd., sve do operativnog korišćenja sopstvenih, kvalifikovanih, dobro treniranih i kompletno naoružanih i opremljenih jedinica.

Za sada najpreciznija definicija ovih subjekata data je u Dokumentu iz Montrea (2008) o kojem će kasnije biti više reči. Premda koristi naziv „privatne vojne i bezbednosne kompanije“, Dokument se suštinski odnosi na ono što ovde nazivamo privatnim vojnim kompanijama i precizira („Predgovor“, tač. 9/a) da su to:

„privatna preduzeća, koja pružaju vojne i/ili bezbednosne usluge, nezavisno od toga kako sama sebe opisuju. Vojne i bezbednosne usluge podrazumevaju, posebno, oružano obezbeđenje i zaštitu lica i objekata, takvih kao što su konvoji, zgrade i druga mesta; održavanje i korišćenje borbenih sistema;² čuvanje zatvorenika; savetovanje ili obuku lokalnih vojnih snaga ili bezbednosnog osoblja.“

Istu tu definiciju doslovno koriste i Međunarodni komitet Crvenog krsta i nadležni organi UN, među kojima i Radna grupa za pitanje korišćenja plaćenika kao sredstva za kršenje ljudskih prava i ometanje ostvarivanja prava naroda na samoopredeljenje i Generalna skupština UN (International Committee of the Red Cross, 2013; General Assembly, 2018, par. 10, p. 4).

1.2 Najvažniji problemi

Sve veća brojnost PVK, sve veća finansijsku ali i oružanu snagu, činjenica da one zapošljavaju sve veći broj ljudi, a naročito same priroda njihovog biznisa koji se tiče pružanja usluga u domenu bezbednosti, obaveštajnog rada, naoružanja, logistike itd. sve do neposrednog učešća u oružanim operacijama, pa i onima van granica

¹ Prva je bila je *Watchguard International* koju su 1965, sa sedištem u Londonu osnovala dva bivša britanska potpukovnika. Pružala je usluge iz domena vojnog konsaltinga, vojne obuke, logistike itd. i uglavnom delovala na prostoru Persijskog zaliva. Prestala je sa radom 1972. Poslužila je kao uzor za osnivanje ostalih privatnih vojnih kompanija.

² „Korišćenje borbenih sistema“ je eufemizam, tj. način da se nešto (ovde: neposredno učešće u borbama) kaže u drugom, blažem obliku. Jasno je da se ne misli na korišćenje borbenih sistema (oružja) u lovu, na sportskom takmičenju i slično.

države u kojoj im je sedište, imaju za posledicu da ov pojava privlači sve veću pažnju.

Ostavljajući po strani ostale probleme (bezbednosne, ekonomske, ekološke itd.) ovde ćemo se pozabaviti samo samo određenim pitanjima pravne prirode.

Jedan od njih je uloga odn. pravna pozicija država. U vezi sa PVK razlikujemo četiri vrste država:

1. *matična država* - država u kojoj je sedište odnosne kompanije;
2. *država ugovornica* – država koja je naručilac posla koji obavlja PVK;
3. *teritorijalna država* – država u kojoj naručeni posao treba da bude obavljen i
4. *država državljanstva* – ona čije državljanstvo ima osoblje PVK.

Događa se da se neke od tih uloga spajaju u istoj državi. Tako npr. država u kojoj je sedište PVK može angažovati kompaniju da na njenoj teritoriji obavi određeni posao – npr. izvrši obuku snaga reda ili specijalnih jedinica, čuva lica i objekte itd. Ako je još i osoblje koje PVK koristi za izvršenje tih zadataka regrutovani iz redova državljana odnosne države, u pitanju je sticaj u istoj državi matične države, države ugovornice, teritorijalne države i države državljanstva. Ipak, takve situacije su u praksi retke.

Kada je reč o konkretnim problemima, jedan od najvećih je pitanje zakonitosti postojanja i rada PVK, što se ceni prema nacionalnim propisima matične i teritorijalne države, koji nisu uvek usaglašeni. Stoga se može dogoditi da je u jednoj zemlji rad PVK dozvoljen, a u drugoj zabranjen. Tome treba dodati i zakone države ugovornice, jer oni mogu zabranjivati određene aktivnosti, pa čak i propise države državljanstva, jer neke zemlje zabranjuju svojim državljanima da učestvuju u oružanim sukobima u inostranstvu i takvo njihovo angažovanje kvalifikuju kao krivično delo.³

Jedan od naročito važnih problema je pitanje odgovornosti (Weigelt & Marke, 2007, pp. 377-394; Hoppe, 2008, pp. 989-1014; Lenhardt, 2008, pp. 1015-1034; Ryngaert, 2008, pp. 1035-1053;

Romić & Pavlović, 2011, str. 319-332; Huskey, 2012, pp. 193-212; Kalidhass, 2014, pp. 12-19; Anderson, 2018, pp. 307-347).

Postavlja se pitanje da li su za eventualne zločine ili nanošenje nekome štete odgovorni zaposleni PVK, kompanija, matična država, država ugovornica, teritorijalna država ili čak – država državljanstva? Zapravo, zavisno od slučaja, ima osnova za odgovornost svakoga od njih:

- a. osoblja PVK – po osnovu individualne krivične i druge odgovornosti.
- b. PVK – zato što su krivična dela izvršili ili štetu naneli njeni zaposleni, lica koja je sama odabrala i obučila; kojima ona rukovodi; koje ona plaća, nadzire itd.;
- c. matične države - zato što PVK ima njenu državnu pripadnost, što podrazumeva odgovornost u vezi sa uslovima za registrovanje kompanije, kršenjem prava od strane kompanije i njenog osoblja itd.;
- d. države ugovornice – onda kada su zločini ili šteta pričinjeni dok je PVK bila angažovana na poslovima i zadacima za tu državu, a naročito onda kada je radila po preciznim nalogima, instrukcijama ili kontrolom te države. Posebna odgovornost države ugovornice postojaće onda kada je ona angažovala PVK za poslove u drugoj državi, bez saglasnosti te države. Kada ti zadaci podrazumevaju upotrebu sile, to u nekim slučajevima može predstavljati jedan vid oružane intervencije ili akt agresije, što znači teškog kršenja međunarodnog prava.
- e. teritorijalne države – zato što, premda ima nadležnost na svojoj teritoriji, nije sprečila teško kršenje ljudskih prava i druge zločine i nezakonitosti koje su tu počinili zaposleni PVK ili nije pronašla i kaznila krivce.
- f. države državljanstva – onda kada se njenim državljanima stavlja na teret neka posebno teška dela, kao npr. genocid, a posebno kada se može utvrditi neka posebna veza između te države i njenih državljana koji su članovi osoblja PVK (npr. lica koja su aktivni pripadnici specijalnih jedinica oružanih snaga

³ Tako je npr. izmenama Krivičnog zakonika Srbije iz 2014. (čl. 386 a i 386b) za učešće državljana Srbije u oružanim sukobima u inostranstvu zaprećena kazna zatvora u trajanju od 6 meseci do 5 godina, a ukoliko je ono ostvareno u sastavu grupe, od 1 do 8 godina. Za

organizovanje učešća u ratu ili oružanom sukobu u stranoj državi zaprećena je kazna zatvora u trajanju od 2 do 10 godina.

odnosne države, a koja obavljaju poslove za PVK za vreme odsustva ili godišnjeg odmora). Pomenuta odgovornost može biti političke, moralne i neke druge, a u nekim posebnim slučajevima eventualno i pravne prirode (npr. obaveza naknade štete žrtvama zločina).

Kada je reč o krivičnoj odgovornosti, podrazumeva se da je ona individualna i da treba da odgovara samo onaj zaposleni PVK koji je naredio ili izvršio zločin. Međutim, u praksi je u nekim slučajevima pripadnicima privatnih vojnih kompanija unapred priznat imunitet. Tako je npr. jedno vreme u Iraku osoblje američkih PVK uživalo potpuni imunitet za sve svoje postupke,⁴ za razliku od pripadnika oružanih snaga SAD, od kojih je jedan broj odgovarao za zločine pred američkim vojnim sudovima.

Ova i mnoga druga pitanja moraju biti precizno regulisana međunarodnim pravom, ali to za sada nije slučaj.

2 REGULISANJE PRAVNOG POLOŽAJA PRIVATNIH VOJNIH KOMPANIJA NA UNIVERZALNOM NIVOU

Nema nikakve sumnje da se određene norme opšteg međunarodnog prava odnose i na PVK i njihovo osoblje (Krivokapić, 2020, str. 339-353). To npr. važi za mnoga pravila međunarodnog ratnog i humanitarnog prava, međunarodnog prava ljudskih prava, međunarodnog krivičnog prava itd. Ovim normama ograničavaju se pravni okviri u kojima PVK mogu da deluju.

Međutim, još uvek nema konvencije koja bi na univerzalnom planu regulisala najvažnija pitanja koja se tiču PVK kao specifičnih subjekata.

Radna grupa za za pitanje korišćenja plaćenika kao sredstva za kršenje ljudskih prava i ometanje ostvarivanja prava naroda na samoopredeljenje, koju je 2005. u okviru UN osnovao Savet za

ljudska prava, izradila je Nacrt moguće Konvencije o privatnim vojnim i bezbednosnim kompanijama (PVBK). Nakon što ga je usvojio Savet za ljudska prava, Nacrt je 2010. podnet Generalnoj skupštini UN (General Assembly, 2010).

U njegovom čl. 1 istaknuto je:

“1. Imajući na umu osnovne principe međunarodnog prava o zabrani pretnje silom i upotrebe sile i suverenoj jednakosti država, svrhe ove konvencije su:

- a) da potvrdi i ojača odgovornost država za upotrebu sile i ponovi značaj monopola države na zakonitu upotrebu sile u sveobuhvatnom okviru obaveze države da poštuje, štiti i ispunjava ljudska prava i da obezbedi pravna sredstva za zaštitu u slučaju kršenja ljudskih prava.
- b) da identifikuje one funkcije koje su suštinski državne funkcije i koje ni pod kojim uslovima ne mogu biti prepuštene drugima.
- c) da reguliše aktivnosti PVBK i podugovarača.
- d) da promoviše međunarodnu saradnju između država u vezi sa licenciranjem i regulisanjem aktivnosti PVBK, kako bi se efikasnije rešili svi izazovi u punoj primeni njihovih obaveza koje se tiču ljudskih prava, uključujući pravo na samoopredeljenje.
- e) da uspostavi i primeni mehanizme za nadgledanje aktivnosti PVBK i kršenje međunarodnih ljudskih prava i humanitarnog prava, posebno svake nezakonite ili proizvoljne upotrebe sile počinjene od strane PVBK, u cilju krivičnog gonjenja počinitelaca i pružanja efikasnih pravnih sredstava zaštite žrtvama.

⁴ Američki diplomata L. Bremer (*Lewis Paul Bremer III*), šef Privremene koalicione vlasti, koju su SAD nametnule nakon okupacije Iraka 2003, je 27.6.2004, neposredno pre svog odlaska izdao Naredbu br. 17 (*Coalition Provisional Authority Order 17*) kojom je Amerikancima, povezanim sa Privremenom koalicijom vlasti, dao potpuni imunitet u odnosu na pravo i nadležnost Iraka. To je sprečilo Irak da krivično goni članove osoblja američkih PVK za bilo kakva

krivična dela, pa i ratne zločine. Takvo stanje je trajalo do 2008. kada su na osnovu čl. 12/1/1 Sporazuma o statusu snaga (*Status of Forces Agreement*) zaključenog između SAD i Iraka, članovi osoblja PVK u Iraku izgubili imunitet i potpali pod krivičnu jurisdikciju Iraka (Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2009).

2. U sprovođenju Konvencije, države potpisnice preduzeće se neophodne zakonodavne, sudske i administrativne mere u skladu sa postojećim ili novim odredbama svojih domaćih zakona kako bi se osiguralo da se PVBK ne bave nezakonitim aktivnostima ili da ne upotrebljavaju proizvoljno silu.”

Rešenja, sadržana u Nacrtu, trebalo bi da omoguće da se unese red u ove odnose, da se obezbedi zakonitost u radu PVK i, naročito, da se spreči da te kompanije i njihovo osoblje krše međunarodno humanitarno pravo i međunarodno pravo ljudskih prava.

Značaj ovog dokumenta je i u tome što on u čl. 2 daje definicije čitavog niza pojmova kao što su privatna vojna i bezbednosna kompanija, vojne usluge, bezbednosne usluge, licenca, režim licenciranja, registar licenci, ljudska prava, izvoz vojnih i/ili bezbednosnih usluga, uvoz vojnih i/ili bezbednosnih usluga, osnovne funkcije države, oružani sukob, nezakonite aktivnosti, država ugovornica, teritorijalna država, matična država itd. (Haile, 2009, pp. 1-5; Juma, 2011, pp. 1-33; Moesgaard, 2011; Del Prado, 2011, pp. 1-79; Del Prado, 2012, pp. 262-286).

Među posebno zanimljivim predloženim rešenjima je ono o uspostavljanju međunarodnog registra PVK kojemu bi države ugovornice Konvencije bile bi u obavezi da dostavljaju godišnje podatke o uvozu i izvozu vojnih i bezbednosnih usluga PVK i standardizovane informacije o PVK koje su kod njih registrovane i licencirane, čime bi se obezbedio veći nadzor parlamenta i javnosti u odnosnim državama. Predviđeno je i formiranje Međunarodnog komiteta koji bi nadzirao mere koje su države ugovornice preduzele u ostvarivanju preuzetih obaveza iz Konvencije. Konvencija bi važila ne samo za države, već i za međunarodne organizacije, u okvirima njihove nadležnosti u odnosima sa PVK, njihovom delatnošću i osobljem (čl. 1/1 Nacrta) a važila bi u svim odnosnim slučajevima, nezavisno od toga da

li se konkretna situacija definiše kao oružani sukob ili ne (čl. 1/3 Nacrta). U slučajevima koji nisu predviđeni Konvencijom ili drugim međunarodnim sporazumima, države ugovornice ostale bi vezane principima međunarodnog prava koji proističu iz ustanovljenih običaja, principima humanosti i zahtevima javne svest (čl. 1/4 Nacrta).

Ipak, Nacrt je ostao u sadržinski nedorečen – odnosi se samo na korišćenje PVK od strane država i međunarodnih organizacija, ali ne i drugih subjekata, kao npr. transnacionalne kompanije; nije predvideo nikakvu posebnu nadležnost samih UN u pogledu PVK; itd.

Gledano iz drugog ugla, on je pre spisak određenih principa, nego do kraja precizan dokument (uostalom, zato se i zove *nacrtom moguće konvencije*) što znači da bi pre nego što postane stvarna, pravno obavezujuća konvencija morao biti dorađen. Međutim, za sada ništa konkretno nije urađeno i teško je predvideti kada će biti potpisana relevantna konvencija, a tim pre kada će stupiti na snagu. Razlog tome je nepostojanje stvarne volje država. Većina članica UN ne podržava ideju prenošenja zakonite upotrebe sile na PVK, dok sa druge strane, najrazvijenije zemlje smatraju da bi pravno obavezujući međunarodni instrument sa regulatornim i nadzornim mehanizmima bio u ovom trenutku preuranjen. Izgleda da im više odgovara postojeće stanje u kojem imaju mnogo veći manevarski prostor.

3 REGIONALNI NIVO

Određeni odnosi koji su u vezi sa radom PVK regulisani su regionalnim ugovorima o ljudskim pravima i nekim drugim instrumentima opšteg značaja.⁵ Oni se, međutim, ne bave posebno PVK.

Najvažniji document Saveta Evrope koji se neposredno odnosi na ovu materiju je Preporuka Parlamentarne Skupštine Saveta Evrope br. 1858 (2009) “Privatne vojne I bezbednosne kompanije I erozija državnog monopola nad upotrebom sile”

⁵ Npr. ugovori, usvojeni u okviru Saveta Evrope koji jamče pravo na život, slobodu i bezbednost; predviđaju kažnjavanje samo na osnovu zakona; zabranjuju mučenje, nečovečno ili ponižavajuće postupanje i kažnjavanje; zabranjuju diskriminaciju; regulišu držanje i nošenje oružja; itd. Tu spadaju: Evropska konvencija o ljudskim pravima (1950), Evropska konvencija o kontroli

sticanja i držanja vatrenog oružja od strane pojedinaca (1978), Konvencija o zaštiti lica u odnosu na automatsku obradu ličnih podataka (1981), Evropska konvencija za sprečavanje mučenja i nehumanih ili ponižavajućih postupaka ili kazni (1987) itd.

(Parliamentary Assembly, 2009; Gastón, 2008, pp. 221-248; Nikač & Korajlić, Ahić, Bećirović, 2013, str. 35-37).

Ona konstatuje trend uključivanja PVK u preduzimanje raznih zadataka u vojnim i bezbednosnim oblastima, koje su tradicionalno bile domen država; podvlači da su osoblje PVK i njihovi poslodavci vezani zakonima zemlje u kojoj posluju, međunarodnim humanitarnim pravom i pravom ljudskih prava; primećuje da pošto aktivnosti PVK imaju prekogranične aspekte i posledice, potrebno je da budu regulisane na međunarodnom nivou; ističe da Savet Evrope treba da preuzme vođstvo u procesu stvaranja odgovarajućeg međunarodnog pravnog okvira; preporučuje da Komitet ministara izradi instrument kojim bi bili regulisani odnosi država članica sa PVK i utvrđeni minimalni standardi za aktivnosti tih kompanija; preporučuje Komitetu ministara i državama članicama Saveta Evrope da podrže i kao prelazno rešenje prihvate Dokument iz Montreja; itd. Reč je, međutim, o političkom, a ne pravnom aktu, o preporuci koja ne sadrži konkretna rešenja i nema pravno obavezujuću snagu.

Zanimljiv je i Izveštaj Evropske komisije za demokratizaciju putem prava (Venecijanska komisija) „O privatnim i vojnim i bezbednosnim firmama i eroziji državnog monopola nad upotrebom sile“ (European Commission for Democracy through Law - Venice Commission, 2009). Međutim, i on se uglavnom bavi političkim pitanjima i koracima koje bi trebalo preduzeti i, što je još važnije, nema pravno obavezujuću snagu.

Pravog, pravno obavezujuće propisa o PVK nema ni u okviru drugih međunarodnih organizacija. Određeni dokumenti u smislu utvrđivanja zajedničkih standarda (licenciranje, obuka, pravila ponašanja itd.) usvojeni su u Evropskoj uniji, ali i tu su još uvek sve uglavnom merodavni propisi država članica (Krahmann, 2005, pp. 103-125; Bailes, 2008, pp. 196-201; Born & Caparini, Cole,

2007; White & LacLeod, 2008, pp. 965-988; Nikač & Korajlić, Ahić, Bećirović, 2013, str. 37).

Rezolucija Evropskog parlamenta od 4.7.2017 (European Parliament, 2017) priznala je značaj PVK kao i to da njihove usluge koristi i sama EU u inostranstvu za čuvanje svojih delegacija i osoblja i podršku svojim civilnim i vojnim misijama (par. 7, p. 84) i pozvala Komisiju da pripremi efikasan evropski regulatorni model u ovoj oblasti (par. 17, p. 85). Rezolucija, dakle, ne uređuje ovu materiju, već predstavlja samo tzv. zakonodavnu inicijativu.

4 OSTALI DOKUMENTI

Praksa je zahtevala da se u ovoj oblasti društvenih odnosa što pre definišu neka pravila. To je dovelo do nastanka određenih dokumenata koji nisu pravno obavezujući, ali za koje oni koji su ih usvojili veruju da mogu ispuniti postojeću prazninu.

4.1 Dokument iz Montreja

Prvi međunarodni akt koji je istakao međunarodnopravne obaveze država u vezi sa aktivnostima PVK bio je potpisan 17.9.2008. u Montreju (Švajcarska) te je poznat kao Dokument Montreja (2008).⁶

Usvojen je na inicijativu Švajcarske i Međunarodnog komiteta Crvenog krsta, u saradnji sa ekspertima iz niza država i predstavnicima tzv. civilnog društva i kompanija (ICRC).

Ima dva dela. Prvi se bavi međunarodnopravnim obavezama država koje angažuju PVK kompanije (države ugovornice), država domaćina na čijoj teritoriji PVK deluju (teritorijalne države) država u kojima su registrovane PVK (matične države) kao i obavezama samih PVK i njihovog osoblja u vršenju poslova, uz insistiranje na dužnosti poštovanja normi međunarodnog humanitarnog prava i međunarodnog prava ljudskih prava. Na sličan način precizirane su obaveze prema unutrašnjem (nacionalnom) pravu država (prema

⁶ Njegov puni naziv je: *Dokument iz Montreja o odgovarajućim međunarodnim pravnim obavezama i dobroj praksi za države povezane sa delovanjem privatnih vojnih i bezbednosnih kompanija tokom oružanih sukoba*. Za tekst vidi: *The Montreux Document on pertinent international legal obligations and good practices for States related to operations of private*

military and security companies during armed conflict, Federal Department of Foreign Affairs (Switzerland) & International Committee of the Red Cross, www.icrc.org/en/doc/assets/files/other/icrc_002_0996.pdf.

njihovom krivičnom, poreskom, radnom pravu i dr.). Drugi deo Dokumenta odnosi se na dobre prakse država u ovoj oblasti i tu su obrađena pitanja koja se tiču delatnosti PVK, postupka za izbor i unajmljivanje PVK, uslova za izbor, kontrolu i nadzor itd., sve sa ciljem da se državama pomogne da preduzmu odgovarajuće mere u skladu sa svojim obavezama prema međunarodnom pravu (Cockayne, 2008, pp. 401-426; Метелина, 2012, стр. 136-138; DeWinter-Schmitt, pp. 2013; Nikač & Korajlić, Ahić, Bećirović, 2013, str. 33-34; Ralby, 2016, pp. 235-263).

Već iz punog naziva Dokumenta vidi se da se on ne bavi opštim pitanjima funkcionisanja PVK nego uređuje odnose koji se tiču njihovog delovanja tokom oružanog sukoba. Dokument otvara određene probleme, predlaže konkretna rešenja (nudi najvažnije termine i definicije, na prilično kvalitetan način formuliše moguće načine rešenja određenih pitanja itd.) potvrđuje važnost međunarodnog humanitarnog prava i međunarodnog prava ljudskih prava i upućuje na najvažnije izvore tih grana međunarodnog prava, uključujući i običajno pravo. Premda predstavlja dobru osnovu za ponašanje i delovanje PVK i njihovog osoblja tokom oružanog sukoba, Dokument je dobio relativno malu podršku – do 2020. (posle 18 godina) potpisali su ga samo 56 država i 3 međunarodne organizacije - EU, NATO i OEBS. (Montreux Document Forum, 2020. Još veći problem je činjenica da Dokument nije pravno obavezujući - predstavlja jedan vid tzv. mekog prava, što znači da ima određeni značaj, ali da ne

i karakter pravog međunarodnog ugovora kao izvora stvarnog, čvrstog prava (Krivokapich, 2017, str. 55-62).

Tome treba dodati da uvek ostaje otvoreno pitanje koliko se dogovorena rešenja zaista poštuju u praksi, tim pre što je reč o pravno neobavezujućem aktu, koji ne predviđa efikasne kontrolne mehanizme i sankcije.

4.2 Kodeks ponašanja za privatne pružaoce bezbednosnih usluga

Pripremljen je na inicijativu Švajcarske i otvoren za potpisivanje 10.11.2010. (Geneva Academy of International Humanitarian Law and Human Rights, 2013). Sa osloncem na pravila međunarodnog humanitarnog prava i međunarodnog prava ljudskih prava, formuliše opšte principe, neophodne za uspostavljanje međunarodnih standarda u oblasti privatne bezbednosti, odgovornosti privatnih bezbednosnih kompanija (skr. PBK) i poboljšanja kontrole i nadzora nad njihovim radom. (Rosemann N. 2008; Nikač & Korajlić, Ahić, Bećirović, 2013, str. 34-35; Shah, 2014, pp. 2559-2573; MacLeod, 2015, pp. 128-132; Narváez González & Valencia, 2019, pp. 79-107).

U cilju obezbeđenja odgovornog i zakonitog postupanja PBK i njihovog osoblja, daje definicije 13 upotrebljenih termina, utvrđuje osnovne obaveze kompanija potpisnica,⁷ precizira principe ponašanja osoblja PBK⁸ itd.

Kada je 2010. g. otvoren za potpisivanje, potpisalo ga je 58 PBK iz 15 država, a već do septembra

⁷ Da posluju u skladu sa principima sadržanim u Kodeksu; da primenjuju odgovarajuće politike i nadzor sa namerom da postupanje njihovog osoblja uvek bude u skladu sa tim principima; da svoje ugovore sa svojim osobljem, podizvođačima i drugim stranama usklade sa Kodeksom; da se pridržavaju Kodeksa, čak i ako on nije uključen u ugovor sa klijentom; da ne zaključuju svesno ugovore koji su neposredno i suštinski u suprotnosti sa principima Kodeksa, merodavnim nacionalnim ili međunarodnim pravom ili merodavnim lokalnim, regionalnim ili međunarodnim pravom ljudskih prava; da svoje ugovore tumače i izvršavaju na način koji je u skladu sa Kodeksom; da se pridržavaju i od svog osoblja zahtevaju da se pridržava merodavnog prava, uključujući međunarodno humanitarno pravo i pravo ljudskih prava; da neće zaključivati ugovore njima, podržavati ili servisirati bilo koju vladu, lice ili entitet na način koji bi bio suprotan sankcijama Saveta bezbednosti UN; itd.

⁸ Ti principi tiču se obaveze PBK da usvoje pravila za upotrebu sile, u skladu sa Kodeksom; upotrebe sile (preduzimanja svih razumnih mera da bi se izbegla upotreba sile, korišćenje sile u skladu sa merodavnim pravom, proporcionalnost sile pretnji i usklađenost sa situacijom, korišćenje vatrenog oružja protiv ljudi samo radi samoodbrane ili nužne odbrane drugih; itd.); pritvora i lišavanja slobode (samo po ugovoru sa državom, samo uz učešće obučenog osoblja, itd.); zabrane mučenja, okrutnih, nehumanih ili ponižavajućih postupaka ili kazni; zabrane seksualnog iskorišćavanja i zlostavljanja i rodno zasnovanog nasilja; zabrane trgovine ljudima; zabrane ropstva i prinudnog rada; zabrane diskriminacije; obaveze identifikacije osoblja PBK; obaveze registracije i licenciranja vozila i opasnih materijala kod nadležnih državnih organa; itd.

2013. broj potpisnica se popeo na 708 kompanija iz više od 70 država. S obzirom na taj uspeh koji je ostvaren za vrlo kratko vreme, 2013. g. je sa sedištem u Ženevi, stvorena posebna asocijacija (*International Code of Conduct for Private Security Service Providers Association – ICoCA*) čija je svrha da promoviše, upravlja i nadzire sprovođenje Kodeksa i promoviše odgovorno pružanje usluga bezbednosti i poštovanje ljudskih prava i nacionalnog i međunarodnog prava u skladu sa Kodeksom. Njom rukovodi Upravni odbor, ovlašćen za nadgledanje i potvrđivanje usaglašenosti postupanja udruženih kompanija sa Kodeksom.⁹ Od osnivanja Asocijacije ne priznaje se više status potpisnice Kodeksa kao takve, već kompanije ulaze u članstvo Asocijacije. Septembra 2020, u članstvu Asocijacije bilo je 7 država (Australija, Kanada, Norveška, SAD, Švajcarska, Švedska i Velika Britanija), 100 PVK, 39 organizacija civilnog društva (nevladinih organizacija), 41 posmatrač i 5 pridruženih članova. (*Promoting Responsible Private Security...*, 2020).

Na prvi pogled Kodeks nema veze sa međunarodnim pravom oružanih sukoba, zato što se bavi privatnim bezbednosnim, a ne vojnim kompanijama. Takav zaključak ne bi bio sasvim tačan, već zbog toga što razlika između vojnih i bezbednosnih usluga nije uvek dovoljno jasna. Pored toga, pošto se bave i bezbednosnim pitanjima, u članstvu Asocijacije su i mnoge PVK. Uostalom, sam Kodeks pominje obavezu poštovanja ne samo međunarodnog prava ljudskih prava, već i međunarodnog humanitarnog prava (tj. dela međunarodnog prava oružanih sukoba) što znači da su autori Kodeksa bili svesni toga da osoblje ovih kompanija često učestvuje u oružanim sukobima.

Premda je uključeno i 7 država, Kodeks nije međunarodni ugovor, već samo izraz saglasnosti postignute između samih kompanija, dakle u okvirima poslovnog sveta. Pored toga, on nije obavezujući - kompanije same odlučuju da li će ući u Asocijaciju i da li će je napustiti. Štaviše, sam Kodeks (čl. 14) izričito kaže da on ne stvara nikakve pravne obaveze niti pravne odgovornosti

za kompanije potpisnice, osim onih koje već postoje prema nacionalnom ili međunarodnom pravu. Ograničeni značaj ovog dokumenta ogleda se i u tome što premda Asocijacija ima kontrolni mehanizam (kontrolu vrši Upravni odbor, a predviđen je i postupak za podnošenje pritužbi zbog kršenja Kodeksa) on nije zaista efikasan zato što pritužbe podnose kompanije jedne protiv drugih, a ne žrtve kršenja ljudskih prava, nisu propisane nikakve kazne, a ne postoji ni poseban sud pred kojim bi kompanije odgovarale ako bi kontinuirano kršile Kodeks. Stoga se sa raznih strana mogu čuti primedbe da Kodeks ne daje stvarna rešenja ni u jednoj bitnoj sferi (upravljanje, kontrola, obeštećenje, sankcije i odgovornost države) te da se zapravo radi samo o smokvinom listu koji omogućava PBK da stvore privid kako imaju i poštuju neka pravila i standarde odnosno kako je njihovo poslovanje zakonito. (Raphael, 2016, pp. 11-12).

4.3 Ostali pravno neobavezujući dokumenti

U ovoj materiji postoje i drugi neobavezujući dokumenti, ali je njihov značaj mnogo manji. Takvi su npr. Vodič za zakonsko regulisanje privatnih vojnih i bezbednosnih kompanija od strane država i Vodič za ugovore vojnih i bezbednosnih kompanija: Promovisanje odgovornosti i poštovanja ljudskih prava i međunarodnog humanitarnog prava. (Federal Department of Foreign Affairs..., 2016; Federal Department of Foreign Affairs..., 2017). Oba su zajedno izradili i publikovali ministarstvo spoljnih poslova Švajcarske i Ženevski centar za demokratsku kontrolu oružanih snaga. Ovi dokumenti, čiji iza kojih stoje jedna država i jedna nevladina organizacija, u najboljem slučaju mogu se nadati da će pokrenuti diskusiju i poslužiti kao neki od modela mogućih rešenja, ali ne mogu da pretenduju na to da imaju pravnu obaveznost.

5 POTREBA PRAVNOG REGULISANJA

Sve ukazuje da je potrebno što pre na univerzalnom (svetskom) nivou stvoriti nove međunarodnopravne okvire koji bi što potpunije

⁹ Upravni odbor ima 12 članova, od kojih 4 biraju udružene privatne kompanije, 4 organizacije civilnog društva, a 4 države.

regulisali najvažija pitanja. Takva kao što su: definisanje najvažnijih pojmova; što veća unifikacija uslova i načina za osnivanje, licenciranje i registraciju PVK; najvažnija prava i obaveze tih PVK i njihovog osoblja; međunarodni nadzor nad PVK i njihovim osobljem; odgovornost svih uključenih aktera; razlika između člana osoblja PVK i plaćenika; pravila vezana za prelazak oružja i opreme PVK preko državnih granica i kontrolu tog oružja i opreme u cilju sprečavanja njihovog šverca, nelegalne prodaje i drugih nezakonitosti; itd. (Cockayne & Speers Mears, 2006; Kinsey, 2008; Scheimer, 2009, pp. 609-646; Arnpriester, 2017, pp. 1189-1239; Небольсина & Никитин, 2016, стр. 145-160).

U pitanju je ogroman svetski biznis koji dotiče živote mnogih, pa i interese čitave međunarodne zajednice, posebno zbog toga što je povezan sa upotrebom sile i to često van granica samo jedne države.

Međutim, još uvek su mnoga pitanja sporna i to ne samo među stručnjacima za međunarodno pravo, već i među državama, međunarodnim organizacijama, pripadnicima raznih oružanih snaga, nevladinim sektorom itd., kao i, razume se, samim PVK. Sporovi se odnose već na načelna pitanja, kao što su šta bi i kako trebalo regulisati univerzalnim međunarodnim ugovorom, ko bi trebalo da su njegove članice (samo države ili i neki drugi subjekti, i koji), koje mehanizme međunarodnog nadzora bi trebalo predvideti itd., pa čak i na to da li je u ovom trenutku uopšte potrebno regulisati ovu materiju na taj način.

Tome treba dodati da čak i kada jednog dana ova materija bude kodifikovana odgovarajućim sporazumom, veliko je pitanje koliko će kvalitetna biti njegova sadržina i, s druge strane, koliko država će uspeti da okupi među svojim članicama, da li će među tim članicama biti i najveće vojne sile sveta, da li će dosledno poštovati, itd.

CITIRANA DELA

- Anderson, M. (2018). If It Looks Like a Duck: Reining in Private-Military Contractor Conduct Through the Amended UCMJ. *Case Western Reserve Journal of International Law*, (1), 307-347
- Arnpriester, N. (2017). Combating Impunity: The Private Military Industry, Human Rights, and the 'Legal Gap'. *University of Pennsylvania Journal of International Law*, (4), 1189-1239
- Bailes, A. J. K. (2008). Private Military and Security Companies, the European Union, and Regulation as a Tool for Efficiency. *Security and Peace*, (4), 196-201
- Born, H., & Caparini, M., Cole, E. (2007). *Regulating Private Security Companies in Europe: Status and Prospects*. Policy Paper 20, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF), http://psm.du.edu/media/documents/reports_and_stats/think_tanks/dcaf__born_caparini_and_cole_regulating_private_security_in_europe.pdf
- Cockayne, J., & Speers Mears, E. (2006). *Private Military and Security Companies: A Framework for Regulation*. International Peace Institute, www.ipinst.org/wp-content/uploads/publications/pmsc_epub.pdf
- Cockayne, J. (2008). Regulating Private Military and Security Companies: The Content, Negotiation, Weaknesses, and Promise of the Montreux Document. *Journal of Conflict & Security Law*, (3), 401-426
- Del Prado, J. L. G. (2011). A United Nations Instrument to Regulate and Monitor Private Security Contractors. *Notre Dame Journal of International & Comparative Law*, (1), 1-79
- Del Prado, J. L. G. (2012) "A U.N. Convention to Regulate PMSCs?", *Criminal Justice Ethics*, No. 3, pp. 262-286
- DeWinter-Schmitt, R. ed. (2013) *Montreux Five Years On: An analysis of state efforts to implement Montreux Document legal obligations and good practices*, Washington College of Law, www.wcl.american.edu/index.cfm?LinkServID=B1E626D9-095E-4A28-94A94551CEA3488E

- European Commission for Democracy through Law - Venice Commission (2009) *Report on Private Military and Security Firms and Erosion of the State Monopoly on the Use of Force*, Study no. 531 (2009), 29.6.2009, [www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD\(2009\)038-e](http://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD(2009)038-e)
- European Parliament (2017) *European Parliament Resolution of 4 July 2017 on Private Security Companies (2016/2238(ini))*, 4 July 2017, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/txt/pdf/?uri=celex:52017ip0289&rid=6>
- Federal Department of Foreign Affairs (FDFA) & Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF) (2016) *Legislative Guidance Tool for States to Regulate Private Military and Security Companies*, Geneva, https://marsad-egypt.info/wp-content/uploads/2020/03/2018-11-19_legislative-guidance-tool.pdf
- Federal Department of Foreign Affairs (FDFA) & Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF) (2017) *A Contract Guidance Tool for Private Military and Security Services: Promoting Accountability and Respect for Human Rights and International Humanitarian Law*, Geneva, www.mdforum.ch/pdf/contract-guidance-tool.pdf
- Gastón, E. L. (2008) "Mercenarism 2.0? The Rise of the Modern Private Security Industry and Its Implications for International Humanitarian Law Enforcement", *Harvard International Law Journal*, No. 1, pp. 221-248
- General Assembly (2010) *Draft of a Possible Convention on Private Military and Security Companies (PMSCs) for Consideration and Action by the Human Rights Council*, Annex to: *Report of the Working Group on the use of mercenaries as a means of violating human rights and impeding the exercise of the right of peoples to self-determination*, A/HRC/15/25, 5 July 2010, <https://undocs.org/en/A/HRC/15/25>
- General Assembly (2018) *Use of Mercenaries as a Means of Violating Human Rights and Impeding the Exercise of the Right of Peoples to Self-Determination*, a/73/303, 6 August 2018, www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=a/73/303
- Geneva Academy of International Humanitarian Law and Human Rights (2013) *The International Code of Conduct for Private Security Service Providers*, Geneva, www.geneva-academy.ch/joomlatools-files/docman-files/Publications/Academy%20Briefings/lcoc_web_final.pdf
- Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (2009) *Status of Forces Agreement between the Republic of Iraq and the United States of America*, 2009, www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/us-iraqi_sofa-en.pdf
- Haile, C. J. (2009) "New U. N. Draft International Convention on the Regulation, Oversight, and Monitoring of Private Military and Security Companies", *International Government Contractor*, (9), www.crowell.com/documents/New-UN-Draft-International-Convention-On-The-Regulation-Oversight-And-Monitoring-Of-Private-Military-And-Security-Companies.pdf
- Hoppe, C. (2008). Passing the Buck: State Responsibility for Private Military Companies. *European Journal of International Law*, (5), 989-1014
- Huskey, K. A. (2012) Accountability for Private Military and Security Contractors in the International Legal Regime", *Criminal Justice Ethics*, No. 3, pp. 193-212
- ICRC. *The Montreux Document*, www.eda.admin.ch/eda/en/fdfa/foreign-policy/international-law/international-humanitarian-law/private-military-security-companies/montreux-document.html
- International Committee of the Red Cross. (2013). *International Humanitarian Law and Private/Security Companies – FAQ*, 10 December 2013, www.icrc.org/en/document/ihl-and-private-military-security-companies-faq

- Juma, L. (2011). Privatisation, human rights and security: Reflections on the Draft International Convention on Regulation, Oversight and Monitoring of Private Military and Security Companies. *Law, Democracy & Development*, (1), 1-33, doi: 10.4314/idd.v15i1.3
- Kalidhass, P. R. (2014). Determining the Status of Private Military Companies under International Law: A Quest to Solve Accountability Issues in Armed Conflicts. *Amsterdam Law Forum*, (2), 4-19
- Kinsey, C. (2008). International Law and the Control of Mercenaries and Private Military Companies. *Cultures & Conflicts*, 26 June 2008, <https://journals.openedition.org/conflicts/11502>
- Krahmann, E. (2005). Regulating Private Military Companies: What Role for the EU?. *Contemporary Security Policy*, (1), 103-125
- Krivokapich, B. (2017). Myagkoye pravo v mezhdunarodnom prave, in: Lutovac M. (ed.): *International Conference: „Composite Materials, Ecology, Information Technology, Economics and Law“, ELaSa-2017, Proceedings*, 1-3 July 2017, Tivat, Montenegro, publ. Russian Academy of Sciences et. al., pp. 55-62
- Krivokapić, B. (2020). Pravni položaj osoblja privatnih vojnih kompanija prema međunarodnom pravu oružanih sukoba. u: Perović Vujačić J. S. (gl. ur.) *Unifikacija prava i pravna sigurnost*, Zbornik radova 33. Kopaoničke škole prirodnog prava – Slobodan Perović, Međunarodna naučna konferencija, Beograd 23.12.2020, tom III, 2020, Kopaonička škola prirodnog prava – Slobodan Perović, Beograd, str. 339-353
- Lenhardt, C. (2008). Individual Liability of Private Military Personnel under International Criminal Law, *European Journal of International Law*, (5), 1015-1034
- MacLeod, S. (2015). Private Security Companies and Shared Responsibility: The Turn to Multistakeholder Standard-Setting and Monitoring through Self-Regulation-‘Plus’. *Netherlands International Law Review*, 62, (1), 119-145
- Metelina, O. V. (2012). Vopros statusa chastnykh voyennykh i okhrannykh kompaniy. Dokument Montre, *Vestnik Chuvashskogo universiteta*, (1), 36-138
- Moesgaard, C. (2011). Weak International Response to the Use of Private Military Security Companies, *DIIS Policy Brief, March 2011*, http://pure.dii.dk/ws/files/69652/PB2011_weak_international_response_web.pdf
- Montreux Document Forum (2020). *Participating States and International Organisations*, Geneva 2020, www.mdforum.ch/participants
- Narvaez Gonzalez, C. & Valencia, K. (2019). Improving Human Rights in the Private Security Industry: Envisioning the Role of ICoCA in Latin America. *Business and Human Rights Journal*, (1), 79-107
- Nebol'sina, M. A., & Nikitin, A. A. (2016). Perspektivy mezhdunarodnogo regulirovaniya deyatelnosti chastnykh voyennykh kompaniy. *Vestnik Universiteta MGIMO*, (2), 145-160
- Nikač, Ž., Korajlić, N., Ahić, J., & Bećirović, A. (2013) Pravna regulativa privatne bezbednosti na prostorima nekadašnje SFRJ, sa osvrtom na poslednje promene u Srbiji. *Kriminalističke teme*, (3-4), 27-52
- Parliamentary Assembly (2009) *Private military and security firms and erosion of the state monopoly on the use of force*. Recommendation 1858 (2009), <https://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XHTML2HTML-en.asp?fileid=17711&lang=en>
- Promoting Responsible Private Security: Members and Observers of the ICoCA; The Role of the ICoCA*, 4. Sept. 2020, <https://www.icoca.ch/>
- Ryngaert, C. (2008). Litigating Abuses Committed by Private Military Companies. *European Journal of International Law*, (5), 1035-1053

- Romić, M., & Pavlović, G. (2011). Neki aspekti odgovornosti država za akcije privatnih vojnih kompanija. *Politeia*, (2), 319-332
- Ralby, I. (2016). The Montreux Document the Legal Significance of a Non-legal Instrument, in Schaub, G. Jr., & Kelty, R. eds., *Private Military and Security Contractors: Controlling the Corporate Warrior*, Rowman & Littlefield, pp. 235-263
- Raphael, S. (2016). *Mercenaries Unleashed: The brave new world of private military and security companies*, War on Want, www.waronwant.org/sites/default/files/Mercenaries%20Unleashed,%202016.pdf
- Rosemann, N. (2008). Code of Conduct: Tool for Self-Regulation for Private Military and Security Companies. Geneva Centre for Democratic Control of Armed Forces (DCAF). *Occasional Paper No. 15*, https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/OP15_Rosemann.pdf
- Scheimer, M. (2009). Separating Private Military Companies from Illegal Mercenaries in International Law: Proposing an International Convention for Legitimate Military and Security Support that Reflects Customary International Law. *American University International Law Review*, (3), 609-646
- Shah, R. (2014). Beating Blackwater: Using Domestic Legislation to Enforce the International Code of Conduct for Private Military Companies. *Yale Law Journal*, 123(7), 2559-2573
- Weigelt, K. & Marker, F. (2007). *Who is Responsible? The Use of PMCs in Armed Conflict and International Law*, in: Jaeger, T., & Kuemmel, G. (eds), *Private Military and Security Companies*, VS Verlag fuer Sozialwissenschaften, pp. 377-394
- White, N. D. & MacLeod, So. (2008). EU Operation and Private Military Contractors: Issues of Corporate and Institutional Responsibility. *European Journal of International Law*, (5), 965-988

Received for publication: 18.01.2021.
Revision received: 15.02.2021.
Accepted for publication: 05.04.2021.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – APA Sixth Edition:

Krivokapić, B. (2021, 04 15). Pravno uređenje položaja privatnih vojnih kompanija. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 9(1), 58-69. doi:10.12709/fbim.09.09.01.06

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Krivokapić, Boris. 2021. „Pravno uređenje položaja privatnih vojnih kompanija.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 9 (1): 58-69. doi:10.12709/fbim.09.09.01.06.

Style – GOST Name Sort:

Krivokapić Boris Pravno uređenje položaja privatnih vojnih kompanija [Časopis] // FBIM Transactions / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 04 2021. - 1 : T. 9. - str. 58-69.

Style – Harvard Anglia:

Krivokapić, B., 2021. Pravno uređenje položaja privatnih vojnih kompanija. *FBIM Transactions*, 15 04, 9(1), pp. 58-69.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Pravno uređenje položaja privatnih vojnih kompanija. **Krivokapić, Boris**. [ur.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 15 04 2021, FBIM Transactions, T. 9, str. 58-69.



UTICAJ RAZVOJA PREDUZETNIŠTVA I LIDERSTVA NA EKONOMSKI RAZVOJ

THE IMPACT OF ENTREPRENEURSHIP AND LEADERSHIP DEVELOPMENT ON ECONOMIC DEVELOPMENT

Milosav Miličković

Poslovni i pravni fakultet, „MB” Univerzitet, Beograd, Srbija

Bilal Zahrah Miftah Alshafie

Poslovni i pravni fakultet, „MB” Univerzitet, Beograd, Srbija

Miroslav Jevremović

Poslovni i pravni fakultet, „MB” Univerzitet, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL kategorija rada: **D13, L26**

Apstrakt

Razvoj preduzetništva i liderstva predstavlja oslonac razvoja svakog društva. U tržišnoj ekonomiji stanje preduzetništva se svakodnevno menja i potrebno je pronalaziti nove metode njegovog razvoja i prilagođavanja tržišnim prilikama. Srbija se danas nalazi u teškoj ekonomskoj situaciji. Globalna ekonomska kriza zaustavila je zakasneli tranzicioni oporavak zemlje u momentu kada je počeo da se hvata zalet. Put ka njenom ozdravljenju vodi kroz bolne mere: racionalizaciju predimenzioniranog javnog sektora i ozbiljnu finansijsku disciplinu, kao i promovisanje preduzetništva i liderstva kao strategije razvoja, bez kojih održivi privredni rast neće biti moguć. Cilj ovog rada jeste da doprinos opisu i analizi razvoja preduzetništva i liderstva, sa namerom da on doprinese ubrzanijem razvoju i u Srbiji. U radu su posebno analizirani pojam, opšte stanje i značaj preduzetništva, odnos preduzetništva i liderstva i uloga preduzetništva u ekonomskom razvoju. Na osnovu analize izvršene u radu, autori su zaključili da preduzetničke prilike proizlaze iz tržišnih promena, a da savremeno, brzo promenljivo i nesigurno poslovno okruženje predstavlja teoretski potencijalnu oblast za preduzetničke aktivnosti.

Ključne reči: ekonomski razvoj, preduzetništvo, inovacije, liderstvo

Abstract

The development of entrepreneurship and leadership is the backbone of the development of any society. In a market economy, the state of

Adresa autora zaduženog za korespondenciju

Milosav Miličković

✉ milickovicm@amail.com



entrepreneurship changes every day and it is necessary to find new methods of its development and adaptation to market conditions. Today, Serbia is in a difficult economic situation. The global economic crisis halted the country's belated transitional recovery the moment the momentum began to take hold. The road to its recovery leads through painful measures: rationalization of the oversized public sector and serious financial discipline, as well as the promotion of entrepreneurship and leadership as development strategies, without which sustainable economic growth will not be possible. This paper aims to contribute to the description and analysis of the development of entrepreneurship and leadership, with the intention that it contributes to faster development in Serbia. The paper analyzes the concept, general state, and importance of entrepreneurship, the relationship between entrepreneurship and leadership, and the role of entrepreneurship in economic development. Based on the analysis performed in the paper, the authors concluded that entrepreneurial opportunities arise from market changes and that the modern, rapidly changing and uncertain business environment is a theoretically potential area for entrepreneurial activities.

Keywords: economic development, entrepreneurship, innovation, leadership

1 PREDUZETNIŠTVO – OPŠTE STANJE I ZNAČAJ

Prema Sumpeteru (1934), preduzetništvo je pokretačka snaga inovacija, i generalno pokretač ekonomskog razvoja. Vennekers i Thurik (1999) i Đardin (2011) u svojim istraživanjima pronalaze da osnivanje novih firmi može igrati ključnu ulogu u podsticanju konkurencije, izazivanje i podsticanje inovacija, pojavu novih sektora; u tom kontekstu preduzetnici koji vode nove firme mogu nadoknaditi restrukturiranje zrelih sektora. Značaj preduzetništva naglašava se i po pitanju inovacija i prelivanja znanja. Audretsch i Keilback (2005) ukazuju da je preduzetništvo ključna pokretačka sila u procesu izbora inovacija, a time i stvaranju raznovrsnih znanja, koja zauzvrat, služe kao mehanizam olakšavanja prelivanja takvog znanja među pojedincima. (Baroš, 2007, str. 55) Praag i Versloot (2007) zaključuju da preduzetnici imaju veoma važnu i specifičnu ulogu u privredi. Oni stvaraju zaposlenost, doprinose rastu produktivnosti, proizvodnje i komercijalizaciji inovacija, i na taj način stvaraju pozitivne efekte prelivanja znanja na regionalnoj osnovi. (Bebera, Leković, & Vasiljev, 2008)

Preduzetništvo je važno jer je ekonomski mehanizam kroz koji neefikasnosti u ekonomijama se identifikuju i ublažavaju. Prema OECD (1998) „preduzetništvo je centralni deo funkcionisanja tržišne ekonomije“. Small Business Administration je otišao još dalje, pa kaže da je „ključni barometer ekonomskih sloboda i blagostanja u stvaranju novih i malih firmi u svim sektorima privrede po svim segmentima društva“. (Bobara, 2012, str. 31)

I dok se početkom 20-og veka, razvoj privredne aktivnosti zasnivao na velikim preduzećima i masovnoj proizvodnji koje je donelo blagostanje nacijama, mala preduzeća su bila osuđena na propast i tretirana su čak kao kočnica na putu razvoja. U većini razvijenih ekonomija uspeh u posleratnom periodu se zasnivao na velikom poduhvatu i smatralo se da su oni jedini sposobni da u skladu sa kodeksom industrijskog društva, razvijaju ekonomiju. Uspeh se zasnivao na šest suštinskih principa: standardizacija, specijalizacija, sinhronizacija, koncentracija, maksimizacija i centralizacija. Kasnije, krajem prošlog veka, javljaju se brojni dokazi da se ekonomska aktivnost udaljila od velikih firmi ka malim firmama. Schumacher (1973) tvrdi da će džinovske organizacije i rast specijalizacije dovesti do ekonomske neefikasnosti na makroekonomskom nivou i kao alternativu ponudio sistem posredničkih tehnologija zasnovanih na malim proizvodnim jedinicama. Tada se činilo da sistem velikih poduhvata nije doveo do ekonomskog uspeha kako se očekivalo. U 1980-im godinama, stagflacija i visoka stopa nezaposlenosti izazvala je veći interes ka identifikovanju faktora koji određuju ekonomski rast i razvoj. Kasnije, došlo je do pojačanog interesa za ocenjivanje uloge malih firmi i preduzetništva i njihove uloge u ekonomskom rastu. (Babović, 2012, str. 31) Poseban doprinos malih i srednjih preduzeća je uočen na tržištu rada, gde je viđeno da 80% svih novih radnih mesta su stvorila mala preduzeća u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD). U SAD mala i srednja preduzeća generišu više od polovine

bruto društveni proizvod BDP i više od 50% svih izvoznih aktivnosti vrše preduzeća sa manje od 20 zaposlenih. Neke od najbrže rastućih ekonomija na svetu (npr, Tajvan, Hong Kong), su duboko ukorenjene u malim preduzećima. Više od 80% japanskih zaposlenih radi u malim i srednjim preduzećima, gde preduzeća zapošljavaju u proseku 9 zaposlenih, u poređenju sa 4 zaposlenih u EU. U Nemačkoj, preduzeća sa manje od 500 zaposlenih proizvode dve trećine BDP-a, i zapošljavaju 4 od 5 radnika. U poslednjih nekoliko godina, preduzetništvo predstavlja glavni izvor otvaranja novih radnih mesta i doprinosi ekonomskom rastu i nacionalnom prosperitetu. Kao posledica toga, učinjeni su značajni napor u pokušaju da se razume ovaj fenomen. (Karavidić, 2018)

U principu, postojanje malih preduzeća u bilo kojoj zemlji je od vitalne važnosti jer oni čine značajan doprinos u povećanju doprinosa ekonomske aktivnosti i otvaranju novih radnih mesta. (Karić, 1992, str. 69)

2 DEFINISANJE PREDUZETNIŠTVA

Termin „preduzetništvo“ koristi se u kontekstu poslovanja više od dva veka, međutim i pored toga, ono ostaje oblast u razvoju koja je osetljiva na varijacije u značenju, te s toga, ne postoji jedinstvena definicija pojma. To je s toga, što je pojam preduzetništva evoluirao tokom vremena, ali je i dalje širok pojam koji obuhvata različita značenja ili funkcije u različitim kontekstima, na primer, u pojedinačnom kontekstu, u organizacionom kontekstu i kulturnom kontekstu. Zato je od velikog značaja da se istraže takvi konteksti.

Preduzetništvo se definiše kao proces koji stvara vrednost pravljenjem unikatnih kombinacija resursa koji stvaraju nove proizvode, usluge, procese, organizacione oblike, izvore snabdevanja i tržišnih mogućnosti. To je veoma inovativan proces i uključuje preuzimanje rizika i koordinaciju načina ponašanja u cilju funkcionisanja kao holističkog procesa. (Petković, 2009, str. 88)

Preduzetništvo je okarakterisano kao i intrigantno i zanimljivo, ali jednako neuhvatljiv ili nedefinisan koncept. Dakle, postoji mnogo definicija termina preduzetništvo kao što postoji i mnogo autora. Za

razliku od drugih disciplina upravljanja, kao što je Ekonomija tamo gde je opšteprihvaćena definicija, pažljivo ispitivanje preduzetničke literature zaključuje da ne postoji jedinstvena definicija preduzetništva. Postojeće definicije su identifikovale preduzetništvo sa različitim funkcijama kao što su koordinacija proizvodnih resursa, uvođenje inovacija, preuzimanje rizika i ostali elementi vezani za kapital i bogastvo. Razlog za nemogućnost definisanja preduzetništva leži u interdisciplinarnosti koncepta i to: uključujući naučnike iz oblasti ekonomije, poslovne strategije, organizacionog ponašanja, sociologije i psihologije. U poslednjoj deceniji, međutim, preduzetništvo se izučava kao nezavisna oblast, sa multidisciplinarnim aspektom ali uglavnom povezanim sa školama menadžmenta. (Petrović, Cvijanović, & Vukotić, 2014, str. 26)

Termin „preduzetnik“ uveo je još 1732 godine R Cantillon u svom delu *Essai sur la Nature du Commerce en Général*. U njegovom viđenju, centralna komponenta definicije preduzetnika gravitira oko preuzimanja rizika. Kasnije je J.B Say izjavio da preduzetnik pomera ekonomske resurse iz područja niže produktivnosti u oblasti više produktivnosti. Najobuhvatnija definicija preduzetništva vezuje se za ime J Schumpeter. Njegovo viđenje preduzetnika se zasniva, pre svega, na inovativnoj ulozi preduzetnika. Preduzetnici nisu samo inovatori i, s toga, agenti promena, već i koordinatori proizvodnje. On je smatrao da se preduzetništvo javlja kroz pet uslova i to: nove robe, nove metode proizvodnje, nova tržišta, novi izvori materijala ili nove organizacione forme. Prema šumpeterovskom mišljenju, preduzetnički proces predstavlja jedan od ključnih faktora u ekonomskom razvoju regiona/zemlje. Kirzner (1973) vidi preduzetnika kao nekog ko reaguje na tržišne mogućnosti, a ne da ih stvara. Zatim, Gilder (1980) smatra da je preduzetnik supermen koji zna skrivene zakone ekonomije i koji doprinosi napretku. Takođe, on se bori protiv siromaštva stvaranjem novih radnih mesta. Novije definicije preduzetništva naglašavaju proces i na ljudskom faktoru zasnovane definicije preduzetništva. Tako, Shane, Venketeraman, (2000) vide preduzetništvo kao proces koji uključuje otkrivanje, evaluaciju i eksploataciju mogućnosti

da uvede nove proizvode, usluge, procese, načine nastupa na novim tržištima. Preduzetništvo je s toga, kreativan ljudski proces, onaj koji mobilise resurse sa jednog nivoa produktivnosti u drugi viši nivo. To podrazumeva volju pojedinca da preuzme odgovornost i mentalnu sposobnost obavljanja zadataka od ideje do realizacije. Druga komponenta preduzetništva sastoji se u identifikovanju mogućnosti gde drugi ljudi vide kaos, protivrečnosti, ili zbunjenost. Adenutsi (2009) definiše preduzetništvo kao „identifikaciju poslovnih mogućnosti i mobilizaciju ekonomskih resursa za pokretanje novog biznisa ili revitalizacije postojećih u uslovima rizika i neizvesnosti, u cilju sticanja profita u privatnom vlasništvu“. Jednostavnije rečeno, preduzetništvo podrazumeva inovativne, profitno orijentisane ideje i realne napore koje čine kombinaciju oskudnih resursa i mogućnosti kroz privatne inicijative. On takođe navodi da u savremenom svetu globalizacije, „preduzetništvo i razvoj proizvodnih kapaciteta u privatnom sektoru postali su neophodni za uvođenje zemlje u globalne tokove trgovine i razvijanje mreža“, i iako vlada utiče na stvaranje radnih mesta, ona u privatnom sektoru još uvek nedostaju. I zato vlade i donosioci odluka moraju da gledaju preduzetništvo u kombinaciji sa inovacijama i održivim ekonomskim rastom, kao i u ispunjenju mnogih drugih društvenih izazova iz okruženja sa kojima se zemlja suočava. (Radovanović, 2006, str. 21)

3 PREUZETNIŠTVO I LIDERSTVO

Iako postoji prisutnost u mišljenjima različitosti između lidera i preduzetnika, objektivna stvarnost, multipliciranost aktivnosti i savremeno poslovanje ukazuju da između ovih aktivnosti dolazi sve više i dublje do konvergencije i integracije, jer se gotovo imperativno nameće potreba da dobri lideri budu sposobni preduzetnici. To proizilazi iz osobina lidera kao što su: inicijativnost, inventivnost i kreativnost, empatija itd... Lideri u organizacijama radi uspešnosti njihovih organizacija kao i svog prosperiteta moraju da „misle i deluju kao preduzetnici“. (Šimundža, 2013, str. 31) Preduzetnički lider aktivno traži mogućnost, prilike, promišljeno reskura uvodeći promene i

poboljšanja. Nužnost preduzetničkog ponašanja lidera mora ići linijom cele organizacije, a ne samo na njenom vrhu, kako bi organizacija preduzetnički bila oblikovana i kao takva se ponašala na tržištu. Lideri u organizaciji moraju biti usmereni na traženje mogućnosti i prilika za poboljšanje uspešnosti svoje organizacije. Zapravo, preduzetnički duh je potrebno osigurati u celoj organizaciji, ali primat se svakako mora dati prvoj liniji rukovođenja. Tako se u stručnoj literaturi i praksi modernih kompanija može naći mišljenje da moderni lideri sve više postaju „preduzetnici u korporacijskoj okolini“. Njihov osnovni zadatak je uvođenje promena, uspešno upravljanje njima i stvaranje sinteze ljudi, resursa, ideja i mogućnosti, odnosno prilika. Preduzetništvo u najširem smislu označava slobodnu inicijativu, uz sankcije koje se izražavaju u vidu dobitka ili gubitka. Ono se odnosi na sve oblike proizvodnje (uključujući tehnologiju i organizaciju), marketing i finansije. U svim akcijama preduzetnik ide na veći ili manji rizik, zbog neizvesne budućnosti. Ali, u tome se ne sastoji proizvodna funkcija preduzetnika. Bitnost njegove funkcije je inovativnost, kreiranje novih kombinacija, fajtera proizvodnje i finansija. Inovativnost povećava produktivnosti i smanjuje troškove. Sa značajnim kvalitetom i kvantitetom radova koji se odnose na preduzetništvo „širi se preduzetnička teorijska džungla“ koju prati „empirijska preduzetnička džungla“. Pojam preduzetnika i preduzetništva vezuje se za definiciju po kojoj je to korisna teorijska apstrakcija u koju se mogu svrstati najrazličitiji sadržaji. Preduzetnička organizacija je koncipirana na iskustvu i decentralizaciji, jer svako unapređenje gradi na prethodnom napretku, a svako u preduzeću ima mogućnosti da u tome učestvuje. Orijentacija na stalne promene, inovacije i razvoj je ukupna odrednica preduzetničke organizacije. Preduzetništvo postaje stil ponašanja izuzetno turbulentne okoline i strategije organizacije u odnosu na tu okolinu u bilo kom području delovanja. To je ne samo sposobnost i stav koji se širi kroz celu kompaniju nego kroz celo društvo i sve društvene delatnosti. Organizacija preduzetnika uočava, otkriva i koristi nove mogućnosti i prilike u okolini, brzo se prilagođava promenama koristeći iste kao spiritus movens svog postojanja i opstanka. Orijentacija na razvoj, stalne promene i

permanently stvaranje novog, kao odgovor na turbulentne i neizvesne zahteve okoline, intenzivirale su proces preduzetništva, uopšte, stimulisane preduzetničkog ponašanja na svim nivoima unutar velikih organizacija. (Baroš, 2007) Konsekventno tome, inicirane su bitne promene u odnosu prema ljudima i upravljanju ljudskim resursima, strategijom, kulturom, strukturom i sistemom menadžmenta kao distinktivnim oznakama preduzetničke organizacije. Snaga preduzetništva počiva na ljudima, na njihovoj hrabrosti da se upuste u neizvesnost. Uspešne preduzetničke kompanije svoj procvat i opstanak zasnivaju na snazi ljudske komponente i imaginacije svojih preduzetnika. Ključ uspešnosti su ljudi, njihove kreativnosti sposobnosti, znanje i imaginacija kao najvažniji resursi. Razvoj preduzetničke organizacije zasnovan je na znanju, veštini i razvoju ukupnih sposobnosti svih zaposlenih. Snažan podsticaj dobija individualna kreacija i inicijativa, odnosno stvaranje i širenje preduzetničkog duha. Zajedno sa tim razvija se posebna strategija kao osnovna dimenzija organizacije za korespondiranje sa okolinom i unutar sebe. Strategija organizacije predstavlja širok i opšti plan razvijen da se postignu dugoročno organizacijski ciljevi odnosno način na koji kompanija namerava poboljšati svoju poziciju vis-à-vis konkurencije. Inovacije menjaju resurse i daju potencijal za stvaranje novog bogatstva i prosperiteta. Veliki broj analiza mnogih autora bile su usmerene da se identifikuje preduzetnički menadžment. Osobine preduzetnika-lidera su: sposobnost da kontroliše ponašanje i emocije; da motiviše; da bude objektivan; da menja ponašanje drugih u cilju ostvarivanja određene namere; da kreira uloge; da ima samopouzdanje; da je orijentisan na efikasnost; da je zainteresovan za visok kvalitet rada; da sistematično planira i kontroliše; da uvažava značaj poslovnih veza. Pogrešno je tumačiti da preduzetnik-lider prekriva samo vrh piramide rukovođenja. On, naprotiv prekriva sve nivoe menadžmenta. Njegova suština nalazi se ambijentu da svi učesnici u privređivanju traže uslove boljeg privređivanja, bolje efikasnosti i realizacije zadataka preduzeća (neizvesnost i promene vidi kao prilike i šanse, orijentisan na budućnost i dugoročnu perspektivu, nosilac promena, usmeren na inovacije i njihovu komercijalizaciju, preuzima i toleriše rizik,

preferira i bira stručne saradnike, nagrađuje ideje-znanje-timski rad kao i orijentacija na rezultate organizacije,,). Preduzetničko liderstvo ima zadatak da u kolektivu spreči duh prosečnosti, orijentišući organizaciju ka ostvarenju maksimalnih efekata. Razume se, ovakav trend se može postići ukoliko je orijentisan ka stalnim promenama, strategiji, inovaciji i prihvatanju dimenike iz okruženja. Jedno od njegovih osnovnih obeležja jeste da je nesigurnost i rizik bitan uslov u kome se ovaj proces odvija. Razume se, ovo je samo jedna od mogućih „lista“ u koju su unete razlike lidera preduzetničkog i nepreduzetničkog tipa i orijentacije. (Bebera, Leković, & Vasiljev, 2008, str. 32) Budući da postoji visoka interakcija između naznačenih osobina, to su moguća različita ispoljavanja u konkretnim situacijama. Preduzetništvo se ne može posmatrati kao nužnost postojanja svih, odnosno odsustvo svih navedenih osobina (po principu sve ili ništa), s obzirom da konkretna situacija i društvena stvarnost određuje optimalne oblike preduzetničkog ponašanja. Postoje dva pravca koja su bazirana na liderstvu u preduzetništvu. Prvi pravac je skoncentrisan unutar škole “velike ličnosti” i u osnovi se zasniva na liderskim karakteristikama koje doprinose uspehu firme (adaptibilnost novonastalim uslovima okruženja, kooperativnost, energičnost, spremnost za preduzimanje odgovornosti). Drugi pravac se odnosi na izučavanje sposobnosti preduzetnika – lidera da uradi određeni posao, kao i na njegov odnos sa ljudima koji rade na određenom poslu. Često se ističe da preduzetnici svoj liderski stil treba da prilagođavaju situaciji u kojoj se nalaze. Preduzetničko liderstvo podrazumeva ne samo značaj ličnih osobina i načina ophođenja i komuniciranja sa saradnicima, već i sposobnost da se saradnici podstaknu na veće napore i ostvarenja, kroz proces motivacije i respektovanja njihovih rezultata. Često se pravi distinkcija između liderstva i sprovođenja kontrole nad ljudima. Preduzetnik je uključen u kompleksnu društvenu “mrežu” koja može da ometa ili pospešuje razvoj biznisa. “Mreža” može da obezbedi ideje, pristup određenim resursima, izbor ljudi koji na najbolji način mogu da realizuju određenu ideju u praksi. Najefikasniji i najuspešniji su oni lideri koji kreiraju ideje i vizije, razvijaju ih i konkretno realizuju. Za razliku od liderstva u čijoj se suštini nalazi uticaj

kao osnovni faktor uspeha, preduzetništvo se zasniva na rizicima, pošto je preduzetnik obično i vlasnik sredstava za proizvodnju. Preduzetnik-lider promišljeno riskira i aktivno traži mogućnost za uvođenje novih promena i poboljšanja ličnog poslovanja. Suština preduzetničkog liderstva orijentisana je na uspešnost privređivanja. (Bobara, 2012, str. 89) Za preduzetničko liderstvo dobro obavljen posao je samo potreban uslov, pri čemu je od naročito značaja da se obavlja dobar posao. Značajan faktor uspešnosti privređivanja je u očuvanju konkurentne prednosti za realizaciju ciljeva preduzeća. Svaka konkurentna prednost podrazumeva uvođenje novih proizvoda, oblika i metoda rada kao i život sa rizikom i neizvešnošću. Različitost ne sme biti sama sebi cilj, već mora biti tretirana sa aspekta kupca. Kupac je jedini akter koji uočava i nagrađuje različitost, hrabrost, nove ideje, promene i inovacije. Međutim, konkurentna prednost preduzetnika ne sme se isključivo vezati za promene i inovacije u sferi proizvodnje i proizvoda. Takav okvir deluje prilično monotono i bez dovoljne invencije. Znatno širi prostor za ostvarivanje konkurentne prednosti sadržan je u sferi upravljanja, s obzirom da su potencijalni efekti jednaki ili veći od onih koji se nalaze, odnosno nude tehničke inovacije. Budućnost preduzeća uslovljena je delovanjem razvijene mreže faktora koji deluju međuzavisno u cilju izmene vođenja preduzeća da bi se iskoristile sve prednosti, a štetni uticaji sveli na najmanju meru. U poslednje vreme je aktuelna "liderska" škola preduzetništva. Ova škola predstavlja netehnički pristup koji znači da preduzetnici moraju da poseduju određeno umeće i veštine u obraćanju i komuniciranju sa okruženjem. Uspešni preduzetnik mora da bude i efikasan "menadžer ljudskim resursima", tj. efikasn lider koji igra glavnu ulogu u motivisanju i usmeravanju ljudi, a koji je sposoban da definiše viziju onoga što je moguće da privuče ljude oko te ideje i da ih organizuje tako da oni na najbolji način tu ideju transformišu i realizuju u praksi.

4 PREDUZETNIŠTVO KAO EFEKTIVNO LIDERSTVO

Budući da se uspešan lider ne rađa, nego stvara neophodno je da postoje određene pretpostavke uspešnog liderstva. A svako uspešno liderstvo

mora imati atribut preduzetničkog. Imajući u vidu brojne elemente u datim teorijama o fenomenu liderstva, moguće je iskazati model efektivnog liderstva, odnosno uočiti one faktore koji određuju njegovu efektivnost. U te faktore treba ubrojiti sledeće: preciznost percepcije, karakterisitke lidera, karakterisitke sledbeniika, očekivanja i stil pretpostavljenih, razumljivost zadataka i očekivanja drugih idera. (Babović, 2012, str. 41)

Poznavanje i spremnost na komuniciranje su pretpostavke koje su od bitne važnosti za uspešnost liderstva. Kako je liderstvo proces koji je imanentan različitim organizacionim nivoima, to je normalno da će oni imati svoje pretpostavljene. Pored navedenih, postoji i niz drugih faktora čiji uticaj može biti manje - više značajan za uspeh lidera. Jedan od tih faktora ogleđa se u životnom ciklusu preduzeća koji uključuje nekoliko faza: fazu izgradnje, rasta, zrelosti, opadanja i nestajanja. Treba nedvosmisleno naglasiti da je penetracija moći direktno proporcionalna rastu i razvoju preduzeća i da sa sa njim nalazi u direktnoj korelaciji. Naime, sa razvojem i rastom preduzeća struktura moći postaje kompleksnija, difuznija, manje funkcionalna, ali i stabilnija. Jako vođstvo ispoljava se na početku razvoja organizacije, da bi se u kasnijoj fazi usled disperzije i veće otvorenosti ka spoljnjem svetu pojavila instrumentalna i misionarska konfiguracija moći. U fazi zrelosti struktura moći se ponovo kostituiše, da bi u poslednjoj fazi postala difuzna rađajući konfliktne situacije. Liderstvo predstavlja svojevrsno ponašanje ličnosti koja afirmativno deluje na percepciju, osećaje i ponašanje drugih ljudi. Stoga, liderstvo insistira na socijalnim veštinama u menadžmentu kako bi se istim ostvarili ciljevi organizacije. Lideri-preduzetnici poseduju posebne, dodatne uloge i funkcije usmerene ka prosperitetu preduzeća. Oni (lideri-preduzetnici) objedinjuju sposobnost mobilizatora i aktivatora grupe, postaju njihovi ambasadori, model i primer za ponašanje drugih. Od svega ovoga može se postaviti pitanje šta, zapravo, lideri-preduzetnici u organizaciji obavljaju, ako prethodno navedene kvalitete poseduju, čime se konkretno bave i kakve su njihove aktivnosti? Mada među naučnim radnicima ima brojnih nabravanja o neposrednom radu lidera-preduzetnika u organizaciji, mi ćemo se opredeliti za one aktivnosti koje smatramo

relevantnim sadašnjem trenutku, verujući da time nisu iscrpljene sve radnje koje bi bile od koristi za organizaciju. Na osnovu većeg broja klasifikacija moguće je navesti sledeće aktivnosti:

- koordiniranje grupnih aktivnosti organizacije,
- aktiviranje i posredovanje u integriranim konfliktima,
- osvetljavanje ciljeva, osiguranje vizije i inspirisanje,
- objašnjenja i sugeriranje rešenja,
- iniciranje i ubrzanje aktivnosti,
- reprezentacija organizacije prema spoljnjem svetu
- pružanje sigurnosti i optimizma u problemskim situacijama,
- nagrađivanje,
- integrisanje organizacije,
- obnavljanje i razvoj organizacije. (Karavidić, 2018, str. 49)

U korespondiranju i komuniciranju sa saradnicima i ljudima van sopstvene organizacije lider-preduzetnik mora veliku pažnju da posveti osećaju šta i kako govori i šta i kako radi, jer daje primer drugim. Široko priznanje znači više odgovornosti: pažljivije se posmatra, pažljivije sluša i oponaša. On predstavlja primer za ugled.

Dobri lideri-preduzetnici govore i slušaju dobro. Njihova prednost se ogleda u osećaju trenutka kada da vode, a kada da slede. Uspešni lideri-preduzetnici uza sebe imaju veoma jak tim, a i u samom timu može biti vođa. Dobri lideri-preduzetnici poseduju sposobnost vizije današnjice i sutrašnjice, jer razlikuju bitno od nebitnog. Njihov rad se zasniva sa drugima i preko drugih. Pored navedenih osobina u prethodnom delu da bi neko bio uspešan lider – preduzetnik mora da poseduje još i sledeće karakteristike:

- sposobnosti: inteligencija, snalažljivost, originalnost, potreba potvrđivanja uspeha,
- dostignuća: vezano za dostignuća u znanju, obrazovanju,
- odgovornost koja je povezana sa osobinama ličnosti kao što su zavisnost, agresivnost, samopotvrđivanje s komunikativnošću, kooperativnost i inicijativnost,
- participacija povezana s komunikativnošću, kooperativnošću, prilagođenošću i slično.
- Bilo bi dobro da lider-preduzetnik ima i neke od sledećih karakteristika:

- samosvest-kao izraz o sopstvenoj ličnosti, mogućnostima i načinu uticaja,
- samopouzdanje-sposobnost vođenja i rešavanja problema ali i preuzimanja rizika,
- sposobnost komuniciranja izraženu kroz prenošenje ličnih ideja i efikasno kontaktiranje s drugima.

Pored iznetih karakteristika dobrog lidera-preduzetnika moguće je uneti i niz drugih značajnih osobenosti koje na određen način snažnije deskriptuju ličnost lidera. Tu pre svega imamo u vidu njegovu spremnost da vodi. Ako lidera-preduzetnika privlači izazov, stvaranje nečega što je do tada izgledalo nemoguće, tada je on iskusio „poziv“ lidera. Ukoliko je pored ovoga spreman da učestvuje u poslovnim iskušenjima i riziku, tada on poseduje „stav lidera“. Ako je pri svemu ovome to radio redovno, takva ličnost postaje lider. Njegov radni moral mora uticati na druge. Taj moral se ne odnosi samo na marljivost, već i odnos prema preduzeću, potrošačima, radnicima, ali i svim akcijama koje on mora učiniti da bi njegova korelacija pobedila na tržištu. On postaje ličnost koja radi u skladu sa onim što govori. Doslednost i entuzijizam u ostvarenju cilja i zadataka organizacije se nameću kao imperativ uspešnosti kompanije. Svoju aktivnost lider-preduzetnik zasniva na mogućnosti da delegira ukazujući time poverenje saradnicima. Dobar lider-preduzetnik:

- govori istinu,
- priznaje greške i ispravlja greške drugih,
- priznaje svoje neznanje kada nešto ne zna,
- bira dobre saradnike,
- drži dato obećanje,
- podržava inovacije, nagrađuje uspeh i podržava svoje radnike, čak i kada greše,
- interesantan je, zato što je zainteresovan,
- veruju mu, zato što i sam veruje,
- ličnim primerom otklanja sumnju,
- uvek ima više od jedne dobre ideje.

Ono što lidera razlikuje od menadžera to je vizija odnosno vizionarsko ponašanje. Lider sa vizijom je i okosnica organizacije koja uči (OKU). Vizija mora biti prihvaćena od svih zaposlenih u organizaciji. Od lidera se očekuje da pridobija i zadržava ljude time što globalno mora da ga krasi konstantnost, kongruentnost, pouzdanost i integritet. Lider je, dakle savremeni preduzetnik koji omogućava da preduzeće preživi preko

upravljanja promenama, a menadžer je maksimizator efekata promena. I jedan i drugi su izloženi efektu "makaza vremena", što znači da se sve veći broj sve složenijih problema treba da reše za sve kraće vreme. Menadžer traži aktivnost sa drugim ljudima i poseduje niži nivo emocionalne veze sa poslom dok je lider zaokupljen vizijom i uspehom, pa ga jače emocije vezuju za posao. Oni različito tumače istu pojavu. Lider-preduzetnik kao strateg u stvaranju vizije preduzeća oslanja se na talenat imaginacije koja mu omogućava da pokrene zaposlene u stvaranju većeg "rada" nego što bi učinili pod normalnim okolnostima. Zato valja imati u vidu njegovu vizionarsku sposobnost da od prosečnog ili lošeg preduzeća napravi dobre, odnosno natprosečne poslovne rezultate. Lider-preduzetnik ne sme biti usamljen. Na vrhu piramide preduzeća neophodno je da menadžeri imaju istu kulturu. Posedovanje iste kulture osnovni je predznak da se strategijske vizije prihvate i pronađu pravi za realizaciju ciljeva preduzeća. Danas može da vodi ljude samo "transformacioni" i "reprezentativni" lider koji inspiriše ljude, koji se identifikuju sa jednim zajedničkim ciljem (vizijom) i koji u rešavanju tog cilja ulažu svoju kreativnu energiju. (Karić, 1992, str. 99) Osnovna osobina dobrog lidera-preduzetnika je njegova umešnost da projektuje promene bez obzira u kojoj se fazi životnog ciklusa nalazila organizacija. Kao kreator i stvaralac promena on je duhom ispred ostalih. On poseduje moć okupljanja drugih oko njegove ideje i realizacije iste. Zbog ovoga se smatra da na početku svake životne faze organizacije stoji vizija budućnosti, nešto više što bi mogli nazvati jednostavno plan ili program. Vizija predstavlja odgovarajuću, usmeravajuću silu koja organizuje i kanališe energiju pojedinca ka realizaciji budućeg cilja. Definisane vizionarske sposobnosti je neophodno za pronalaženje unosnih poslova i tržišta od strane preduzeća, čime se stvara konkurentna prednost na tržištu.

5 ULOGA PREDUZETNIŠTVA U EKONOMSKOM RAZVOJU

Postoje argumenti u literaturi koji ukazuju da preduzetništvo nema direktnu vezu sa ekonomskim rastom. To je zato što se širi pogled na ekonomski razvoj ne izjednačava sa ekonomskim rastom i produktivnošću. Takođe,

sami teoretičari preduzetništva istakli su da koordinacija resursa, kreiranje novih poslova i inovacije ne moraju nužno da generišu rast.

Ekonomisti koji se bave razvojem prepoznaju značaj otvaranja novih radnih mesta, preuzimanje rizika, učenje, inovacije, eksperimentisanje i konkurenciju. U tom kontekstu, oni ne spore ogroman doprinos preduzetništva i preduzetnika. Postoji saglasnost da postoji veliki broj preduzetnika u zemljama u razvoju koji su doprineli ekonomskom razvoju u neformalnom sektoru. Neki čak i smatraju takve neformalne preduzetnike kao neophodne za rast u zemljama u razvoju. Ovi preduzetnici doprinose smanjenju siromaštva u zemljama u razvoju.

Dok takvi preduzetnici ne predstavljaju prepreku ekonomskom razvoju, generalno ne smatraju se pokretačima ekonomskog rasta. Umesto toga, mnogi ekonomisti koji se bave razvojem smatraju da takvi neformalni preduzetnici su simptomi drugih ograničenja u privredi. S toga, stoji tvrdnja da relevantno odsustvo preduzetnika u ekonomijama u razvoju nije ono što je najvažnije za razvoj, posebno ne u najsiriomašnjim zemljama. Postoje i druga više obavezujuća ograničenja.

Pored ovih argumenata postoje, i mnogi drugi naučnici, posebno oni u oblasti ekonomije koji tvrde da postoji pozitivna korelacija između preduzetništva i ekonomskog razvoja. Ovi naučnici tvrde da je preduzetništvo ključna determinanta rasta i razvoja posebno u zemljama u razvoju. Preduzetništvo igra veoma važnu ulogu, kako u razvijenim zemljama, tako i u zemljama u razvoju. Ekonomska istorija najrazvijenijih zemalja sveta kao što su Amerika i Japan, govori u prilog činjenici da je preduzetništvo odigralo ključnu ulogu u njihovom razvoju. (Petković, 2009, str. 87)

Poslednjih godina i kreatori ekonomskih politika i istraživači preduzetništva sve veću pažnju posvećuju malim preduzećima. Postalo je široko priznato da više start-up i malih preduzeća igraju važnu ulogu u ekonomskom rastu. Postoji shvatanje da povećanje preduzetništva i kvantitativno i kvalitativno u zemljama u razvoju je preduslov za generisanje ekonomskog razvoja. Preduzetništvo je kritično značajna dimenzija za

predviđanje i objašnjenje ekonomskih performansi zemalja posebno onih u razvoju.

Jedna od ključnih oblasti gde preduzetništvo doprinosi ekonomskom razvoju je zapošljavanje. Generalno je priznato da mala preduzeća igraju važnu ulogu u ekonomskom rastu kroz zapošljavanje. Jedna od odrednica ekonomskog razvoja je stopa zaposlenosti. Većina zemalja u razvoju imaju visoku stopu nezaposlenosti. Preduzetništvo doprinosi razvoju kroz kreiranje radnih mesta ili samozapošljavanju. Tako, preduzetništvo i /ili mala preduzeća su preduslov za promovisanje zapošljavanja, borbe protiv siromaštva i stimulisanje održivog ekonomskog rasta. Preduzetništvo je katalizator za otvaranje novih radnih mesta, rast proizvodnje, tehnološki napredak, zamena uvoza, poboljšanje kvaliteta proizvodnje, promocija izvoza i snabdevanje proizvoda po pristupačnim cenama za potrošače. Postoji potreba, dakle, za razvojem preduzetničke kulture u zemljama u razvoju ne samo kao sredstvo za otvaranje novih radnih mesta, već i kao način infuzije preduzetničkog razmišljanja i ponašanja društva koji nije potpuno posvećen tome. Na taj način mala i srednja preduzeća igraju ključnu ulogu ne samo na nacionalnom nivou, već su i važan motor za razvoj lokalnih ekonomija i zajednica.

Preduzetništvo je od ključnog značaja u obezbeđivanju efektivnog i efikasnog ekonomskog sistema. Wickham (2004) naglašava da preduzetnici imaju važan pozitivan efekat na ekonomije širom sveta. Oni imaju važnu ulogu u održavanju i razvijanju ekonomskog poretka. Preduzetništvo ima pozitivan uticaj na makroekonomski rast, uvođenje inovacija i poslovnih kreacija. Tri osnovna ekonomska faktora: sirovine, radna snaga i kapital su ekonomski faktori koje preduzetnik kombinuje i koji stvaraju vrednost koja zadovoljava ljudske potrebe. Acs i Storey (2004) takođe, su pronašli vezu između osnivanja novih firmi i ekonomskog razvoja. Autori kažu da se preduzetništvo smatra faktorom proizvodnje, a proizvodnja je poboljšana ne samo povećanjem količine rada, kapitala i znanja, već i po tome kako preduzetništvo poboljšava raspodelu ovih faktora u ekonomiji.

Doprinos preduzetništva rastu i razvoju, međutim, nije svuda isti i razlikuje se od zemlje do zemlje. Ova razlika postoji čak i na regionalnom i

lokalnom nivou. Ova razlika potiče od različitih nivoa ekonomske razvijenosti između zemalja. Vohra (2006) potkrepljuje ovu činjenicu objašnjavajući da uloga preduzetništva u ekonomskom razvoju varira od ekonomije do ekonomije u zavisnosti od materijalnih sredstava, industrijske klime i sigurnog političkog sistema u preduzetničkoj funkciji u ekonomiji. Kako je preduzetništvo direktno povezano sa ekonomskim razvojem, postoji hitna potreba za izgradnjom preduzetničkih kapaciteta za restrukturiranje aktivnosti preduzetnika u cilju boljitka celokupnog društva. Tako pišući o „ulozi preduzetništva na ekonomski razvoj“ Hisrich, Peters i Shepherd (2008) otkrivaju da se uloga preduzetništva u ekonomskom razvoju podrazumeva više nego samo povećanje društvenog dohotka, produktivnosti i prihoda; uključuje iniciranje i konstituisanje promene u strukturi privrede i društva. Promena, tvrde oni, prati rast i povećanje prihoda koji omogućava više bogatstva. (Petrović, Cvijanović, & Vukotić, 2014, str. 93)

6 ZAKLJUČAK

Fenomen preduzetništva nalazi se u uzročno-posledičnoj vezi sa fenomenom promene. Kao što promene nastaju usled nekih preduzetničkih aktivnosti, tako isto preduzetničke inicijative rezultuju kao odgovor na neke promene. Klasična definicija preduzetništva je da je to skup ljudskih aktivnosti na kombinovanju resursa radi ostvarivanja određenog poslovnog cilja. Preduzetništvo se oslanja na pojedince koji posebnim postupkom oblikuju stvarnost u težnji da na najbolji način iskoriste svoje i/ili tuđe znanje i iskustvo, sopstvena ili pozajmljena sredstva, raspoloživu opremu, objekte i ostalo što je neophodno da bi se krenulo u određene poslovne poduhvate.

Fenomen promena javlja se u uzročno-posledičnoj vezi sa glavnim megatrendovima koji oblikuju današnji svet. Među tim megatrendovima (koji se takođe nalaze u međusobnoj uzročno-posledičnoj vezi) posebno se izdvajaju:

- Globalizacija
- Tehnološki razvoj - informatika, kompjuterizacija i robotizacija
- Strukturne promene - kreativne industrije
- Organizacione promene

- Institucionalne promene
- Demografske promene
- Sociološke promene i
- Psihološke promene

Turbulentno okruženje postavlja nove, sve brojnije i sve teže izazove pred sve subjekte razvoja. Razvoj, pa čak i sam opstanak subjekata razvoja, zavisi od odgovora koji se pružaju na te složene izazove. Odgovori na promene u okruženju zahtevaju promene kod samih subjekata razvoja. Oduvek je preduzetništvo

predstavljalo adekvatan odgovor na izazove okruženja. Sada, iako su izazovi okruženja teži i složeniji nego ranije, gotovo sve pojedinačne sile sadržane u prikazanim megatrendovima, pa i njihove rezultate, deluju podsticajnije nego ikada na razvoj fenomena preduzetništva. Kako preduzetničke prilike proizlaze iz tržišnih promena, savremeno, brzo promenljivo i nesigurno poslovno okruženje predstavlja teoretski potencijalnu oblast za preduzetničke aktivnosti.

CITIRANA DELA

- Acs, Z., & Storey, D. (2004). Introduction: Entrepreneurship and Economic Development. *Regional Studies*, 38(8), 871-877. doi:10.1080/0034340042000280901
- Babović, M. (2012). *Prepreke i potencijali preduzetništva žena u Srbiji*. Beograd: Program Ujedinjenih nacija.
- Baroš, Ž. (2007). *Preduzetništvo i preduzetnički menadžment*. Banja Luka: Panevropski univerzitet Apeiron.
- Bebera, D., Leković, B., & Vasiljev, S. (2008). *Preduzetništvo u Srbiji*. Subotica: Ekonomski fakultet.
- Bobara, D. (2012). *Preduzetništvo*. Doboj: Visoka poslovno-tehnička škola.
- Karić, B. (1992). *Mala privreda i preduzetništvo*. Beograd: Ekonomika.
- Karavidić, S. (2018). *Preduzetništvo: savremene tendencije razvoja*. Beograd: Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo.
- OECD. (1998). *OECD Employment Outlook 1998 - Towards an employment-centred social policy*. Preuzeto sa OECD.org: <https://www.oecd.org/els/emp/oecdemploymentoutlook1998-towardsanemployment-centredsocialpolicy.htm>
- Praag, C. M., & Versloot, P. H. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small Business Economics*(29), 351-382. doi:10.1007/s11187-007-9074-x
- Petković, V. (2009). *Preduzetništvo*. Beograd: Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo.
- Petrović, Ž., Cvijanović, D., & Vukotić, S. (2014). *Preuzetnička orijentacija malih preduzeća u Srbiji*. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede.
- Radovanović, T. (2006). *Razvojni problemi samostalnog preduzetništva u Srbiji i njihovo rešavanje*. Beograd: Unija poslodavaca Srbije.
- Schumacher, E. F. (1973). *Small is Beautiful - Economics as If People Mattered*. London: Blond & Briggs.
- Šimundža, A. (2013). *Preduzetništvo: praktičan vodič*. Beograd: Ministarstvo poljoprivrede Republike Srbije.
- Wickham, P. A. (2004). *Strategic Entrepreneurship*. Financial Times Prentice Hall.
- Received for publication: 24.09.2020.
Revision received: 23.03.2021.
Accepted for publication: 05.04.2021.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition:**

Miličković, M., Alshafie, B. Z., & Jevremović, M. (2021, 04 15). Uticaj razvoja preduzetništva i liderstva na ekonomski razvoj. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 9(1), 70-80.
doi:10.12709/fbim.09.09.01.07

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Miličković, Milosav, Bilal Zahrah Miftah Alshafie, i Miroslav Jevremović. 2021. „Uticaj razvoja preduzetništva i liderstva na ekonomski razvoj.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 9 (1): 70-80. doi:10.12709/fbim.09.09.01.07.

Style – **GOST Name Sort:**

Miličković Milosav, Alshafie Bilal Zahrah Miftah i Jevremović Miroslav Uticaj razvoja preduzetništva i liderstva na ekonomski razvoj [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 04 2021. - 1 : T. 9. - str. 70-80.

Style – **Harvard Anglia:**

Miličković, M., Alshafie, B. Z. M. & Jevremović, M., 2021. Uticaj razvoja preduzetništva i liderstva na ekonomski razvoj. *FBIM Transactions*, 15 04, 9(1), pp. 70-80.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Uticaj razvoja preduzetništva i liderstva na ekonomski razvoj. **Miličković, Milosav, Alshafie, Bilal Zahrah Miftah i Jevremović, Miroslav.** [ur.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 15 04 2021, *FBIM Transactions*, T. 9, str. 70-80.



PORODIČNI BIZNIS KAO RAZVOJNA ŠANSA PRIVREDE SRBIJE

FAMILY BUSINESS AS A DEVELOPMENT CHANCE OF THE SERBIAN ECONOMY

Milosav Miličković

Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet „Union Nikola Tesla”, Beograd, Srbija

Alshibani Warda Muftah Shafee

Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet „Union Nikola Tesla”, Beograd, Srbija

Miroslav Jevremović

Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet „Union Nikola Tesla”, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL kategorija rada: D13, L26

Apstrakt

Porodični biznis sadrži određene specifičnosti od organizacione forme, finansiranja, nasleđivanja, rizika, osiguranja i drugog. Porodično poslovanje je jako važno zato što predstavlja značajan deo svake nacionalne ekonomije i direktno utiče na blagostanje i stabilnost čitave zemlje, međutim još uvek ne postoji dovoljno razvijena svest o njenom uticaju pa samim tim ovakvo poslovanje nije dovoljno istraženo. Da porodično poslovanje nije dovoljno istraženo dokazuje to što i u tržišnim privredama ne postoji dovoljno literature o ovakvom načinu obavljanja poslovanja, pa samim tim zainteresovana lica nemaju uvid u mogućnosti koje ono pruža, kao ni probleme i rizik koji se moraju uzeti u obzir pre otpočinjanja porodičnog poslovanja. Predmet ovog rada je upravo nastanak, razvoj, ideje, prednosti i mane uopšteno porodičnog biznisa. Cilj je da se prikaže ova ideja koja može da omogući kompletnu finansijsku i organizacionu analizu poslovnog poduhvata tj. koja su inicijalna sredstva i koje radove je potrebno preduzeti i izvršiti da bi se još više razvio porodični biznis u Srbiji, a i šire.

Ključne reči: preduzetništvo, inovacije, rizik, porodica, biznis

Abstract

The family business contains certain specifics from the organizational form, financing, inheritance, risk, insurance, and others. Family business is very important because it represents a significant part of every national economy and directly affects the well-being and stability of the whole country, but there is still not enough developed awareness of its impact, so this kind of business is not sufficiently researched.

That family business is not sufficiently researched is proved by the fact that in market economies there is not enough literature on this way of doing business, so stakeholders do not have insight into

Adresa autora zaduženog za korespondenciju

Milosav Miličković

milickovicm@gmail.com



the opportunities it provides, as well as problems and risks that must be considered before starting a family business. The subject of this paper is precisely the origin, development, ideas, advantages, and disadvantages of the family business in general. The goal is to present this idea, which can enable a complete financial and organizational analysis of the business venture, ie what are the initial funds and what works need to be undertaken and performed to further develop the family business in Serbia and beyond.

Keywords: entrepreneurship, innovation, risk, family, business

1 POJAM, DEFINICIJA I KARAKTERISTIKE PORODIČNOG BIZNISA

Porodičan biznis predstavlja pojam kojim se zajednički opisuje uključenost porodice u obavljanje određenih društvenih delatnosti s ciljem ostvarenja profita, bez obzira na institucionalni aspekt (preduzeće, zanat, zadruga) putem kojeg se delatnost vodi, obavlja i kontroliše.

Porodična preduzeća su se pojavila pre 4.000 godina. Porodičan biznis predstavlja najpopularniju i najčešće zastupljenu formu vlasničkog organizovanja i upravljanja poslovanjem u svetu. Pre pojave akcionarskih društava, porodični biznis je predstavljao jedini oblik organizacije poslovanja, a danas predstavlja dominantan oblik poslovanja i okosnicu razvoja svetske privrede.

IFC Priručnik za upravljanje porodičnim firmama daje sledeću definiciju: termin porodična firma se odnosi na preduzeće u kojem je većina glasova u rukama porodice pod čijom kontrolom je firma, uključujući osnivača (osnivače) koji nameravaju da prenesu firmu na svoje potomke. Pojmovi „porodično poslovanje“, „porodična firma“, „porodično preduzeće“, „firma u porodičnom vlasništvu“, „preduzeće u porodičnom vlasništvu“ i „preduzeće koje kontroliše porodica“ koriste se kao ekvivalenti i uvek se odnose na porodične firme. (Abouzaid, 2008, str. 11)

Po definiciji porodičnog biznisa EU (EC, 2009):

- Većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila preduzeće i najbliži srodnici
- Uključenost u upravljanje preduzećem – najmanje jedna osoba
- Preduzeće na tržištu deonica – osnivač / vlasnik dela preduzeća sa srodnicima i naslednicima poseduju najmanje 25% prava odlučivanja.

Porodično preduzeće obuhvata sledeće elemente (Tišma, 2007):

- rod, krvno srodstvo, odnosno rodbina,
- vlasništvo, deo kapitala prduzeća,
- kontrola, kao mogućnost da utiču na donošenje odluka - koja proizilazi iz skupa upravljačkih i vlasničkih prava i obaveza.

Za definisanje porodičnog biznisa koriste se sledeći kriterijumi u tri različite kategorije:

- Najšira definicija porodičnog biznisa: zahteva da porodica ima određeni stepen efektivne kontrole nad razvojem strategija i da makar mali deo biznisa ostaje u vlasništvu porodice.
- Srednja definicija: uključuje sve kriterijume najšire definicije, ali zahteva da osnivač ili potomak rukovodi preduzećem.
- Najuža definicija porodičnog biznisa: zahteva da je nekoliko generacija unazad uključeno u biznis direktno, zatim porodično angažovanje u svakodnevno poslovanje i da više od jednog člana ima značajne menadžerske odgovornosti. (Borota, 2007, str. 14)

Zajednički imenitelj svih porodičnih biznisa je puno rada, mnogo rezultata i mnogo novih ideja od kojih se mnoge ostvare, a veliki broj čeka na realizaciju neko bolje vreme i bolje uslove rada.

Karakteristike porodičnih preduzeća (Tišma, 2007, str. 136):

- Centar preduzeća - Porodica (formalno i neformalno / direktno ili indirektno) utiče na poslovanje firme.
- Neophodno upravljanje – U sferi preduzeća i porodice.
- Glavni cilj – Ekonomski i neekonomski (održivi / dugoročni izvor prihoda za porodicu – stabilnost i zadovoljstvo porodice)
- Preovlađujući način razmišljanja – Prenos na sledeću (e) generaciju (e), održivost životnog vekapreduzeća.
- Strategija konkurentnosti – Kvalitet, reputacija, dugoročni odnosi.

- Imovina – Finansijska, drštvna, kulturna.
- Klima u kompaniji – Familijarnost, poverenje, kohezija, uključenost, posvećenost, entuzijazam, neformalnost.
- Poslovna orijentacija – Zadovoljstvo internih i eksternih interesnih grupa (uglavnom porodice, klijenata, zaposlenih, lokalne zajednice).
- Stil menadžmenta – Vođen porodičnim vrednostima, emotivan, usklađen sa ciljem.
- Alokacija profita – Reinvestiranje.

Činjenica da je vlasnik preduzeća, u stvari porodica, manifestuje se gotovo u svim segmentima poslovanja. Za porodična preduzeća karakteristično je dugoročno planiranje ili barem vizija osnivača da će njegov rad preživeti dugi niz godina. Na taj način, uspešna porodična preduzeća pružaju posebne mogućnosti za kombinovanje karijere i ličnog života članovima porodice, ženama, kao i zaposlenima koji nisu članovi porodice, ali i lokalnoj sredini (zajednici) u kojoj žive i rade. (Đurić, 2015, str. 320)

„Istovremeno, članovi porodice koji dele preduzetničku želju da prošire postojeće poslovanje, za tako nešto imaju čvrstu osnovu.”
“Naime, u porodičnim preduzećima žene imaju mogućnost da fleksibilnije rasporede svoje radno vreme, što im olakšava obavljanje tradicionalne uloge u porodici i kombinovanje materinstva sa profesionalnom karijerom. Takođe, zaposleni koji ne pripadaju porodici su za svoj rad u porodičnom preduzeću bolje nagrađeni; fluktuacija zaposlenih je manja, pa otuda zapošljavanje u porodičnom preduzeću znači veću odgovornost za dugoročnu socijalnu sigurnost.” (Tišma, 2007, str. 136)

Partneri u porodičnom biznisu mogu da budu: bračni partneri, rođački, prijateljski ili partneri po interesu. Međutim, ima situacije, kada se javlja, samostalni-preduzetnik osnivač koji je imao dovoljno hrabrosti i istarjnosti da sam pokrene vlastiti biznis. Svesno ili nesvesno, tog trenutka preduzetnik osnivač je pokrenuo porodičnu kompaniju koja se ustoličila u svojoj prvoj životnoj fazi. Formalno ona će postati porodična tek kada on ili njegova deca zajednički odluče ili požele da se novo pokoljenje priključi kompaniji. I tada, kada se neminovno pojavi nova menadžerska uloga u liku gazdinog sina - kompanija polako izlazi iz svoje prve faze razvoja porodičnih kompanija. A

u narednu fazu ulazi onoga trenutka kada osnivači počnu da razmišljaju o povlačenju ili kada život bude odlučio da moraju da se povuku. Sasvim je prirodno da će mnoge od njih upravo naslediti druga generacija iz porodice. (Vord, 2006)

Statistike kažu da sve svetske ekonomije porodični posao smatraju saveznikom i veoma važnim za privredni i socijalni razvoj svake države. To će polako i sigurno postati uobičajeno i kod nas, s obzirom na broj nezaposlenih, posebno onih koji su prevalili petu deceniju. Porodična preduzeća zapošljavaju više od 70% radnika i imaju veliko učešće u ekonomskim outputima. Pomažu rastu ekonomije u celini. Imaju postojanu strukturu kapitala koja omogućava održivu strukturu finansiranja, strategiju i performanse. Imaju tendenciju rasta ka radno - intenzivnim, a manje ka kapitalno - intenzivnim delatnostima. Postižu inovacije sa relativno nižim troškovima, crpe interne resurse kapitala. (Vord, 2006)

Osnovni tipovi porodičnog biznisa su (Tišma, 2007, str. 136):

- Aktivna porodična preduzeća – lični nadzor poslovanja od strane članova porodice. Vlasništvo preduzeća je u rukama članova porodice, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u preduzeću. Mogu zapošljavati i radnike koji nisu članovi porodice.
- Porodična preduzeća sa odsutnim vlasnikom preduzeća – vode ih ne-članovi porodice u ime i za račun porodice.
- Latentna (pritajena) porodična preduzeća – samo jedan član porodice, najčešće vlasnik ili zakonski naslednik uključene je u procese poslovanja ili vođenja preduzeća.

Većina porodičnih preduzeća su mala preduzeća. Međutim, postoji dosta primera porodičnih firmi, koji su od malog biznisa postale velike korporacije kao što su Fiat, Ford, Mercedes, Samsung, LG itd. Ali i kada porodični biznis preraste u veliku korporaciju, mišljenje porodice se i dalje uvažava, a porodica osnivača, po pravilu nastavlja da učestvuje u donošenju odluka i upravljanju korporacijom. Svi oni koji su, u zadnjih 15-20 godina, sami ili sa partnerima pokretali svoja preduzeća su na neki način u porodičnom biznisu. (Đurić, 2015, str. 320)

2 POSVEĆENOST POSLU I JEDINSTVENA ATMOSFERA, KAO KLJUČNE KARAKTERISTIKE PORODIČNOG BIZNISA

Preduzetnički biznis svoj razvoj uglavnom počinje kao porodični biznis u kome se isključivo angažuju članovi porodice. Ključna karakteristika, koja porodični biznis razlikuje od ostalih, jeste jedinstvena atmosfera koja kreira osećaj pripadanja i pri tome bitno pojačava važnost zajedničkih ciljeva kod svih zaposlenih. Dok je posvećenost poslu jedan od ključnih elemenata porodičnog biznisa.

Preduzetnici, kao idejni kreatori, svom poslu pristupaju sa puno energije, strastveno i to u svim fazama razvoja proizvoda i posla. Posao predstavlja život što se neminovno prenosi i na ostale članove porodice. Ovakva atmosfera kreira i veoma pozitivan odnos zaposlenih koji nisu članovi porodice, utičući na njih da porodičnu firmu sve više prihvataju kao svoju, pri čemu motivisane radnike nije teško prepoznati.

Jedinstvena atmosfera i posvećenost poslu u porodičnom biznisu stvara motivisane radnike koji: spontano, slobodno izražavaju svoje ideje i sugestije, pozitivno se odnose prema novim zadacima i povećanim zahtevima, rade da bi postigli rezultate, precizni su i snalažljivi u svim segmentima obavljanja posla, vode računa o organizovanosti i urednosti radnog mesta, vode računa o ličnom nastupu i izgledu.

Porodični biznis vrlo često ima specifičan know-how koji se ogleda u posebnim tehnikama i veštinama obavljanja posla koje ne poseduje konkurencija. Velika posvećenost poslu članova porodice omogućava da se bez posebnih debata o prekovremenom radu posao završi na vreme. Posvećenost u porodičnom biznisu, takođe, pomaže u brzini donošenja odluka i reagovanja na nove poslovne mogućnosti pri čemu se zaobilaze hijerarhijske strukture.

Stabilna poslovna kultura u porodičnom biznisu, iako veoma važna, može da bude dvosekli mač, jer kreira vrlo opasnu zatvorenu atmosferu u kojoj stav: mi ovo radimo na ovaj način od početka to radimo tako, može da stvori kod zaposlenih osećaj da niko ne razmišlja o promenama koje mogu da

doprinesu većoj efikasnosti. (Tišma, 2007, str. 136)

Da se ne bi upalo u zamku samoponavljanja i neinventivnosti porodično preduzeće treba da stalno traga i uključuje u svoj rad nove saradnike, koji sa sobom donose nove ideje. Saradnici koji su van porodice mogu biti zaraženi optimizmom, a mogu i samo na korektan način obavljati svoj deo posla. Šta će se od toga desiti umnogome zavisi od članova porodice, da li će oni saradnika sa strane prihvatiti kao sebi ravnog ili će postojati određena hijerarhija. Predlog je sledeći:

- Priličan stepen autonomije treba da postoji u kreativnom delu to jest u osmišljavanju novih motiva ili novog proizvoda.
- Hijerarhija u odlučivanju naravno mora postojati, ali se mišljenja saradnika i njihovi predlozi moraju razmatrati ravnopravno sa predlozima članova porodice.

3 MERE PORODIČNOG BIZNISA

Da bi porodični biznis imao veći uticaj na društveno ekonomski razvoj zemlje potrebno je preduzeti sledeće:

- Da vladina politika značajnije prepoznaje društveni i ekonomski značaj porodičnog biznisa.
- Da vlada da definiciju porodičnog biznisa.
- Da se sprovedu statistička istraživanja vezana za porodični biznis.
- Kreiranje regulatornog okvira za transfer vlasništva na najjeftiniji i najjednostavniji način.
- Poboľšati edukaciju.
- Razvijati nove mehanizme finansiranja porodičnog biznisa.
- Odrediti institucije koje će prikupljati podatke i slušati problem koji dolaze iz porodičnog biznisa.
- Uključiti predstavnike porodičnog biznisa u privatno javni dijalog.
- Osnovati ekspertsku grupu za predlaganje politika i instrumenata prema porodičnom biznisu.
- Država treba da analizira i primere dobre prakse politika prema porodičnom biznisu u Holandiji, Sloveniji, Španiji i Belgiji. (Đurić, 2007, str. 54)

4 IZAZOVI I OGRANIČAVAJUĆI FAKTORI ZA PORODIČNI BIZNIS U SRBIJI

Pokrenuti i voditi porodični biznis na početku 21. veka u Srbiji je znatno teže nego u razvijenim zemljama i zemljama EU.

Izazovi uključuju:

- Ograničene resurse (ljudski rad, kapital, tržišne mogućnosti).
- Specifične forme organizacije koje često imaju sopstveni pristup (preduzetničkom) menadžmentu.
- Potrebu za odgovarajućim fokusom na dugoročnu politiku razvoja.
- Ranjivost u odnosu na različite stejkholdere – vladu.
- Interesne grupe.
- Poteškoće u obezbeđivanju finansijske podrške.
- Ekonomske poteškoće (turbulenciju) u okruženju.
- Nedostatak odgovarajuće institucionalne podrške.
- Poreski sistem (na republičkom i lokalnom nivou)
- Rekrutaciju odgovarajuće (kvalifikovane) radne snage.

Porodični biznis sve više dobija na značaju, imajući u vidu aktuelno stanje u privredi Srbije – nezaposlenost i nedostatak finansijskih sredstava. Rešavanje tih gorućih problema postaje imperativ ne samo za nosioce vlasti, već se i od svih građana Srbije očekuje da preuzmu proaktivnu ulogu u iznalaženju načina za pokretanje dinamičnijeg privrednog rasta. Iskustva razvijenih zemalja, posebno Evropske unije gde porodična preduzeća imaju odlučujuću ulogu u rešavanju nezaposlenosti i pokretanju dinamičnog rasta, mogla bi da nam posluže kao primer. U privredi EU posluje više od 17 miliona porodičnih preduzeća koja zajedno generišu preko 65 odsto ukupne zaposlenosti i bruto domaćeg proizvoda. U razvijenim zemljama najveća koncentracija porodičnih preduzeća je u tradicionalnim sektorima privrede poput uslužnog, tekstilne industrije, male proizvodnje i građevinarstva. Učešće u sektorima visoke tehnologije je nisko, jer u većini slučajeva nisu skloni preuzimanju rizika i ne raspoložu kapitalom za neophodne investicije.

Koncept porodičnih preduzeća, upravo omogućava dugoročniju stabilnost u poslovanju. U pitanju je fenomen koji u svojoj osnovi ima tri elementa – porodica, biznis, vlasništvo.

Porodično preduzeće odlikuje dugoročna stabilnost, uspešnost u poslovanju, i veći stepen rezistentnosti u uslovima krize. Porodična preduzeća na kratak rok nisu vođena isključivo profitom, već su im na prvom mestu bezbednost i stabilan rast. Brojni su uspešni primeri porodičnog biznisa u Srbiji kao što su „Ekstrim Intimo“, „Ivančić i sinovi“, „Nektar“...

Prepreke za razvoj porodičnog biznisa u Srbiji su brojne:

- Specifičnost mentaliteta.
- Nedovoljno preduzetničkog duha.
- Otežan pristup povoljnim izvorima finansiranja.
- Malo znanja iz oblasti budžetiranja, izrade biznis planova i planova proizvodnje.
- Nedovoljna zastupljenost koncepta porodičnih preduzeća na Univerzitetima kao i u političkim programima stranaka.
- Mali broj eksperata koji bi mogli da pomognu razvoj porodičnog biznisa.

Osnovni koraci u podsticanju porodičnog biznisa trebalo da budu usmereni na:

- Izgradnju institucionalnog okvira,
- Donošenje zakonske regulative u vezi sa porodičnim preduzećima,
- Uvođenje statističkog praćenja i obrade podataka o porodičnim kompanijama,
- Promena percepcije u javnosti o tim firmama. Trenutno ove firme se više percipiraju kao sociološki fenomeni a ne kao pravne kategorije.

Nekoliko saveta da se započne porodični biznis:

- Negujte poslovnu i pragmatičnu svest ako želite da imate svoju firmu, nužno je i da imate određeno iskustvo na osnovu kojeg poznajete odgovarajuće veštine koje su potrebne za vašu profesiju.
- Potrebno je da razvijete biznis plan i da imate odgovarajuće kontakte na tržištu na koje možete da se oslonite;
- Greška je ući u biznis bez dobrog poslovnog plana neophodna je projekcija poslovanja barem u periodu od tri godine.

- Iskustvo je pokazalo da je obično treća godina najkritičnija za privatne firme jer se mnoge tada i gase;
- Potražite savet stručnjaka kako bi ste odredili koliko će vaš posao biti unosan, kada će početi da donosi zaradu, koliko dugo smete da budete na nuli tek kada prikupite dovoljno znanja možete da uletite u posao.
- Potrebno je malo mašte, hrabrenja sebe, ali i velika doza realnosti kako biste mogli da predvidite rizike i način na koji će te prevazići probleme. Potrebno je mnogo rada i truda sve vreme morate da gradite preduslove kako biste mogli da iskoristite povoljan momenat za razvoj posla.
- Kao vođa firme, potrebno je da se razvijate multidisciplinarno trebalo bi da ovladate veštinama za razvoj posla, da prepoznate gde je mesto marketingu, kako da razvijete dobre odnose sa klijentima, da razumete tržište na kome nastupate i svoju proizvodnju.
- Sa razvojem firme, svaki dobar preduzetnik mora da prepozna i trenutak kada je potrebno da razdvoji funkciju vlasnika i funkciju upravljanja ovde preduzetnici teže da ceo posao drže u svojim rukama. Ali kada obim poslovanja pređe određene granice, potrebno je da se oformi tim koji će upravljati firmom. Inače se pravi usko grlo koje šteti porodičnom preduzeću.
- Porodica i privatni biznis mogu da se uklope, ali ne postoji univerzalni recept kao preduzetnici raspolažete vremenom kako vama odgovara, što znatno olakšava uspostavljanje ravnoteže između porodičnog i poslovnog života. (Jovanović, 2001, str. 63)

CITIRANA DELA

- Abouzaid, S. (2008). *IFC Priručnik za upravljanje porodičnim firmama*, (prevod). Washington, DC, SAD: International Finance Corporation.
- Borota, A. (2007). *Menadžment porodičnog biznisa*. Beograd: Beogradska poslovna škola.
- Đurić, Z. (2007). *Biznis plan malih i srednjih preduzeća*. Beograd: Beogradska poslovna škola.
- Đurić, Z. (2015). *Menadžment porodičnog biznisa*. Beograd: BPŠ.
- EC. (2009). *Family business*. Preuzeto sa Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs: https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en
- Jovanović, P. (2001). *Menadžment-teorija i praksa*. Beograd: Grafoslog.
- Tišma, B. (2007). *Menadžment porodičnog biznisa*. Beograd: BPŠ.
- Vord, D. (2006). *Razvoj porodičnih kompanija*. Novi Sad: ASEE d.o.o.

5 ZAKLJUČAK

Porodični biznis je jedna celina koju čine tri elementa: porodica-firma-imovina. Kada se između porodice, firme i imovine postigne ravnoteža, može se garantovati budućnost porodičnom kapitalu. Preduzetničko poznavanje porodičnog biznisa, odnosno znati kako uspešno voditi svoju porodičnu firmu: ključ je uspeha i prosperiteta preduzetnika, njegove imovine i porodice. Neophodno je učenje i obuka, posebno zato što oni koji preuzmu postojeći porodični biznis moraju da se suoče sa ograničenjima postojećih investicija i menadžerske prakse, aspekata koje je neophodno razumeti u potpunosti.

I u otežanim uslovima porodični biznis mora biti pokretač izlaska iz krize. Porodične kompanije pokazale su se vitalnim i uspešnim delom privrede u svim ekonomijama sveta.

Iako teorija tvrdi da je kod privatnog biznisa lakše ograničiti radno vreme na željeni broj sati, iskustvo je pokazalo da ta teorija baš i nije tačna, samim tim što je posvećenost poslu kod ličnog porodičnog biznisa veća. Tako se vrlo često dolazi u situaciju da se većina drugih obaveza podredi biznisu, pa i porodična okupljanja ne mogu da prođu makar bez priče o planovima o budućnosti kako porodice, tako i porodičnog biznisa. Vrlo često se zbog obima posla baš članovi porodice žrtvuju kao radnici koji bi radili duže zbog potreba posla. Takođe sam primetila da podela rada i dužnosti nije jasno definisana, odnosno podela postoji, ali su odstupanja mnoga, jer svako želi da pomogne i svi sve rade. To može s druge strane da se posmatra i kao velika prednost u takvom porodičnom timskom radu.

Received for publication: 24.09.2020.
Revision received: 23.03.2021.
Accepted for publication: 05.04.2021.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition:**

Miličković, M., Shafee, A. W., & Jevremović, M. (2021, 04 15). Porodični biznis kao razvojna šansa privrede Srbije. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 9(1), 81-87. doi:10.12709/fbim.09.09.01.08

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Miličković, Milosav, Alshibani Warda Muftah Shafee, i Miroslav Jevremović. 2021. „Porodični biznis kao razvojna šansa privrede Srbije.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 9 (1): 81-87. doi:10.12709/fbim.09.09.01.08.

Style – **GOST Name Sort:**

Miličković Milosav, Shafee Alshibani Warda Muftah i Jevremović Miroslav Porodični biznis kao razvojna šansa privrede Srbije [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 04 2021. - 1 : T. 9. - str. 81-87.

Style – **Harvard Anglia:**

Miličković, M., Shafee, A. W. M. & Jevremović, M., 2021. Porodični biznis kao razvojna šansa privrede Srbije. *FBIM Transactions*, 15 04, 9(1), pp. 81-87.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Porodični biznis kao razvojna šansa privrede Srbije. **Miličković, Milosav, Shafee, Alshibani Warda Muftah i Jevremović, Miroslav**. [ur.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 15 04 2021, *FBIM Transactions*, T. 9, str. 81-87.



ZNAČAJ INVESTICIJA U OBRAZOVANJE ZA EKONOMSKI RAZVOJ NR KINE

THE IMPORTANCE OF INVESTMENTS IN EDUCATION FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF P.R. CHINA

Katarina Peters

Fakultet poslovna ekonomija, Univerzitet Singidunum, Beograd, Srbija

Marko Blažević

Fakultet za engleski jezik, Univerzitet stranih studija u Hebeju, Šiđadžuang,
NR Kina

©MESTE

JEL kategorija rada: **I25, N35, O43, O53, P25**

Apstrakt

Ovaj rad se bavi problematikom obrazovanja u Narodnoj Republici Kini i potencijalnim ekonomskim razvojem usled investicija u obrazovni sistem. U periodu od 1998. beleži se nagli skok obrazovanja koji je između ostalog ispraćen pozitivnim rastom domaćeg bruto proizvoda. Krucijalni značaj ulaganja u obrazovanje je obezbeđivanje kompetentne radne snage koja predstavlja stub uspešne moderne ekonomije. Poteškoća pravilne raspodele resursa i reforme obrazovanja predstavlja hukou sistem u Kini, koji ograničava ljude na život i rad u određenoj sredini, odnosno prepreku ka slobodnom kretanju stanovništva i jednakoj šansi za obrazovanje. Do sada je zabeležena diskrepanca između ruralnog i urbanog hukou-a, pri čemu urbani hukou beleži veći procenat obrazovanih, kao i proporcionalno viša primanja, dok ruralni hukou beleži nedostatak mogućnosti za daljim obrazovanjem. Da bi Kina ostvarila planirani ekonomski rast, evidentno je da mora da izvrši reformu obrazovanja, čiji fokus bi bio na unapređenju ljudskog kapitala, kao i da izdvoji veći procenat bruto domaćeg proizvoda za investicije u obrazovanje.

Ključne reči: Kina, obrazovanje, ekonomski razvoj, investicije, ljudski kapital

Abstract

This paper deals with educational issues in the People's Republic of China and potential economic development due to investments in the education system. In the period from 1998, there was a big growth in education which was accompanied, among other things, by positive growth in gross domestic product. The crucial importance of investing in education is providing a competent workforce which is a pillar of a successful modern economy. There is a difficulty of the proper allocation of resources and the reform of education is the hukou system in China, which restricts people to live and work in a certain location which is an obstacle for people to

The adress of the author:

Katarina Peters

[✉ ninaketi@hotmail.com](mailto:ninaketi@hotmail.com)

freely move and equal chances for education. So far, the discrepancy between rural and urban hukou has been noticed, with urban hukou recording a higher percentage of educated people, as well as a proportionally higher income, while rural hukou is lacking opportunities for further education. For China to achieve the planned economic growth, it is evident that it must reform its education, the focus of which would be on improving human/knowledge capital as well as set aside a higher percentage of gross domestic product for investments in education.

Keywords: China, education, economic development, investment, human/knowledge capital

1 UVOD

Predmet istraživanja ovog rada je značaj obrazovanja u procesu održivog ekonomskog razvoja, a cilj istraživanja je utvrđivanje da je obrazovanje jedan od ključnih preduslova ekonomskog rasta i održivog ekonomskog razvoja Narodne Republike Kine. Tokom pisanja rada korišćene su osnovna i opštenaučna metoda istraživanja. Induktivna metoda je korišćena pri posmatranju i analizi činjenica, a komparativna i statistička za analizu podataka Svetske Banke, Kineskog nacionalnog biroa za statistiku i drugo. (Peters, 2020)

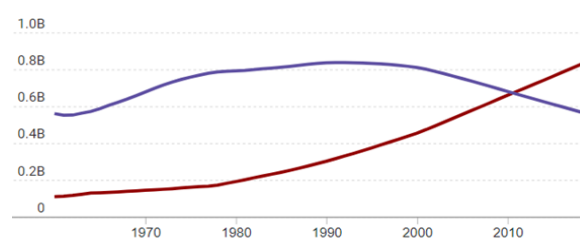
Moderna ekonomija se oslanja na pravilno upravljanje ljudskim resursima, koje je podložno konstantnim promenama a dobro razvijen ljudski kapital obezbeđuje konkurentsku prednost. Promene je neophodno razumeti i ispratiti, a zatim im prilagoditi pravilan pristup da bi društvo i ekonomija mogle da funkcionišu. U današnje vreme tehnologija pravi još veću diskrepancu između poslova, za koje su potrebne samo osnovne veštine i između bolje plaćenih poslova, koji zahtevaju visoko obrazovnu radnu snagu, koja nije lako zamenljiva. Da bi ekonomija opstala u procesima globalizacije i turbulentnosti tržišta, a time i poslovanja koje je opterećeno finansijskom i opšteekonomskom krizom, ona mora biti vođena od strane stručnog menadžmenta (Stamatović & Ercegović, 2020). Da bi se ovi zahtevi ispunili, a radnici bili adekvatno obučeni za buduće poslove, neophodno je dalje prilagođavati obrazovanje traženim normama. Ako se ekonomija zasniva na radu, a rad na kvalitetno obučanim radnicima, države sebi ne smeju dopustiti da školstvo i dalje nosi karakteristike prošlih, zastarelih vremena i da generacijski proizvodi radnike, koji nemaju veštine neophodne za rad. Ulaganje u obrazovanje se odnosi na budućnost, a ulaganje je određeno nizom odluka u prošlosti, sadašnjim i budućim očekivanim resursima, tržištem,

politikom i drugim institucijama. Danas bi obrazovanje trebalo biti prioritet svake države, počev od pružanja podrške roditeljima, ne bi li usmerili decu ka daljem obrazovanju, pa do prepoznavanja potreba tržišta i promovisanja obrazovanja kao načina za lakše zaposlenje.

2 OPŠTE KARAKTERISTIKE KINE

Narodna Republika Kina je osnovana 1949. godine, ali se tek nakon ekonomskih reformi 1978. godine otvara ka svetu i postaje najveća trgovačka i ekonomska sila a trgovina Kine čini 59% globalnog BDP-a 2018. godine.

Na jugu i jugoistočnoj obali Kine, 1978. godine Deng Xiaoping započinje industrijalizaciju Kine, pretvarajući Shenzhen u metropolu u kojoj sada živi 12,6 miliona ljudi (Marshall, 2015). Prema podacima za 2019. godinu, Shenzhen ostvaruje bruto domaći proizvod (BDP) od \$ 396,9 milijardi, te se nalazi na trećoj poziciji posle Pekinga i Šangaja (Izvor: Shenzhen Government Online). Kako je prosperitet bio uslovljen trgovinom, unutrašnjost Kine biva zapostavljena, a već tada dolazi do velike migracije naroda koji se seli u velike gradove koji nude poslove i prosperitet, te to još više izoštrava regionalne razlike.



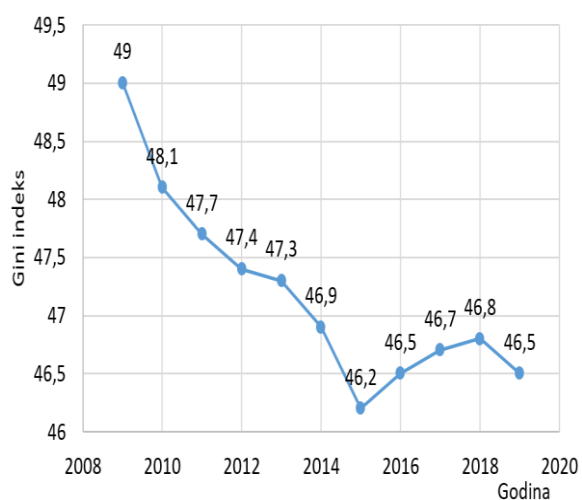
Slika 1. Kretanje populacije u urbanim i ruralnim predelima Kine

Izvor: (Svetska banka, 2020)

Slika 1. pokazuje kretanje populacije u urbanim i ruralnim predelima Kine, odnosno pad populacije u ruralnim predelima, ali i rast populacije u urbanim. Ljubičasta linija kretanja predstavlja ruralnu populaciju, dok crvena linija predstavlja urbanu.

Međutim, iako Kina započinje svoj rast kao zemlja jeftine radne snage, ona prepoznaje potencijal ekspanzije znanja i veština, te započinje reformisanje obrazovanja sa ciljem da isprati promene u svetu, ali i da obezbedi školovanu radnu snagu na koju može da se osloni. Kina ima zadatak da radi na ljudskom razvoju, kao i na smanjenju nejednakosti. HDI (Human development index) u Kini iznosi 0,758 (UN Development Program, 10.12.2019), što Kinu stavlja na 85. mesto od 189 zemalja ukupno. Međutim, IHDI (Inequality-adjusted human development index) u Kini iznosi svega 0,636.

Gini koeficijent Kine 2018. godine iznosi 0,467 (izvor Svetska banka), a on je uslovljen neravnomernom regionalnom distribucijom dohotka. Istočna obala Kine je pokretač brzog rasta Kine zbog svog geografskog položaja, te ovu oblast naseljava 38% ukupne populacije, a BDP je 77% veći nego u ostalim regionima. Shodno tome, većina investicija je usmerena ka urbanom regionu, dok ostatak Kine zaostaje (izvor Svetska banka). Slika 2. pokazuje kretanje Gini koeficijenta od 2009. do 2019. godine.



Slika 2. Gini koeficijent Kine u periodu 2009 - 2019. godine

Izvor: (Svetska banka, 2020)

Kakav odnos ima Kina prema održivom razvoju i tehnološkom napretku pokazuje njihov trinaesti petogodišnji plan (2016 - 2020) koji obuhvata sledeće ciljeve (izvor Centralni komitet Komunističke partije Kine):

- napuštanje teške industrije i izgradnja moderne informacione-intenzivne infrastrukture

- premošćivanje razlika između sela i gradova efikasnijim upravljanjem resursima
- ostvarivanje rezultata u razvoju inovacija
- razvijanje industrije ekološke tehnologije i poboljšanje celokupnog kvaliteta životne sredine i ekosistema
- sprovođenje univerzalne zdravstvene zaštite

Veliki segment ovog petogodišnjeg plana je između ostalog plan Made in China 2025 koji obuhvata nadogradnju kineske industrije i prisvajanje većeg dela globalnog proizvodnog lanca. Projekat Made in China 2025 bi trebao da reši sledeće probleme; povezivanje kineskih industrijskih proizvoda sa lošijim kvalitetom, problem velike domaće konkurencije usled homogene strukture, kao i pitanje bolje upotrebe rezultata akademskih istraživanja.

3 REFORMA OBRAZOVANJA U KINI

3.1 Mračno doba obrazovanja u Kini

Od osnivanja NR Kine 1949. godine, Kina prolazi kroz mnogobrojne obrazovne reforme. Od perioda osnivanja do Kulturne revolucije 1966. godine, Kina usvaja model Sovjetskog Saveza, te sprovodi reformu obrazovanja, fokusirajući se na jačanje škola koje mogu doprineti razvoju ekonomije, politehnike, medicine, poljoprivrede i politike (Kang, 2004). Obrazovni model se sastojao od šest godina osnovnog i šest godina srednjeg obrazovanja (Guo, 2012). Ova reforma prvobitno donosi veliki uspeh, ali takođe sadrži i nedostatke; fokus samo na pojedine grane obrazovanja i finansiranje isključivo od strane države koja kasnije vrši raspodelu maturanata. Kulturna revolucija 1966. godine menja celokupnu sliku Kine kao države, a obrazovanje gubi svoj pravi značaj (Otafiire, Lin, & Blažević, 2019).

Kina i njeno formalno obrazovanje ulazi u mračni period, tokom kog je svaki vid školstva zabranjen. Ono biva prepušteno neobrazovanoj i neadekvatnoj nekolicini koja dalje sprovodi reforme. Decenija koja prati početak Kulturne revolucije je ispraćena glađu, nestašicom i lošim životnim uslovima, a beleži se i najveći pad BDP (1967. godine -8,16%, 1968. godine -6,5%). Tek se sa dolaskom Deng Xiaoping-a beleži stabilni godišnji rast; 1978. godine 10,18% (izvor Svetska banka).

3.2 Obrazovne reforme i Deng Xiaoping

Deng Xiaoping rekonstruiše obrazovni sistem 1977. godine. On prepoznaje obrazovnu reformu kao prvi korak socijalne reforme u Kini i vraća prijemne ispite kao način upisavanja u obrazovne institucije (Kang, 2004). Pored obrazovnih reformi istorijska odluka da se kineski ekonomski sistem okrene sa planske ka tržišnoj ekonomiji je donešena 1980. godine (Feng, 2006).

Dramatična promena ekonomskog sistema inicira konsekvantne promene u političkom sistemu, ka decentralizaciji i demokratiji. Brz socijalni, ekonomski i politički razvoj u Kini zahteva fundamentalne promene u obrazovanju. Potrebno je poboljšati obrazovni sistem i njegov kvalitet, kao i obdružiti narod znanjem i veštinama koje odgovaraju globalizaciji (Hanushek & Woessmann, 2010).

Celo društvo u Kini se menja 1988. godine, a obrazovanje postaje ključni aspekt socijalne reforme i razvoja. Socijalistička ekonomska konstrukcija stvara veliku i specifičnu potrebu za većim brojem kvalitetnih radnika, te to postaje najvažniji faktor razvoja obrazovanja u Kini (Kang, 2004). Deng Xiaoping objavljuje da će obrazovanje imati tri karakteristike: biće okrenuto ka svetu, modernizaciji i budućnosti.

Investicije u obrazovanje doživljavaju skok od 1998. godine, studenti počinju da plaćaju školovanje 1999. godine, a država obezbeđuje stipendije za određene studente koji nemaju finansijsku mogućnost za isto (Kang, 2004).

Ulazak Kine u Svetsku trgovinsku organizaciju 2001. godine dovodi do potrebe za višim modelom obrazovanja. Ministarstvo prosvete u Kini objavljuje pregled reformi programa osnovnog obrazovanja (Basic education curriculum reform outline) u junu 2001. godine i tada zvanično počinje najbitnija reforma u kineskog modernoj obrazovnoj istoriji: Reforma novog programa (The New Curriculum Reform, NCR).

4 NEJEDNAKOST PRISTUPU OBRAZOVANJA

Egalitarni pristup srednjekvalifikovanom obrazovanju, karakterističan za predreformsku eru, dovodi do značajne nejednakosti u pristupu

višim nivoima obrazovanja. Rast i razvoj Kine će podstaći, ali i biti podstaknut ekspanzijom pristupa svim nivoima obrazovanja, smanjenjem prepreka za mobilnost radne snage i širenjem privatnog sektora (Heckman & Yi, 2012). Visoka štednja, akumulacija fizičkog kapitala i integracija Kine u svetsku ekonomiju tokom 80tih i 90tih godina dovodi do tražnje za visoko kvalifikovanim radnicima. Vlada reaguje na ovu potrebu radikalnom ekspanzijom obrazovanja, što dovodi do porasta veštine radne snage u prvoj deceniji 21. veka (Heckman & Yi, 2012).

Veliki problem ostaje nejednakost u pristupu obrazovanju, pogotovo dece iz ruralnih predela i dece iz porodica sa ograničenim prihodima, jer je obrazovanje nakon osnovne škole finansira porodica.. Ovi faktori utiču na socijalnu mobilnost i produžuju međugeneracijsko siromaštvo (Heckman & Yi, 2012). Broj upisanih u osnovne i srednje škole u Kini je 70ih godina bio mnogo veći nego u ostalim Azijskim zemljama (Becker, Ye, & Yi, 2012). BDP u Kini je 1979. godine iznosio 2% od BDP-a u Sjedinjenim Američkim Državama, ali politika otvorenih vrata (Open Doors policy) dovodi do priliva fizičkog kapitala od 1979. godine. Strane direktne investicije iznose \$1,096,6 milijardi u periodu 1979 - 2008. godine.

Iako se Kina aktivno razvijala, bio je potreban veliki napor da oporavi visoko obrazovanje, koje je bilo suspendovano od 1966. do 1976. godine, a doživljava rast sa 1,5% na 2,5% tek u periodu 1979 - 1995. godine (NBS, 2011). Ekonomski rast i akumulacija fizičkog kapitala utiče na rast prisutnosti obrazovanja. Kina zadržava nivo nacionalne bruto štednje na 35-55% kroz celokupnu ekonomsku reformu, sa dramatičnim rastom marginalne produktivnosti rada, pogotovo nove tehnologije, koja se snažno dopunjava sa radom koji zahteva visoke kvalifikacije (Liang, Liu, & Li, 2016).

Potreba za tercijalnim obrazovanjem dovodi do odluke vlade da se 1999. godine implementira ekspanzija visokog obrazovanja. U skladu sa tim, 2001. godine broj maturanata raste sa 960,000 na 6,350,000 u 2010. godini. Tercijalno obrazovanje raste sa 3% na 19% tokom istog perioda (Constant, Tien, Zimmermann, & Meng, 2013).

4.1 Hukou sistem i obrazovanje u Kini

Problem nejednakosti pristupa obrazovanju u Kini je između ostalog posledica tzv. hukou sistema, koji vezuje ljude za mesto gde su se rodili, odnosno odakle njihova porodica potiče. Osnovan je 1950. godine, kako bi se pratilo kretanje naroda i održao red, dok je Kina bila planska ekonomija. Hukou se nasleđuje od roditelja i ima dve dimenzije; mesto (rezidencija) i sektor ekonomije (ruralni i urbani). Do reforme 1980. godine, ljudi su smeli da žive samo u svom hukou, bez mogućnosti selidbe, a tek 1990. godine ovaj sistem postaje opušteniji. Iako sistem postaje fleksibilniji, a narod može da se zaposli u drugom hukou, njihovo zdravstveno osiguranje, podela zemlje, socijalna zaštita i obrazovanje je još uvek uslovljeno hukou-om (Li, Loyalka, Rozelle, & Wu, 2017).

Od 64% ljudi koji žive u ruralnom hukou, 76% je u radnom odnosu, ali nakon reformi, ne rade svi u ruralnom hukou, ukoliko tamo žive. Iz ruralnog hukou-a 2014. godine, 31% radnika je migriralo u gradove, dok od toga, 57% radi u industriji, a 43% u uslužnom sektoru (Annual Monitoring Survey on Rural Workers 2014). Socijalna zaštita ostaje problem, s obzirom da je populacija u ruralnom hukou veća i siromašnija, a proces formiranja ovih programa počinje kasnije. Stanovnici u ruralnim predelima polako dobijaju pristup socijalnim uslugama, obaveznom devetogodišnjem obrazovanju, zdravstvenom osiguranju, socijalnoj zaštiti, kao i socijalnoj pomoći. Prema Annual Monitoring Survey on Rural Workers 2014, čak i ruralni stanovnici koji su migrirali u urbane sredine imaju poteškoće, jer često nisu pokriveni socijalnom zaštitom koju uživaju urbani stanovnici. Samo 16% ruralnih migranata je 2014. godine bilo pokriveno socijalnom zaštitom, 18% je imalo zdravstveno osiguranje, a 10% je imalo osiguranje za nezaposlene. Deca migranata nemaju osigurano mesto u državnim školama, tako da je kvalitet njihovog obrazovanja upitan.

Nedostatak podrške lokalne samouprave, pogotovo školstva otežava mogućnost da migranti podižu porodicu u gradovima, a ovo dalje osnažuje dualno radno tržište i dualni obrazovni sistem.

4.2 Dualno tržište rada i dualni obrazovni sistem

Iako je došlo do velikih obrazovnih dostignuća, od 1978. godine celokupan broj obrazovane populacije iz ruralnih predela je ekstremno nizak. Prema proračunima baziranim na kalkulacijama autora Li i saradnika na osnovu Census 2010 i the Annual Monitoring Survey on Rural Workers 2014, 2015. godine 11,3% ljudi (starosti između 25 i 64 godina) iz ruralnog predela imaju samo srednjoškolsko obrazovanje.

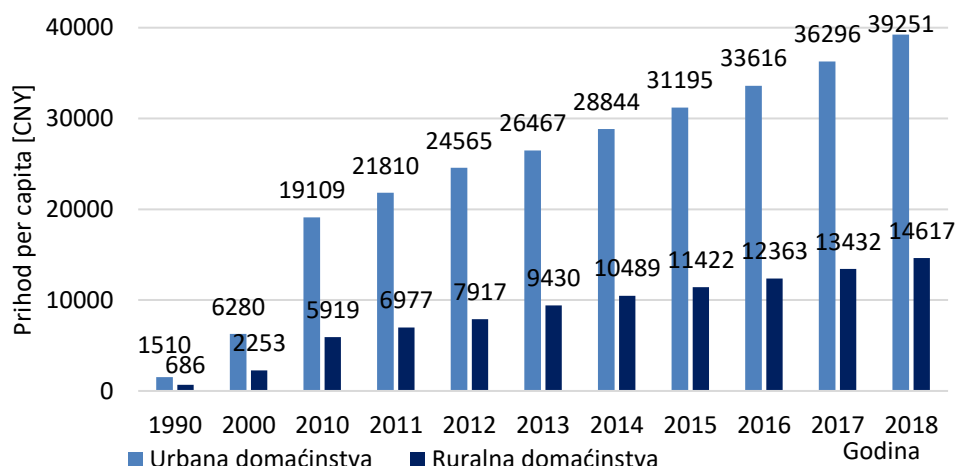
U urbanom delu 44,1% stanovnika ima srednjoškolsko obrazovanje. Manje od 40% dece iz ruralnog predela pohađa srednju školu u periodu 2007 - 2012. godine (Khor, et al., 2016).

Mladi koji žive u ruralnom hukou, nemaju pristup obrazovanju u urbanim sredinama, te je njihova šansa za daljim višim obrazovanjem na samom početku slaba, jer je obrazovanje u ruralnim predelima lošije. Ovo dalje ukazuje na problem da hukou sistem često određuje primanja stanovništva, te ne samo da deca imaju slabije šanse za obrazovanjem u urbanim mestima, već često nemaju dovoljno novca da sebi takvo obrazovanje priušte i usled toga biraju da ostanu u ruralnom hukou i nastave školovanje tamo.

Troškovi tercijalnog obrazovanja demotivisu decu iz siromašnih porodica i iz ruralnih predela da nastave dalje obrazovanje, jer im je ceo postupak otežan (Heckman & Yi, 2012).

Iz ovog ugla gledano, finansiranje tercijalnog obrazovanja od strane porodice nije uvek učinkovito. Investicije u ljudski kapital imaju velike pozitivne efekte na društvo, te očekivati da roditelji sami finansiraju obrazovanje dece stvara kontraproaktivne rezultate, jer produbljuje međugeneracijsko siromaštvo.

Slika 3 pokazuje diskrepancu u prihodima u domaćinstvima iz ruralnih i urbanih predela, što dalje pokazuje da porodice iz ruralnih predela zarađuju mnogo manje nego porodice iz urbanih predela, te im je i školovanje manje pristupačno. Urbana domaćinstva su predstavljena svetlo plavim stubićima, a ruralna domaćinstva tamno plavim.



Slika 3. Prihod per capita u ruralnim i urbanim domaćinstvima u periodu 1990 - 2018. godine u yuan-u
 Izvor: (statista.com, 2019)

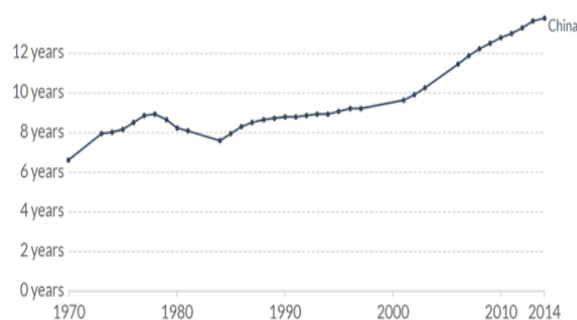
Neka od rešenja za ovaj problem su izgradnja škola u urbanim mestima, koje su namenjena za decu migranata, a između ostalog promovisu efikasnost i smanjuju problem nejednakosti. Krediti za školovanje na univerzitetima omogućavaju studentima da pozajme novac, a kredit otplate od buduće zarade, te ujedno pruža i veću priliku deci iz ruralnog hukou-a da nastave sa daljim obrazovanjem.

Ostaje izazov uskladiti deo obrazovanja, kvalitet radne snage, kao i održivi ekonomski rast. Izazov može biti manji ukoliko postoji ravnopravnost pristupa obrazovanju, smanjenje restrikcija mobilnosti i kreiranjem efikasnog tržišta koji bi formirao ljudski kapital (Heckman & Yi, 2012).

Razlog za malu stopu pohađanja srednje škole su između ostalog visoki troškovi. Troškovi srednje škole u Kini iznose \$160 godišnje, što je 27% ruralnog prihoda per capita (Liu, i drugi, 2009), a školarine su uglavnom ogroman teret za studente iz ruralnih predela, koji nisu kvalifikovani za stipendiju. Osim ovog, problem je i rast plata za radnike sa osnovnim veštinama (Li, Lei, Wu, & Xiong, 2012), te studenti neretko odustaju od obrazovanja da bi radili (Yi, et al., 2012). Problem sa decom iz ruralnih predela je takođe u razvitku kognitivnih i socijalnih veština, zbog nedostatka prisustva roditelja, koji odlaze da rade u urbanim sredinama. Istraživanje pokazuje da je teško zadržati profesore u ruralnim sredinama, koji su visoko obrazovani (Wei, 2016). Migratska deca iz ruralnog hukou sistema imaju poteškoće da budu upisana u kvalitetne državne škole u urbanim

sredinama, te se odlučuju za migrantske škole u gradovima, koje su lošijeg kvaliteta. U ovim privatnim školama, profesori sistematski imaju niži nivo formalnog obrazovanja, čak i od nastavnika u državnim ruralnim školama (Wang & Liu, 2016). Istraživanje takođe pokazuje da migrantska deca u migrantskim školama imaju gore rezultate od dece koja, napuštena od strane roditelja, ostaju u ruralnom hukou (Wang & Liu, 2016).

Za razliku od ruralne, kineska urbana radna snaga je obrazovana. Prema podacima Census data 2010., 2015. godine je prosečan broj godina školovanja iznosio 10,7, a od ovog broja ljudi 44% ima završenu srednju školu, dok 21% fakultet. Prosečan broj godina koji se provede u školstvu u Kini iznosi 14 (slika 4).



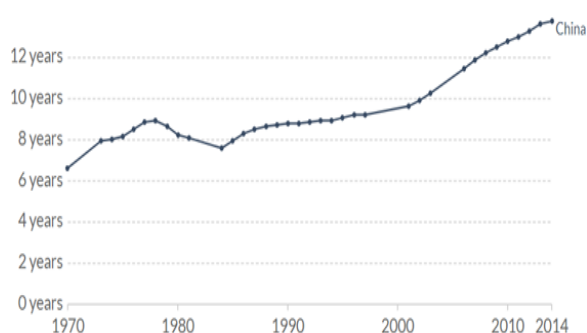
Slika 4. Očekivani životni vek obrazovanja od osnovne škole do fakulteta u Kini u periodu 1970 - 2014. godine
 Izvor: (Svetska banka, 2014)

Upisna kvota u Kini je 1999. godine povećana za 43%. Između 1999 - 2009. godine, godišnji rast stope upisa na fakultete iznosi 18,9%.

Stopa rasta za mlade između 18-22 godine koji se upisuju na fakultet raste sa 10% (1998. godine) na 24% (2009. godine). Kako maturanti u najvećem slučaju ostaju u urbanim sredinama, ekspanzija univerziteta znači brzo poboljšanje ljudskog kapitala među urbanom radnom snagom, pogotovo među mladima. Ekspanzija fakulteta vodi do ulaganja u ljudski kapital koji može dovesti do ulaganja u fizički kapital i prilagođavanja veština na osnovu tehnoloških promena (Acemoglu & Robinson, 2012) (Hanushek & Woessmann, 2010), što vodi do dalje produktivnosti i povrata investicija. Usled toga, gradovi i regioni gde dolazi do priliva ljudskog kapitala, kasnije doživljavaju povećanje produktivnosti kvalifikovane radne snage (Acemoglu & Robinson, 2012). Potražnja za radnicima sa visokim kvalifikacijama nastaje usled stranih direktnih investicija i ekspanzijom trgovine 1990. godine. Pored ekspanzije stranih direktnih investicija, dokazi i do priliva turista iz inostranstva u već razvijene delove u Kini (Blažević & Chen, 2018).

5 RAD I EKONOMSKI USPEH KINE NAKON 1978. GODINE

Do 2014. godine, nakon više od tri decenije od reforme, dohodak Kine per capita iznosi 81% prosečnog nivoa globalnog odnosa. To dalje znači da dohodak Kine per capita raste 6,3% svake godine od 1980. godine, te dalje predstavlja 2/3 kineskog godišnjeg rasta BDP-a, koji iznosi 9,7% u periodu 1980 - 2014. godine. Na slici 5 je prikazan rast BDP u Kini u periodu 1961 - 2017. godine.



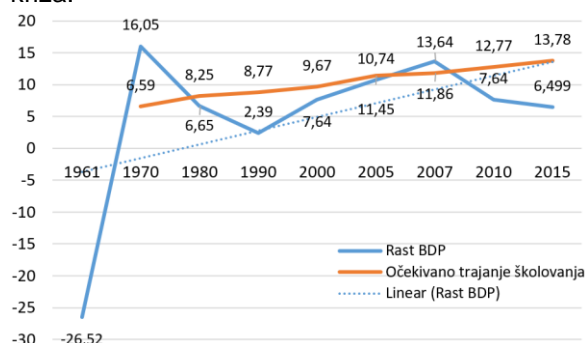
Slika 5. Godišnji rast BDP-a u Kini u periodu 1961 - 2017. godine

Izvor: (Svetska banka, 2018)

Godine školovanja za mlade starosti do 25 godina raste sa 4,0% na 8,8%. Na osnovu linije regresije, možemo videti da je rast ljudskog

kapitala povezan sa 3,8% godišnjeg rasta tokom 34 godine, što je 40% ukupnog rasta Kine. U periodu 1980 - 2004. godine, Kineski dohodak per capita raste sa \$599 na \$13,206. Visok nivo obrazovanja je povezan sa 40% rasta per capita (Li, Loyalka, Rozelle, & Wu, 2017).

Slika 6 pokazuje da ulaganje u obrazovanje pozitivno utiče na ekonomski rast. Na datoj slici se vidi da do 2007. godine ekonomski rast prati sve duže trajanje školovanja, međutim nakon 2007. godine rast BDP per capita polako opada, iako i dalje zadržava pozitivni trend, dok godine provedene u školstvu nastavljaju da rastu. Plava linija na grafikonu predstavlja rast BDP NR Kine, narandžasta linija predstavlja dužinu trajanja obrazovanja, dok isprekidana linija predstavlja rast BDP per capita. Treba imati u vidu da obrazovanje nije jedini faktor koji utiče na ekonomski razvoj, odnosno mora se uzeti u obzir da na pad BDP-a per capita mogu uticati i ostale okolnosti, kao što je npr. globalna ekonomska kriza.

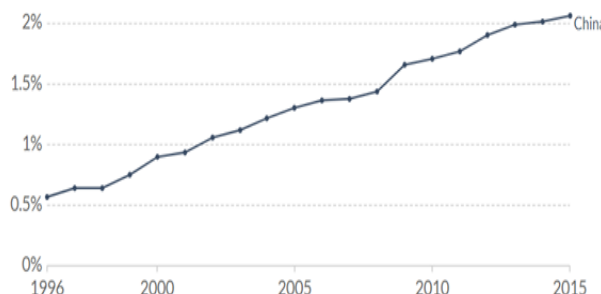


Slika 6. BDP per capita i očekivano trajanje školovanja u Kini.

Izvor: (Peters, 2020)

Nakon 1980. godine, radna produktivnost u Kini naglo raste, što uslovljava poboljšanje u ljudskom kapitalu i relokaciji radne snage u produktivnije sektore ekonomije (Li, Loyalka, Rozelle, & Wu, 2017). Radna produktivnost takođe raste usled promena u ekonomiji, tokom kojih dolazi do okreta od poljoprivrede na industriju i uslužne sektore, kao na primer ruralni turizam (Blažević, Peters, & Chen, Developing rural tourism in minority ethnic villages: Zlot and Xiaocang She Ethnic township, 2018) U periodu 1978 - 2014., udeo radnika u poljoprivredi opada sa 71% na 30%, a u uslužnom sektoru udeo raste sa 12% na 40%. (Chinese Statistical Yearbook). U Kini je 12,6 miliona poslova automatizovano ili prebačeno u inostranstvo 2014. godine. Kina je na putu usvajanja novih tehnologija, za koje je

neophodno prikupiti nove veštine, a ekonomija se bazira na znanju (knowledge-based economy). Na osnovu podataka Ministarstva obrazovanja u Kini, \$685 milijardi je 2018. godine uloženo u obrazovanje. Ulaganje u sektor za razvoj i istraživanje takođe raste, što pokazuje slika 7.



Slika 7. Ulaganje u istraživanje i razvoj u periodu 1996 - 2017. godine u Kini
Izvor: (Svetska banka, 2018)

Ukoliko Kina nastavi sa poboljšanjima na polju investicija u fizički kapital, tehnologiju i institucije koje podržavaju tržište, a povezane su sa rastom ljudskog kapitala, očekuje se godišnji porast za 2,3% BDP u sledećih 20 godina. Po ovom scenariju, Kina bi dostigla nivo od \$25,497 per capita 2025. godine (Li, Loyalka, Rozelle, & Wu, 2017).

Kina predviđa godišnji rast od 7%, što znači da će dostići \$54,682 PPP per capita, što bi bio isti nivo prihoda kao što je imala SAD 2014. godine (\$54,629). U SAD-u je 2014. godine više od 44% radne snage imalo bar fakultetsku diplomu, a 89% završenu srednju školu. Ako se uzmu u obzir optimistična predviđanja za obrazovanje u Kini, nivo će ipak biti niži od SAD 2025. godine. Da bi se njihov cilj od 7% godišnjeg rasta ostvario, to bi značilo da Kina mora stvoriti još jaču vezu između ljudskog kapitala i dohotka per capita (Li, Loyalka, Rozelle, & Wu, 2017).

ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada je da utvrdi da li obrazovanje i investiranje u obrazovanje pozitivno utiče na ekonomski razvoj. Rad je koren svake ekonomije, a održivi razvoj podrazumeva da je ekonomija

prosperativna, socijalno inkluzivna i ekološki održiva.

Kroz rad se osvrćemo na povezanost ekonomije i promena, kao i ekonomije i obrazovanja na primeru NR Kine. Moderna ekonomija je velikim delom definisana kroz tehnologiju što ostavlja prostor za poslove koji zahtevaju visoku kompetenciju i obrazovanje. Školstvo mora iznedriti sposobne studente koji će obavljati posao kvalitetno i biti pokretač ekonomije. Reforme u obrazovanju ne samo da su neophodne, već moraju biti dostupne svima, bez obzira na pol, rasu, etničko poreklo, religiju ili uzrast.

Empirijski podaci koji ukazuju na rast domaćeg bruto proizvoda, sa paralelom prisutnosti obrazovanja u Kini svedoče o vezi koju školstvo ima na ekonomski razvoj, ali je bitno naglasiti da obrazovanje nije jedini faktor koji utiče na ekonomiju. Ekonomski razvoj diktira reforme obrazovanja, ali i kvalitet obrazovanja diktira razvoj ekonomije, jer bez adekvatne radne snage zemlja ne može da se osloni na svoje ljude i njihove kompetencije, već je prinuđena da se oslanja na inovacije iz drugih zemalja. Ovim je potvrđeno da je obrazovanje od značaja za ekonomski rast.

Jedan od osnovnih ciljeva Made in China 2025 je između ostalog bolje upravljanje resursima pri raspodeli urbanim i ruralnim predelima, što bi značilo i bolju inkluziju ruralnog hukoa. Kina aktivno radi na svojim ciljevima, uslovljavajući globalne promene. Velika dela nose velike odgovornosti, te je neophodno da Kina nastavi sa transparentnošću, dostavljajući podatke o svojim investicijama, kako u unutrašnjosti zemlje, tako i međunarodno. Još uvek ima vrlo malo podataka o uslovima u ruralnim predelima, u cilju stvaranja prave slike o situaciji nejednakosti u Kini, kao i diskrepanci između ruralnih i urbanih predela, Kina mora biti spremna da govori o investicijama koje ulaže u ruralne predele, kao i na koji način podržava mlade da se lakše školuju i kasnije nađu posao u formalnoj ekonomiji.

CITIRANA DELA

Acemoglu, D., & Robinson, J. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. New York City: Crown Business.

- Becker, G., Ye, K., & Yi, J. (2012). *Rapidly growing human capital investment in China*. Chicago: Unpublished manuscript.
- Blažević, M., & Chen, G. (2018). Image of Fujian Province as a Tourist Destination – A Foreigner's Perspective. *Facta Universitatis Series Economics and Organization*, 257-270.
- Blažević, M., Peters, K., & Chen, G. (2018). Developing rural tourism in minority ethnic villages: Zlot and Xiaocang She Ethnic township. *Menadžment U Hotelijerstvu i Turizmu*, 71-78.
- Constant, A., Tien, B., Zimmermann, K. F., & Meng, J. (2013). China's Latent Human Capital Investment: achieving milestones and competing for the top. *Journal of Contemporary China*, 109-130.
- Feng, D. (2006). China's Recent Curriculum Reform: Progress and Problems. *Planning and Changing*, 131-144.
- Guo, L. (2012). New Curriculum Reform in China and its Impact on Teachers. *Canadian and International Education / Education canadienne et internationale*, 87-105.
- Hanushek, E., & Woessmann, L. (2010). Education and Economic Growth. *International*, 2, 245-252.
- Heckman, J., & Yi, J. (2012). Human Capital, Economic Growth, and Inequality. *NBER Working Paper*, 1-10.
- Kang, O. (2004). *Higher Education Reform in China Today*. London: Policy Futures in Education.
- Khor, N., Pang, L., Liu, C., Chang, F., Mo, D., Loyalka, P., & Rozelle, S. (2016). China's Looming Human Capital Crisis: Upper Secondary Educational Attainment Rates and the Middle-income Trap. *The China Quarterly*, 1-22.
- Li, H., Lei, L., Wu, B., & Xiong, Y. (2012). The End of Cheap Chinese Labor. *Journal of Economic Perspectives*, 57-74.
- Li, H., Loyalka, P., Rozelle, S., & Wu, B. (2017). Human Capital and China's Future Growth. *The Journal of Economic Perspectives*, 25-47.
- Liang, Y., Liu, Z., & Li, H. (2016). Identifying Human Capital Externality: Evidence from China. *JMSE*, 75-93.
- Liu, C., Zhang, L., Luo, R., Rozelle, S., Sharbono, B., & Shi, Y. (2009). Development challenges, tuition barriers, and high school education in China. *Asia Pacific Journal of Education*, 503-520.
- Marshall, T. (2015). *Prisoners of Geography*. New York City: Simon & Schuster.
- Otafiire, E., Lin, W., & Blažević, M. (2019). The travel motives of outbound Chinese tourists. *Turističko Poslovanje*, 51-59.
- Peters, K. (2020). *Značaj investicija u obrazovanje za ekonomski razvoj Kine*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Stamatović, M., & Ercegović, M. (2020). Ljudski resursi- edukacija, informacione tehnologije, menadžment. *FBIM Transactions*, 157-166.
- Wang, F., & Liu, Y. Y. (2016). Interpreting Chinese Hukou System from a Foucauldian Perspective. *Urban Policy and Research*, 1-15.
- Wei, Y. (2016). *Teacher Mobility in Rural China: Evidence from Northwest China*. Michigan: Michigan State University.
- Yi, H., Zhang, L., Luo, R., Shi, Y., Mo, D., Chen, X., . . . Rozelle, S. (2012). Dropping out: Why are students leaving junior high in China's poor rural areas? *International Journal of Educational Development*, 555-563.

Received for publication: 03.04.2021.
Revision received: 06.04.2021.
Accepted for publication: 10.04.2021.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – *APA Sixth Edition*:

Peters, K., & Blažević, M. (2021, 04 15). Značaj investicija u obrazovanje za ekonomski razvoj NR Kine. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 9(1), 88-97. doi:10.12709/fbim.09.09.01.09

Style – *Chicago Sixteenth Edition*:

Peters, Katarina, i Marko Blažević. 2021. „Značaj investicija u obrazovanje za ekonomski razvoj NR Kine.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 9 (1): 88-97. doi:10.12709/fbim.09.09.01.09.

Style – *GOST Name Sort*:

Peters Katarina i Blažević Marko Značaj investicija u obrazovanje za ekonomski razvoj NR Kine [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 04 2021. - 1 : T. 9. - str. 88-97.

Style – *Harvard Anglia*:

Peters, K. & Blažević, M., 2021. Značaj investicija u obrazovanje za ekonomski razvoj NR Kine. *FBIM Transactions*, 15 04, 9(1), pp. 88-97.

Style – *ISO 690 Numerical Reference*:

Značaj investicija u obrazovanje za ekonomski razvoj NR Kine. **Peters, Katarina i Blažević, Marko.** [ur.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 15 04 2021, *FBIM Transactions*, T. 9, str. 88-97

Intentionally left blank – Namerno ostavljeno prazno



STAVOVI MLADIH PREMA ELEKTRONSKOM GLASANJU

ATTITUDES OF YOUNG PEOPLE TOWARDS ELECTRONIC VOTING

Dragoljub Pilipović

Fakultet za informacione tehnologije, Slobomir P Univerzitet, Bijeljina, BiH

Željko Gavrić

Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Category: **C12, O33, P48**

Apstrakt

Svaka državna struktura se može posmatrati kao servis građana pa tako i elektronska vlada. U radu je zato analiziran jedan takav servis - servis elektronskog glasanja. Elektronsko glasanje (skraćeno e-glasanje) predstavlja jedno od formi udaljenog glasanja koje se prvenstveno koristi na održanim političkim izborima. E-glasanje se ogleda u upotrebi bar jednog elektronskog uređaja u svrhu funkcionisanja servisa. Svaki sistem za e-glasanje ima svoje zahteve, karakteristike i osobine, ali je isto tako važno percepcija njegovih korisnika – glasača. U ovom radu se ispituje dejstvo socio-demografskih faktora (poput pola, starosti, fakulteta i polja kome pripada fakultet) na spremnost mladih za korišćenje e-glasanja na izborima. Dosadašnja sociološka istraživanja su pokazala da su mladi ljudi među vodećim slojevima društva po pitanju njihove spremnosti da iskoriste prednosti koje pružaju nove IKT, gde spada i servis elektronskog glasanja. U tom smislu nastojaće se da na primeru mladih, studenata na svim fakultetima i odeljenjima jednog univerziteta, utvrdimo kakvi su stavovi mladih prema e-glasanju i da li postoji pravilnost odnosno povezanost između nekih socio-demografskih faktora i stava prema e-glasanju.

Ključne reči: IKT, e-demokratija, e-glasanje, studenti, anketa, SPSS.

Abstract

Every state structure can be seen as a service to citizens, including e-government. That is why one such service will be described - the electronic voting service. Electronic voting (abbreviated e-voting) is one of the forms of remote voting that is primarily used in political elections. E-voting is reflected in the use of at least one electronic device for the service. Each e-voting system has its requirements, characteristics, and features, but the perception of its users - voters is also important. This paper examines the effect of socio-demographic factors (such as gender, age, faculty, and field to which the faculty belongs) on the readiness

Adresa autora zaduženog za korespondenciju

Dragoljub Pilipović

[✉ dragoljub.pilipovic@gmail.com](mailto:dragoljub.pilipovic@gmail.com)



of young people to use e-voting in elections. Sociological research to date has shown that young people are among the leading strata of society in terms of their willingness to take advantage of the new ICTs, including e-voting. In that sense, we will try to determine the attitudes of young people towards e-voting on the example of young people, students at all faculties and departments of one university, and whether is there a regularity or connection between some socio-demographic factors and attitudes towards e-voting.

Keywords: ICT, e-democracy, e-voting, students, survey, SPSS.

1 UVOD

Elektronska demokratija (skraćeno e-demokratija) je jedna faza istorijskog razvoja demokratije u društvima. Ostali izrazi koji se koriste paralelno su teledemokratija, digitalna demokratija, kiber demokratija, virtuelna demokratija, Internet demokratija i ponekad elektronska republika. Ipak u ovom radu glavni pojam je više tehnološko-inženjerske provenijencije i to je e-glasanje. Sam naziv elektronskog glasanja ukazuje na upotrebu određenih elektronskih uređaja i obradu podataka tokom procesa glasanja.

Opšti razvoj na polju teme e-glasanja i njegova značajnost i uticaj na mrežu naučnih radnika analizirani su u (Krimmer, R., Volkamer, M., & Dueñas-Cid, D, 2019).

Najčešći istraživački radovi opisuju šemu e-glasanja (e-voting scheme), što tradicionalno uključuje: a) mix mreže, b) oglasne table, c) „slepe“ potpise, d) homomorfne enkripcije, e) vizuelnu kriptografiju, itd. Kratak pregled šema prikazan je u (Mursi, M. F., Assassa, G. M., Abdelhafez, A., & Samra, K. M. A., 2013).

Ostali radovi, takođe brojni, bave se posebnim karakteristikama vezanim za elektronsko glasanje. U tom kontekstu, jedna od najrelevantnijih karakteristika je upotrebljivost (engl. usability) opisana, na primer, u (Kulyk O., Volkamer M., 2018) i (Wang, K. H., Mondal, S. K., Chan, K., Xie, X., 2017). Druga relevantna karakteristika proverljivost (engl. verifiability), analizirana je u (Kusters, R., Truderung, T., Vogt, A., 2012) i (Cortier, V., Galindo, D., Küsters, R., Mueller, J., Truderung, T., 2016).

Uspeh blockchain tehnologija, svima poznata kripto valuta, Bitcoin prebacio je ovu tehnologiju nedavno na polje e-glasanja, pa imamo radove na ovu temu, kao što su (Zhang, S., Wang, L., & Xiong, H., 2020) i (Kshetri, N., & Voas, J., 2018).

Ovaj rad se fokusira na polje koje nije dovoljno istraženo. Postavljene su dve hipoteze koje treba ispitati:

Hipoteza A: Omladina je prijemčiva za upotrebu elektronskog glasanja.

Hipoteza B: Studenti tehničkih i društvenih nauka imaju veoma slične stavove o upotrebi elektronskog glasanja.

Kao sinonim pojma omladine uzimamo mlade ljude, osobe koje su tek napunile godine potrebne za punoletstvo, a od svih tih mladih ljudi imali smo pristup studentima na jednom privatnom univerzitetu u dva grada Republike Srpske u Bosni i Hercegovini. Omladina sigurno ima najveći potencijal u upotrebi novih IKT, te je njen odnos prema e-glasanju prognoza buduće uloge e-glasanja.

2 PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

U radu (Caporusso, L., Buzzi, C., Fele, G., Peri, P., & Sartori, F., 2006) su ispitani stavovi i iskustva glasača u autonomnoj pokrajini Trento u Italiji. Telefonska ispitivanja su sprovedena pre i posle e-izbora 2005-te godine, kao i odmah po završetku e-izbora na licu mesta. Nama su interesantna ispitivanja pre tih e-izbora jer su slična našem ispitivanju – glasači nisu imali prethodna iskustva.

Rezultati govore da, bez obzira na pol, starost i obrazovanje, glasači imaju pretežno pozitivan stav o e-glasanju na izborima. Dalje se kaže na strani 196: „Mladi ljudi su mnogo bliži novim tehnologijama ali se manje interesuju za politiku; s druge strane, stariji građani manje veruju u elektronske metode glasanja, ali su veoma motivisani da učestvuju na izborima, jer za njih to nije samo pravo, već i dužnost.“ Mislimo da ovaj navod odgovara i našem području jer je u pitanju sličan mentalitet našem.

U radu (Moynihan, D. P., & Lavertu, S., 2012) se govori kako psihološke predrasude utiču na oblikovanje tehnoloških rešenja. Istraživanje je sprovedeno anketiranjem više hiljada lokalnih funkcionera u administraciji SAD. U radu (Tsai, C. H., 2012) je sprovedeno istraživanje na Tajvanu koje kaže da što su ljudi zadovoljniji klasičnim načinom glasanja, slabije bi usvajali novi način, a to su uglavnom stariji ljudi, manje obrazovani i oni što podržavaju opoziciju. I na kraju, u radu (Powell, A., Williams, C. K., Bock, D. B., Doellman, T., & Allen, J., 2012) se ispituje kakve namere mladi (uzrasta 18-25 godina) i stari (preko 60 godina) imaju u vezi izlaska na izbore sa udaljenom vrstom e-glasanja.

Koriste se tri osnovna pojma iz UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) modela: očekivani napor korišćenja, očekivane performanse i društveni upliv sistema za e-glasanje, da se definiše osam hipoteza. Zanimljiv je rezultat kako godine i pol utiču na nameru korišćenja e-glasanja. Godine delimično utiču na stav prema e-glasanju, a kod pola takav uticaj skoro da ne postoji.

3 PODACI I ANKETA

Pre nego što pređemo na samu anketu predstavice podatke iz informacionog sistema studentske službe univerziteta. Dobijeni su podaci o studentima sa svih fakulteta i smerova, sa osnovnih i master studija. Nažalost, nije dobijen podatak o aktivnim studentima i pripadnosti studenata pojedinim fakultetima i smerovima, jer se ovaj podatak smatra poslovnim tajnom. Podaci se nalaze na veb serveru u MS SQL Server relacionoj bazi podataka i dobijeni su direktnim izvršavanjem upita, jer su strukture podataka nestandardne i zato su napisani specijalno namenjeni SQL upiti.

Anketa je metoda ispitivanja indirektnog tipa gde se ispitanicima postavljaju pitanja u vezi teme ispitivanja a čiji odgovori ispitanicima su poznati ili je bitno njihovo mišljenje (Mihailović, D., 2004). Instrument ispitivanja je upitnik ili anketni listić, koga popunjavaju ispitanici, a koji ima ulogu posrednika između voditelja ispitivanja i ispitanika. Anketa je dobra za prikupljanje socio-demografskih podataka i ispitanikovih stavova. Ova anketa je sprovedena kao ad hoc i samostalno istraživanje, gde je njen cilj da se što

više osvetle stavovi o e-glasanju. Ovom anketom se dodatno populariše e-glasanje kod anketiranih studenata ali i kod izvođača ankete (nastavnog kadra).

3.1 Konstrukcija upitnika

Upitnik mora da isprovocira i onda registruje tražene podatke, a od njegove konstrukcije zavisi uspešnost celokupnog postupka anketiranja (Mihailović, D., 2004). Upitnik je kratak i sažet, jer staje na jednu A4 stranu (slika 1). Sastoji se pripremno-završnog dela i glavnog dela sa pitanjima. Pripremno-završni deo je podjednako bitan kao i sama pitanja.

ANKETA MEĐU STUDENTIMA O ELEKTRONSKOM GLASANJU

Fakultet: _____ | Godina studija (I-IV): ___ | Godina rođenja: 19 __ | Pol (M, Ž): __
Def.: Elektronsko glasanje (engl. e-voting) je novi način glasanja koji podrazumeva značajnu upotrebu elektronskih uređaja u izbornom procesu, što je najizraženije u samom činu glasanja. Postoji više tipova e-glasanja, a kao središnji tip se posmatra udaljeno e-glasanje pomoću računara i/ili mobilnih telefona preko Interneta.

Molimo Vas da odvojite 5 minuta vremena i da iskreno i do kraja popunite ovu anonimnu anketu. Hvala.

1. Da li ste ranije čuli za e-glasanje? DA NE
2. Da li smatrate da je uopšteno gledano demokratija poželjan i dobar način vladavine?
DA NE
3. Da li mislite da je demokratija u realnosti ispunila data obećanja? DA NE
4. Da li bi u našim uslovima verovali i koristili e-glasanje? DA NE
5. Da li bi u uslovima razvijenih zapadnih demokratija (npr. SAD, EU) verovali i koristili e-glasanje? DA NE
6. Koliko uopšte možete imati poverenja u e-glasanje na opštim izborima? (1-nimalo, 2-malo, 3-osrednje, 4-mnogo, 5-u potpunosti) 1 2 3 4 5
7. Koja je verovatnoća da se tehnički perfektan sistem za e-glasanje može zloupotrebiti? (1-nikakva, 2-mala, 3-srednja, 4-velika, 5-sigurno) 1 2 3 4 5
8. Da li ostali deo stanovništva van studentske i omladinske populacije bi mogao koristiti e-glasanje u našim uslovima? DA NE
9. Da li e-glasanje treba da bude:
1) jedini način za glasanje na izborima ILI
2) pretežni način za glasanje na izborima ILI
3) opcioni način glasanja sa manjinskim učešćem.
10. Za koliko vremena će se početi koristiti po Vašem mišljenju e-glasanje za opšte izbore?
1) za ___ godina ILI
2) nikad ILI
3) zavisi od _____.
11. Da li vidite bar neku ključnu prednost kod e-glasanja (npr. nije potrebno ići na glasačko mesto, veća sigurnost, veće poverenje u izborni proces, odmah se znaju rezultati itd.)? DA NE
12. Napišite slobodno mišljenje ili primedbu u vezi e-glasanja.

Slika 1: Izgled upitnika

U zaglavlju je stavljen memorandum (zvanični logo) da bi upitnik dobio dozu ozbiljnosti pred studentima. Ispod je veliki naslov u kome piše da se radi o anketi među studentima o e-glasanju. Onda ide linija sa četiri socio-demografska podatka za popunjavanje: (1) fakultet (2) godina studija sa ponuđenim rasponom odgovora u zagradi (3) godina rođenja sa dva prazna mesta iza fiksnih „19“ cifara i (4) pol sa ponuđenim M i Ž opcijama u zagradi. U normativno-edukativnom odeljku je data definicija e-glasanja u dve rečenice, da bi utvrdilo tačno o čemu je reč u

anketi. Definicija je jednostavna, bez mnogo stručnih termina, radi lakšeg razumevanja ispitanika. Uvodni tekst naglašava kratkoću popunjavanja upitnika (5 minuta), želju za popunjavanjem upitnika do kraja i iskrenost jer je anketa anonimna. Onda ide kratka zahvala. U završnom tekstu pripremno-završnog dela se objašnjava svrha ankete i navodi ko je organizator i krajnji korisnik podataka dobijenih anketom.

U glavnom delu se nalazi 12 pitanja, naizmenično ošenčenih radi lakšeg uočavanje međusobnih granica. Pitanja su kratka, tako njih 10 staje u jednom redu, a 2 su u dva reda. Zatvorenih pitanja ima 10, jedno je potpuno otvoreno i jedno je kombinovanog tipa. Od 10 zatvorenih 7 su sa binarnim izborom potvrde i određenosti (da/ne), jedno je sa tri isključujuća odgovora, a preostala dva su sa skalom Likertovog tipa od pet ponuđenih odgovora. Kombinovani tip pitanja ima tri isključiva odgovora gde se u prvom unosi broj, u drugom zaokružuje odgovor koji ima bročani ekvivalent nule a treći odgovor je za neodređeni i uslovni sadržaj. Otvoreno pitanje je zadnje po redu, nije obavezno i ima tri reda prostora za uopšten odgovor po pitanju teme ankete.

Sadržaj pitanja je s početka uvodni (da li se čulo za e-glasanje), onda uopšte o demokratiji a nakon toga se kreće sa pitanjima o povezanosti demokratije i e-glasanja u lokalnim i svetskim uslovima. Slede pitanja o poverenju, mogućnosti zloupotrebe e-glasanja, kakvo je viđenje uloge e-glasanja na izborima i kada će se početi koristiti e-glasanje.

3.2 Sprovođenje ankete

Posle štampanja većeg broja anketnih listića, pristupilo se izradi rasporeda mogućih termina anketiranja. Za termine su izabrani časovi predavanja i vežbi sa zvaničnog rasporeda na sajtu, tako da se pokriju sve godine svih fakulteta i smerova. Sa istog mesta se uočila osoba koja drži pojedine časove i onda se ista kontaktirala direktno ili preko posrednika. Po dogovoru se dolazilo na početak ili kraj časa, te bi se onda podelili anketni listići studentima. Naglašena je tema, kratkoća, lakoća, anonimnost i svrha teme anketiranja. Povremeno, ali ipak retko, je bilo dodatnih pitanja studenata.

Popunjeni anketni listići su se sakupljali i onda čuvali na zajedničkom mestu. Anketiranje je

počelo sa početkom zimskog semestra akademske godine, u oktobru mesecu, a završilo se u prvoj polovini novembra, na obe lokacije univerziteta. Na prvom anketiranju je ocenjeno da je konstrukcija anketnog listića adekvatna i jasna ispitanicima, te se zato ovo prvo anketiranje posmatra kao uspešno pilot anketiranje i moglo se krenuti u sprovođenje do kraja.

Podaci dobijeni iz baze podataka univerziteta i podaci dobijeni anketiranjem studenata su anonimni. Iz njih nije moguće rekonstruisati prvobitni identitet studenata, iako je on bio nadohvat ruke (upiti su se izvršavali nad tabelom u bazi podataka gde su i ostali podaci o studentima, a u malim grupama anketiranih studenata se moglo lako zapamtiti ko je popunjavao koji anketni listić). Zanimljiva analogija se mogla napraviti između tajnog glasanja na izborima, gde konkretne osobe sa imenom i prezimenom (identitetom) biraju za koga će glasati i njihov izbor je anonimn, i naših ispitanika čiji podaci su dostupni u bazi podataka i dodatno oni sede pred očima organizatora anketiranja, ali su njihova mišljenja i izbori na anketnim listićima anonimni. U oba slučaja postoji veza jednosmernog tipa, od osobe do izbora, a povratna veza je presečena i ne može se rekonstruisati.

4 DESKRIPTIVNA STATISTIKA

Ako se podaci dobijeni iz informacionog sistema univerziteta smatraju populacijom, onda je broj popunjenih anketnih listića veličina uzorka koji ćemo nadalje koristiti. Imamo ukupno 197 popunjavana anketna listića, a posle pregleda, ostaje 183 upotrebljivih listića, jer je toliko potpuno i ispravno popunjeno tj. imamo 183 slučajeva za dalju obradu (7,11% invalidnih listića). Prvo će se opisati tabelama, slikama i frekvencijama slučajevi a onda će se preći na statističko zaključivanje o hipotezama. Broj slučajeva sa tekućom godinom studija je dat u tabeli 1. Za razliku od svih podataka iz studentske službe, kod anketiranih nije bilo niti jednog studenta drugog ciklusa studija odnosno studenata na master studijama. Po slobodnoj proceni službenika studentske službe (jer je takav podatak poslovna tajna) maksimalno ima 2-3% master studenata, a maksimalno 5% od ukupno upisanih studenata.

Tabela 1. Studenti po tekućim godinama studija

Prva godina	93
Druga godina	42
Treća godina	38
Četvrta godina	10
Prosečno	46,75
Ukupno	183

Broj i razmjera muških i ženskih slučajeva su dati u tabeli 2.

Broj slučajeva koji studiraju pojedine fakultete je dat u Tabeli 3. Pošto anketirani univerzitet ima sedište u Republici Srpskoj, osnovan je i radi po

njenim zakonima, i na kraju, pošto je većina upisanih studenata iz Srpske, primenićemo njen Pravilnik o naučnim i umjetničkim oblastima, poljima i užim oblastima iz 2009. godine, da razvrstamo fakultete u pripadajuće naučne oblasti. Razvrstavanje nam treba u kasnijim zaključivanjima.

Tabela 2. Broj i odnos muških i ženskih slučajeva u anketi

	Apsolutno	Relativno
Muški studenti	105	57,37%
Ženski studenti	78	42,63%
Ukupno	183	100%

Tabela 3. Anketirani slučajevi po fakultetima i naučnim oblastima

Naučne oblasti					
Inženjerstvo i tehnologija	Društvene nauke			Humanističke nauke	
<i>Fakultet za informacione tehnologije</i>	<i>Fakultet za ekonomiju i menadžment</i>	<i>Pravni fakultet</i>	<i>Poreska akademija</i>	<i>Filološki fakultet</i>	<i>Akademija umetnosti</i>
81	24	25	15	8	30
100%	37,50%	39,06%	23,44	21,05%	78,95%
n1 = 81	n2 = 64			n3 = 38	
100%	100%			100%	
44,26%	34,97%			20,76%	
n = 183					
100%					

I konačno se daje sažeti pregled odgovora na prvih 11 pitanja (zatvorenog i kombinovanog tipa) za celi uzorak u Tabeli 4. Većina podataka u

tabelama i grafikonima koje su navedene u ovom odeljku su dobijene sa FREQUENCY() funkcijom u Excel softveru za tablične proračune.

Tabela 4. Pregled odgovora na prvih 11 pitanja ankete

R.br. pitanja	Odgovori sa apsolutnim i relativnim brojem (n je uvek 183)				
Pitanje 1:	Da: 124 (67,76%)			Ne: 59 (32,24%)	
Pitanje 2:	Da: 116 (63,39%)			Ne: 67 (36,61%)	
Pitanje 3:	Da: 16 (8,74%)			Ne: 167 (91,26%)	
Pitanje 4:	Da: 76 (41,53%)			Ne: 107 (58,47%)	
Pitanje 5:	Da: 128 (69,95%)			Ne: 55 (30,05%)	
Pitanje 6:	1: 44 (24,04%)	2: 51 (27,87%)	3: 71 (38,80%)	4: 13 (7,10%)	5: 4 (2,18%)
Pitanje 7:	1: 8 (4,37%)	2: 17 (9,29%)	3: 51 (27,87%)	4: 61 (33,33%)	5: 46 (25,14%)
Pitanje 8:	Da: 73 (39,89%)			Ne: 110 (60,11%)	
Pitanje 9:	1: 15 (8,20%)		2: 45 (24,59%)		3: 123 (67,21%)
Pitanje 10:	1: 102 (55,74%)		2: 56 (30,60%)		3: 25 (13,66%)
Pitanje 11:	Da: 124 (67,76%)			Ne: 59 (32,24%)	

5 STATISTIČKO ZAKLJUČIVANJE

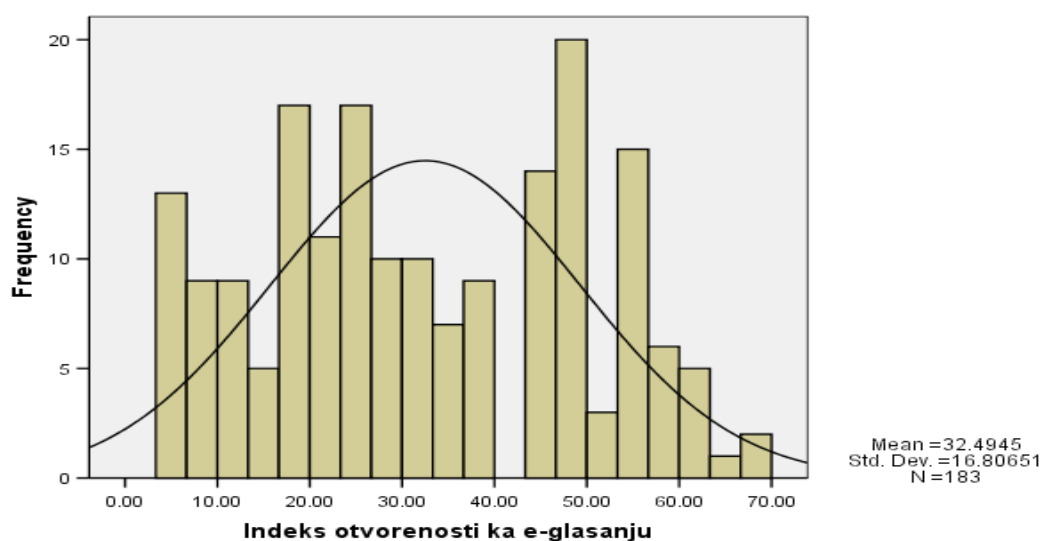
Za ovu svrhu je korišten IBM-ov statistički softver SPSS (Statistical Package for the Social Science) verzije 14, kao i reference (Vuković, N., 2003), (Mihailović, D., 2004), i (Pallant, J., 2009).

Pre nego što se pređe na statističko ispitivanje ostalih teze formiraće se agregatni indeks preko koga će se one dokazivati. Fokusiranje ide na

praćenje indikatora koji su, po našem mišljenju, ključni za bolje prihvatanje elektronskog glasanja, što je mereno preko tzv. „indeksa otvorenosti ka e-glasanju“, u smislu pozitivnog izjašnjavanja ispitanika. Ovaj indeks je sastavljen od pet delova a koji se mere na osnovu odgovora na pet pitanja iz ankete. To su pitanja 4, 6, 7, 9 i 11. U tabeli 5. dat je pregled mera transformacije pitanja za uključivanje u indeks otvorenosti ka e-glasanju.

Tabela 5. Pregled i transformacija pitanja i njihovih odgovora radi uključenja u indeks

Pitanje:	Originalna skala:	Raspon skale:	Skup vrednosti:	Potrebno obrtanje:	Pravila rekodovanja skupa vrednosti:
4	Binarna	Da-Ne	1 (da), 2 (ne)	Da	(1→15) (2→1)
6	Likertova	1-5	1, 2, 3, 4, 5	Ne	(1→15) (2→11.5) (3→8) (4→4.5) (5→1)
7	Likertova	1-5	1, 2, 3, 4, 5	Da	(1→15) (2→11.5) (3→8) (4→4.5) (5→1)
9	Tri stepena	1-3	1, 2, 3	Da	(1→15) (2→7.5) (3→1)
11	Binarna	Da-Ne	1 (da), 2 (ne)	Da	(1→15) (2→1)



Slika 2: Histogram indeksa otvorenosti ka e-glasanju

Prvi korak je obrtanje negativno formulisanih pitanja, ako ima takvih. Ishod obrtanja je takav da veće vrednosti u odgovorima ukazuju na veću otvorenost odnosno da iskazuju pozitivan stav ispitanika. Ako svi odgovori imaju istu važnost (težinu), onda treba skalirati dobijene vrednosti da budu u istom rasponu (opsegu). Tako apsolutno odbijanje/prihvatanje treba da dobije najmanji/najveći mogući broj poena, dok vrednosti između (ako ih ima) treba da budu ravnomerno raspoređeni tj. međusobno podjednako udaljeni. Nova skala kreće od 1 (najmanje pozitivan stav tj. najmanje utiče na

otvorenost ka e-glasanju) do 15 (najpozitivniji stav).

Hipoteza „Omladina je prijemčiva za upotrebu elektronskog glasanja“ se ne može potvrditi, jer bi prijemčivost trebala proizvesti da frekvencije odgovora budu više na desnoj (pozitivnijoj) strani nego što je slučaj na grafikonu (slika 2.). Dodatno, srednja vrednost indeksa otvorenosti je 32,4945 gdje je polovina intervala vrednosti 45 nikako ne ide u prilog hipotezi. Slično je i sa medijanom od 32,5.

Sledeća hipoteza „Studenti tehničkih i društvenih nauka imaju veoma slične stavove o upotrebi

elektronskog glasanja" će biti ispitivana kao razlika između grupa studenata tehničkog i društvenog usmerenja. U Tabeli 3. se vidi da prva grupa ima 81 ispitanika sa jednog fakulteta a druga grupa 64 sa tri fakulteta. Za ovu svrhu će se koristiti t-test nezavisnih uzoraka, gde imamo dve promenljive u postupku testiranja:

- nezavisna promenljiva kategorijskog tipa sa samo dve vrednosti/grupe (studenti iz tehničke i društvene grupe) i

- zavisna promenljiva neprekidnog tipa (indeks otvorenosti ka e-glasanju).

Ako ne postoji značajna razlika između srednjih vrednosti ove dve grupe onda se studenti iz obe grupa ne razlikuju po otvorenosti ka e-glasanju tj. imaju isti stav po tom pitanju. Statističkim jezikom rečeno, ispituje se da li neke dve nezavisne grupe rezultata dolaze iz iste populacije.

T-Test

Group Statistics

	Kategorija	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Indeks otvorenosti ka e-glasanju	Tehničko polje	81	34,3025	16,46259	1,82918
	Društveno polje	84	32,6719	17,71069	2,21384

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Differ.	Std. Error Differ.	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Indeks otvorenosti ka e-glasanju	Equal variances assumed	0,075	0,784	0,573	143	0,568	1,6306	2,8471	-3,9973	7,2585
	Equal variances not assumed			0,568	130.5	0,571	1,6306	2,8718	-4,0506	7,3118

Slika 3. Rezultat t-test ispitivanja hipoteze K

Sa slike 3. se vidi da nema statistički značajne razlike između grupa. Srednja vrednost (engl. mean) je za prvu grupu 34,30 a za drugu 32,67 (tabela Group Statistics), dok Leveneov test (tabela Independent Samples Test) potvrđuje jednakost varijansi obe grupe, Sig. 0,78. Konačno, pošto Sig. (2-tailed) iz iste tabele iznosi 0,57 i značajno je veći od granične vrednosti (praga) od 0,05, zaključujemo da nema razlika u otvorenosti ka e-glasanju studenata tehničke i društvene grupe.

Dodatno ako izračunamo eta kvadrat po formuli

$$\text{Eta kvadrat} = t^2 / (t^2 + n1 + n2 - 2)$$

koji predstavlja veličinu uticaja između grupa, dobijemo vrednost 0,002 što je dosta manje od preporučene vrednosti 0,01 za mali uticaj (Pallant, J., 2009). Zaključujemo da je veličina razlike između grupa veoma mala, pored toga što je sam t-test rekao da je razlika neznačajna/slučajna između grupa.

ZAKLJUČAK

Predstavljenim podaci i analizom vidi se da nema razlike između studenata različitih fakulteta odnosno različitih područja studiranja kojima fakulteti pripadaju u pogledu otvorenosti prema upotrebi servisa elektronskog glasanja na političkim izborima. Ono što se nije moglo potvrditi je stav da studenti kao predstavnici omladine su prijemčiviji za upotrebu e-glasanja na izborima.

DODATAK

U tabeli 6. je dat pregled zanimljivih komentara na temu e-glasanju u sprovedenoj anketi. Oni su dobijeni kao odgovor na zadnje pitanje na anketnom listiću, koje je otvorenog tipa. Pretežan broj ispitanika nije popunio ovu rubriku, a ovdje su dati neki karakteristični koji bolje osvetljavaju stav ispitanika prema e-glasanju. Broj ispred komentara je redni broj slučaja, a komentari su ispisani različitim bojom osim onih za koje se ne može jednoznačno utvrditi kakav sadržaj imaju (uobičajena crna boja).

Tabela 6. Semantički pregled komentara o e-glasanju

Značenje boja:	(1) pozitivan stav	(2) negativan stav	(3) odmeren stav
	33 - Velika je prednost što se ne mora ići na glasačko mjesto, što bi posebno olakšalo glasanje starijim osobama, ali je nedostatak što oni vjerovatno ne bi u potpunosti znali da ispune glasački „listić“.	22 - Treba manje vremena, brže će se dobiti rezultati. Primjedba je što u našim uslovima za sada nije pouzdano. <i>1 - Mnogo efikasniji način glasanja, mnogo manje podložan lažiranju rezultata.</i>	
	<i>18 – E-glasanje je nešto što bi pozitivno uticalo na uslove glasanja i uopšteno pomoglo pravednom načinu izbora odgovarajućih osoba (pod uslovom da se ovi izbori odrade na ispravan način).</i>	51 - E-glasanje je dobar način glasanja zbog uštede vremena. U demokratiji će glasanje uvijek biti prevara bilo e-glasanje ili ne. Starije stanovništvo se slabije snalazi na računaru.	
	26 - Prevelika otvorenost ka manipulaciji. Odlučivanje o budućnosti ljudskih života ne bi nikada trebalo biti izloženo mogućoj malverzaciji.	13 - Mislim da je dobro zbog bržeg glasanja ali je lošije zato što se može lako zloupotrebiti. 27 - E-glasanje se na svaki način može zloupotrebiti i namjestiti.	
	84 - Iako smo demokratska država mi i dalje nismo na nivou država kao što su SAD, EU, Rusija. Postoji veliki broj ljudi koji bi zloupotrebili ovakav način glasanja.	48 - Što se tiče ovog glasanja kao i mnoge stvari ima i svoje prednosti i nedostatke, mislim da je teško izvodljivo u našoj državi. 12 - To neće biti nikad.	
	10 - Mislim da bi bilo jednostavnije, brže i efikasnije ali se lako može zloupotrebiti za varanje.	<i>32 - Korisno bi bilo da e-glasanje bude način glasanja jer bi bilo brže i bilo bi teže za zloupotrebu.</i>	
	52 - Ako ovaj vid glasanja postoji u razvijenim zemljama (Švajcarskoj, Švedskoj) može se uvesti i kod nas bar za opštinsko glasanje.	65 - U našim uslovima (cjelokupnog regiona) i pored 100% perfektnog sistema našao bi se način za prevaru.	
	100 - Ako ništa drugo prije bi se saznali i izračunali rezultati a zloupotreba i povjerenje je priča za sebe.	<i>101 - Moje mišljenje da uz e-glasanje umanjujemo mogućnost nasilja na šalterima te razvijanje nereda tokom glasanja.</i>	
	130 - Nepovjerenje u rad CIK-a jer smo svjedoci slabog korišćenja IT-a. Nepovjerenje u rad lokalnih izbornih komisija.	<i>34 - Moje mišljenje je da treba uvesti e-glasanje jer tako bi bilo lakše narodu da glasa.</i> 39 - Dobar predlog, ali težak za realizaciju.	
	43 - Strogo sam protiv e-glasanja samo radi veoma moguće i 99% u našoj državi zloupotrebe.	69 - Treba se dobro realizovati i objasniti proces populaciji.	
	75 - Smatram da još uvijek nismo spremni da u potpunosti pređemo na ovaj tip glasanja.	88 - S obzirom da danas većina populacije zna hakovati ovo nije siguran način glasanja.	
	116 - Mislim da to nije pravi način i da je ipak bolje da se držimo starog načina rada.	119 – Prednost = brži rezultati i efikasnije. Mana = zloupotreba vodećih partija.	
	<i>129 - To je glasanje budućnosti, mala mogućnost zloupotrebe glasača i njihovih glasova.</i>	125 - Prednost je da nećemo morati izlaziti ali ima dosta ljudi koji će glasati umjesto nekoga.	
	<i>46 - Ne bi bilo prebrojavanja glasova.</i>	56 - Hakovat će neko.	
	59 - Nesigurno.	85 - Zloupotreba privatnosti.	
	90 - Iskreno, ja nikad ne bih tako glasala.	92 - Smatram daje e-glasanje beznačajno.	
	<i>106 - Mnogo više ljudi bi glasalo nego inače.</i>	<i>144 - Brže i jednostavnije.</i>	
	<i>157 - Treba e-glasati.</i>	183 - Demonkratija (sve su to đavolja posla).	

CITIRANA DELA

- Caporusso, L., Buzzi, C., Fele, G., Peri, P., & Sartori, F. (2006). *Transition to electronic voting and citizen participation*. In Electronic Voting 2006–2nd International Workshop, Co-organized by Council of Europe, ESF TED, IFIP WG 8.6 and E-Voting. CC. Gesellschaft für Informatik eV.
- Cortier, V., Galindo, D., Küsters, R., Mueller, J., & Truderung, T. (2016). Sok: *Verifiability notions for e-voting protocols*, In 2016 IEEE Symposium on Security and Privacy, pp. 779-798.
- Krimmer, R., Volkamer, M., & Dueñas-Cid, D. (2019). *E-Voting – An Overview of the Development in the Past 15 Years and Current Discussions*, doi: 10.1007/978-3-030-30625-0_1,
- Kshetri, N., & Voas, J. (2018). Blockchain-enabled e-voting. *IEEE Software*, 35(4), 95-99.
- Kulyk O., & Volkamer M. (2018). *Usability is not Enough: Lessons Learned from Human Factors in Security - Research for Verifiability*. E-Vote-ID 2018, pp. 66–81.
- Kusters, R., Truderung, T., & Vogt, A. (2012). *Clash attacks on the verifiability of e-voting systems*. In 2012 IEEE Symposium on Security and Privacy, pp. 395-409.
- Mihailović, D. (2004). *Metodologija naučnih istraživanja*. Fakultet organizacionih nauka Beograd
- Moynihan, D. P., & Lavertu, S. (2012). Cognitive biases in governing: Technology preferences in election administration. *Public administration review*, 72(1), 68-77.
- Mursi, M. F., Assassa, G. M., Abdelhafez, A., & Samra, K. M. A. (2013). On the development of electronic voting: a survey. *International Journal of Computer Applications*, 61(16).
- Pallant, J. (2009). *SPSS priručnik za preživljavanje*. Beograd: Mikro knjiga.
- Powell, A., Williams, C. K., Bock, D. B., Doellman, T., & Allen, J. (2012). e-Voting intent: A comparison of young and elderly voters. *Government Information Quarterly*, 29(3), 361-372.
- Tsai, C. H. (2012). *Miracle Medicine for Curing Low Turnout?* Evaluation of Electronic Voting in Taiwan, Annual Conference of World Association of Public Opinion Research, Hong Kong University
- Wang, K. H., Mondal, S. K., Chan, K., & Xie, X. (2017). A review of contemporary e-voting: Requirements, technology, systems and usability. *Data Science and Pattern Recognition*, 1(1), pp. 31-47.
- Vuković, N., (2003). *PC statistika i verovatnoća*. Fakultet organizacionih nauka Beograd
- Zhang, S., Wang, L., & Xiong, H. (2020). Chaintegrity: blockchain-enabled large-scale e-voting system with robustness and universal verifiability. *International Journal of Information Security*, 9, 323-341. doi: 10.1007/s10207-019-00465-8

Received for publication: 24.12.2020.

Revision received: 09.02.2021.

Accepted for publication: 05.04.2021.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – APA Sixth Edition:

Pilipović, D., & Gavrić, Ž. (2021, 04 15). Stavovi mladih prema elektronskom glasanju. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 9(1), 99-108. doi:10.12709/fbim.09.09.01.10

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Pilipović, Dragoljub, i Željko Gavrić. 2021. „Stavovi mladih prema elektronskom glasanju.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 9 (1): 99-108. doi:10.12709/fbim.09.09.01.10.

Style – **GOST Name Sort:**

Pilipović Dragoljub i Gavrić Željko Stavovi mladih prema elektronskom glasanju [Časopis] // FBIM Transactions / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 04 2021. - 1 : T. 9. - str. 99-108.

Style – **Harvard Anglia:**

Pilipović, D. & Gavrić, Ž., 2021. Stavovi mladih prema elektronskom glasanju. *FBIM Transactions*, 15 04, 9(1), pp. 99-108.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Stavovi mladih prema elektronskom glasanju. **Pilipović, Dragoljub i Gavrić, Željko**. [ur.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 15 04 2021, FBIM Transactions, T. 9, str. 99-108.



THE MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS PERMANENT STRATEGY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

MENADŽMENT ODRŽIVOG RAZVOJA KAO TRAJNA STRATEGIJA ODRŽIVOG RAZVOJA

Jovana Radulović

Belgrade Business and Arts Academy of Applied Studies, Belgrade, Serbia

Ivana Erić

Belgrade Business and Arts Academy of Applied Studies, Belgrade, Serbia

Marko Vučićević

Belgrade Business and Arts Academy of Applied Studies, Belgrade, Serbia

©MESTE

JEL Category: M29

Abstract

A firm's competitiveness in markets is not any more valued only by profit and other aspects of business results, but also by the ability for change. Unavoidable business transformation means adjustment. Features of the strong modern economy are economic sustainability and development. Business perspective focused on financial goals as the only one result, today is considered as too conservative and not flexible enough for actual market's requests - which are not anymore ruled by rigid supply/demand relation, yet the focus of business success is exceeding, to fields of renewability, sustainability, circular economy patterns so as changes prediction. While external and inner business – influential factors have been known since forever, still a contemporary business entity is today recognized more as an ecosystem. Since the 50s of the XX century, the modern business agility of an enterprise is constantly in process of development, improvement, and valorization via three central factors for surveying sustainability and social impact: environmental, social, and corporate governance (ESG). Strictly corporately focused firm ambition is seen as indispensable overcoming, because no matter how much international or global is the nature of business – right now business sphere is irreversibly and with purpose in the process of transformation into the green business. This process means rationalization of its production, but not a rationalization of its productivity too, because the business plan is not presenting just the firm's ID

The adress of the author:

Jovana Radulović

[✉ jovana.radulovic@bpa.edu.rs](mailto:jovana.radulovic@bpa.edu.rs)



anymore, but the social effect, economic efforts, and ecological enthusiasm of its management for global improvement of life. In 2008. year, all firms which did not adjust their business with upper mentioned modern aspects didn't make it, while the 2020 year brings new challenges to contemporary management in way of business politics, crucial business factors, and business trends implementation.

Keywords: sustainability, changes, trend, business, management

Apstrakt

Konkurentnost preduzeća na tržištu se više ne meri samo profitom i poslovanjem, već i sposobnošću prilagođavanja. Jaku ekonomiju današnjice u uslovima turbulentnih promena odlikuju osobine kao što su ekonomska održivost i razvoj. Perspektiva biznisa fokusiranog na finansijske ciljeve kao konačan i jedini ishod se danas smatra konzervativnom i nedovoljno fleksibilnom za potrebe aktuelnog tržišta - na kojem više ne vlada rigidni odnos ponude/traznje, već se fokus uspešnog poslovanja širi na polja: obnovljivosti, održivosti, cirkularnih ekonomskih smernica, kao i predviđanja promena. Iako oduvek postoje spoljašnji i unutrašnji faktori koji utiču na menadžment jednog preduzeća, danas se takav savremeni poslovni entitet posmatra više kao ekosistem. Moderna poslovna agilnost jednog preduzeća se još od pedesetih godina XX veka konstantno formira, usavršava i najzad vrednuje kroz tri centralna faktora za merenje održivosti i društvenog uticaja: ekonomsko, socijalno i korporativno upravljanje (ESG). Striktno korporativna ambicija firmi se već nazire kao nužna prevaziđenost, jer biznis koliko god internacionalan i globalan bio, ipak se nepovratno i sa svrhom transformiše u tzv. "zeleni biznis". Pomenuti proces podrazumeva racionalizaciju proizvodnje, ali ne i produktivnosti, pošto biznis plan više nije identifikacioni dokument preduzeća već socijalno angažovanje menadžmenta jedne firme, njen ekonomski napor i ekološki entuzijazam za globalnim poboljšanjem života. 2008. godine, firme koje nisu prilagodile svoj biznis svim navedenim aspektima poslovanja nisu opstale, dok 2020. godina donosi nove izazove za savremeni menadžment u okviru primene poslovne politike, ključnih biznis faktora i trendova poslovanja.

Ključne reči: održivost, promene, trend, biznis, menadžment

1 INTRODUCTION

Modern management is defined as large assortments of business processes and their activities, thanks to Peter F. Drucker who created „added value“ for management throughout the cultural and social context, modern management is both theoretically and institutionally shaped in a sustainable way of social development in way of business. Authors like P. F. Drucker, C. M. Christensen, J. P. Kotter, G. H. Hofstede (Drucker, 2006, Christendsen, & Laegreid, 2017, Hofstede, & Liu, 2020), and others similar to them have made big efforts to enlighten public opinion and commercial trade with new tools and strategies based on evaluation of culture, individuals and society generally. These authors were driven by their scientific logic and work experience throughout the „ good by itself“ method (lat. eo ipso) to make an impact on new business praxis with better performances.

However, change thinking represents the product of competitive individuals' efforts for sure, but

change praxis usually brings certain consequences only to befall top managers of leading companies, which are usually not prepared well to respond to problem-solving. Modern problems are not any more situations of singular type, but problems of affected area and conditions which require *surviving*.

It is important to figure out that trends are not only a by-product of current social/trade occasions but a way of the best-chosen path of work efficiency at the moment with the most relevant result. After industrialization, globalization afterward with the inseverable technological phenomenon, many discussions have been started about the destructive power of individualization as a consequence of above mentioned social phenomenon, but it seems that gloomy predictions about man as a selfish virtual individual were not attested: renewed issue and sustainability are long term strategies under solidarity and empathy wing, while consumption individuality failed in an economic newly formed crisis, especially sudden in current 2020. year, when world non-

governmental bodies (European Union, World Bank, International Monetary Fund, United Nations) are pointing out the vitality for the preservation of crucial life elements as basic Futurity Economy. The feature which characterizes contemporary management is professionalism (Erić & Vučićević, 2019) and indicator of business approach competitiveness will be valorized by the degree of efficient usage of basic life resources such as water, food, and environment. Ecologically based economies and solidarity management in crisis are an advantage regarding most quantitative business indicators in the sustainability race.

This paper aims to point out an irrevocable connection between trends and long-term goals to deny the non-authentic aspect of „currently“ in business, changing its directions to Futurity Business throughout the human sustainable paradigm. In the last world crisis doorstep of „global village“ has never been so contradictive as nowadays when every economic entity is legitimately kindly asked as some zealous serf-like by affirmed values of the same „village“ to „clean the own doorstep by his own“. Sustainability is inseparable from solidarity and suiting to disruptive business conditions in a long-term way is what are the trends made for.

Due to the scientific paper set up, the basic goal and methodology are chosen. The goal is to indicate the necessity of sustainable business to make it more familiar to people who are already quite alienated from this kind of issue by consumerism. Paper is a sort of reviewable article. According to that, there will be a scientific method like description, functional consequences analysis, induction – deduction, analysis, and synthesis method, summation and generalization of fact knowledge, comparison, and others...

2 MODERN BUSINESS AND MODERN MANAGEMENT

Since the 80s of the XX century begins the so-called „New Age“ wave and it affects mass media pop culture, Western primarily spreading its impact to the rest of the world. With a new lifestyle, there is a new business style too. The main characteristics of a new business style care for consumer's tastes, growing interaction with consumers, instant service/availability both

physically and via the web. Web platforms-based business such as Uber, Airbnb, and Facebook they measure business performances based on consumer's satisfaction with the the-more-satisfied-consumer-the-merrier-visited-platform method. Also, IT companies are doing offer innovation leastwise it can ruin themselves, trying to make permanent, not only fast trade responding product offers like android devices which are permanently supplemented with some „added values“ in the purpose of simplifying internet usage or its availability. Big companies such as Apple are constantly improving the process of innovation in this way which makes their previously launched devices (products of big investments too) instantly useless. What is the point of this kind of management? The point is that every innovation is synchronized with time because it is not only the user's requirement but also a prediction of needs soon.

Characteristics of the Modern Age are developing industry and fast-growing technological responsivity to environmental changes. Society is developing faster, the business system is taking advantage of the trade demand area, the human population is communicating laterally more and more while products present a consequence of developing innovation with growing competitiveness of consumption society suggestion. The absurd is that on the one hand, contemporary business is corporative by its structure but on the other hand it takes some „old craft stores“ features more than ever: today when digital marketing is taking advantage in advertising, decisions, and workplace departmentalization are going under certain changes it causes business activities more flexible because today people want to see and hear not only good product commercial but also to experience in life (Livestream) opinion of CEO managers via web platforms/portals about many questions because based on this is nowadays actually made buying decision about some company's product. Buyers are interested in the following questions: the company's attitude about climate change, does the company even have some actions plan adjustable to green standards, did the company do something useful for society against school bullying/cosmetic testing on animals, etc.... From an economic point of view, civilization could be a consolidation process

between man and his potential but in a narrow context from the point of view of management, civilization is a process finished a long time ago built on basic principles of living because its new social community developing valence, management sees in constant suiting to changes and that is what we call sustainability. Describing the managers who don't know or for some reason, they can't recognize a change, the author compares them with cockpit crew explaining their tightness for change: "They are still flying a plane, but they have been trained to prioritize safety, stability, and efficiency and therefore lack the tool and pattern-recognition experience to respond appropriately to the demand for combat. Yet because they are still behind the controls, they do not recognize the different threats and requirements the new situation presents" (Hayel, 2018).

3 CORRECTIVE MEASURES OF THE WORLD FINANCIAL CRISIS: CHANGE MANAGEMENT OR SUSTAINABLE MANAGEMENT?

Therefore, modern business is recognized as based on new technologies' application with socially responsible and ecologically focused business. Accordingly, the author explains modern management via a human activity which presents the management of a company, and he says, "managers are basically adapters to, rather than agents of, change" (Althouse, Rose, et al., 2011), in further explanation, the author explains modern age phenomenon with words: "The lifestyles we choose to have a significant impact on business decisions. If we choose simple life as a way to reduce stress, we will buy less. If we choose a component lifestyle, one made up of a complex set of interests, needs, and choices, we become multidimensional rather than the following stereotype" (Althouse, Rose, et al., 2011). Referring to management relations in companies which is not only a reflection of flexible decision making of the modern age but also a way of lifestyle and private attitude to work too, authors concretely explain furthermore socialized and at first sight nonconventional business approach with words that "Whereas in the past a person's profession-for instance, banker-defined those people lifestyle, today a person can be a banker as well as a gourmet, fitness enthusiast, dedicated

single parent, and conservationist-all at once. Each of these component lifestyles is associated with different goods and services and represents a unique market, increasing the complexity of consumers buying habits" (Althouse, Rose, et al., 2011). Other authors underline the necessity of modern management with the assertion: "an appreciation for the management disciplines origins is also invaluable for understanding the implicit values and orientations of modern practitioners as well as inherent epistemological foundations, theoretical paradigms and methodological strategies of today's scholars". (Dent & Poseman, 2011). Finally, Stefanescu (Stefanescu et al., 2009) underline business intelligence importance as a way of most contemporary modern management creation considering: "Bolstered with this information, organizations can take necessary actions to implement a strategic and tactical solution to increase satisfaction, reduce employee attrition and increase client retention".

Therefore, the managers must change themselves in the name of economic sustainability. Why? The economy is already considered as an ecosystem because of work, profit, and economic growth they have "new indicators" as: "minimizing junkyard, recycling, afforestation, reduction of harmful emissions, organic gastronomy and other" (Link et al., 2017). In the first decades of the XXI century, much above mentioned is not only the enthusiasm of fauna and flora lifestyle activists but also a politicized new green perspective that entered legislation acts and international/multinational agreements whose content is made to protect the national economy and natural resources from exploitation.

Sustainability's not a new term that should be adopted by theoretical science or applied by business praxis as a way of innovation. For management and business, it is the preservation and reproduction of basic life elements – it is a resource of human society. Sustainability is not referring to ecological questions strictly and only because even management by itself represents in way of functional, adaptive and, multi applicable system and that is sustainability too, for sure. So the authors are explicating sustainable concept as a general need that inducted its purpose for

implementation right thanks to many nonefficiency reactions to changes: „concept of sustainable development represents long term investing principles in interdependent relation between society and its natural environment, at the same time respecting the balance between resources consumption and ability to regenerate its natural system. As a concept, sustainable development is primarily referring to economic, social, and ecological prosperity” (Radulovic, Milanovic, et al., 2018). Other authors have an approach to sustainable development from the perspective of sustainable development goals in meaning: „The SDGs encompass many areas of activity, and they all need to be monitored and reported on under the SDGs process” (Reyers et al., 2017). In that sense, the most important goals are no poverty, 0 hunger, good health, and well-being, quality education, gender equality, clean water and sanitation, affordable and clean energy, decent work and economic growth, industry innovation and infrastructure, reduced inequality, sustainable cities and communities, responsible consumption and production, climate action, life belong to the water, life on land, peace, justice, and strong institution, as well as a partnership for the goals (UN, Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development, 2020). Because sustainability is a broad concept and also quite specific because of its nor new nor known-from-before feature (it is only considered in a modern way), authors are recalling by evidence a basic scientific and social claim that „there is no one, unprecedented definition of Sustainable Development Concept, still, World Commission on

Environment and Development is introducing one stipulative definition, which can be considered as most affirmative one: “Sustainable development is a development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (Radulovic, Milanovic, et al., 2018).

In the following part of this paper, there is an attachment from analytical documents of World Bank about the financial crisis of XX century (Kose, & Ohnsorge, 2019) which testifies about recession synchronization viz. financially and globally unstable periods of XX century whose consequences inducted new measures of global recovering and rationalization, what was the reason for gradual sustainability institutionalization. According to the source of figure number 1, a recession is defined “as a contraction in global real per capita GDP (unweighted). Years of the global recession are 1975., 1982., 1991., and 2009. These four episodes were characterized by highly synchronized downturns in global trade, industrial production, capital flows, employment, and energy consumption (Kose & Ohnsorge, 2019). It is an interesting fact that synchronization is always inducted as society reaction versus differences that usually become insurmountable, first financially then in all other aspects.

Furthermore, the document is referring that “they were triggered by different types of shocks and each exhibited unique feature, but they were all accompanied by financial crises” (Kose & Ohnsorge, 2019).

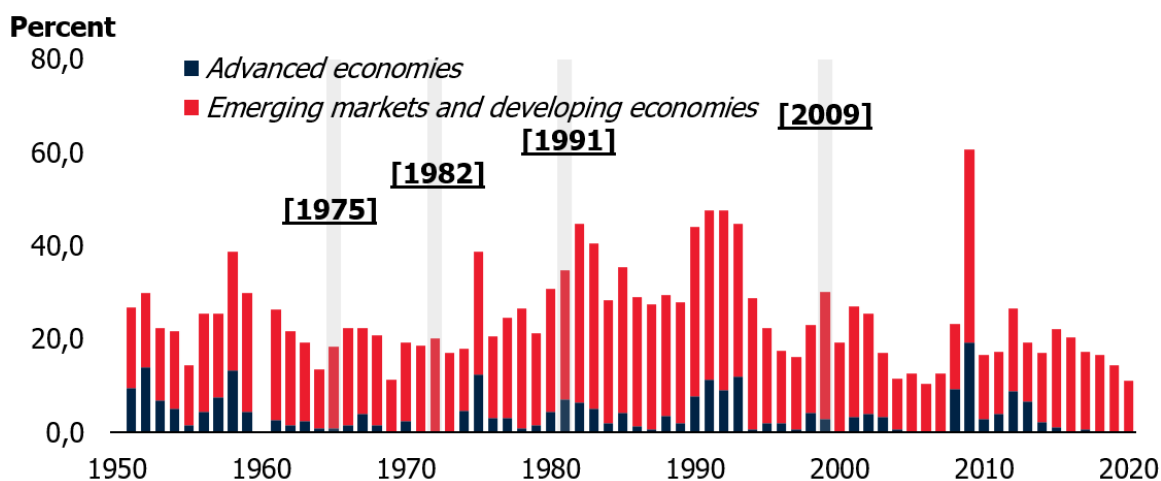


Figure 1. Synchronization of recession. Adapted toward (Kose M. & Ohnsorge F., 2019, p. 9)

1) *The 1975 global recession:*

“following the shock to global oil prices triggered by the Arab oil embargo in October 1973. Although the embargo ended in March 1974, the supply shock associated with the sharp rise in oil prices quickly translated into a substantial increase in inflation and a significant decline in growth in many countries (Ha et al. 2019a)” (Kose & Ohnsorge, 2019).

How did the world's top management handle this?

It is said that „monetary and fiscal policy easing, especially by advanced economies, helped to spur a rebound of growth in 1976, but also ushered in an era of stagflation with disappointing growth but high and unstable inflation” (Kose & Ohnsorge, 2019).

2) *The 1982 global recession:*

“Oil prices rose sharply in 1979, partly owing to disruptions caused by the Iranian revolution, and this helped push inflation to new highs in several advanced economies. Even though advanced economies were able to recover quickly, the debt crisis contributed to long-lasting growth slowdowns in many EMDEs in Latin America and the Caribbean (LAC) and Sub-Saharan Africa (SSA)” (Kose & Ohnsorge, 2019).

Recovery strategies and the world measure corrections at the top management level in 1982?

The second shock is considered as the backlog of the first one in 1975. and it was its inescapable consequence. This explanation was confirmed by the fact that those advanced economies could afford self-recovering while for the other economies in development was a luxury.

3) *The 1991 global recession:*

„Resulted from the confluence of a wide range of shocks. The Gulf War was associated with heightened geopolitical uncertainty and a sharp increase in oil prices, which adversely affected global activity” (Kose & Ohnsorge, 2019).

Corrective measures of global management in 1991?

The third recession was a crisis that affected the USA, USSR-fresh disintegrated and drowned in transition problems and European countries with their monetary system. The source concludes that

“The broad-based financial distress in multiple large economies meant that the recovery from the 1991 recession was subdued” (Kose & Ohnsorge, 2019).

4) *The 2009 global recession:*

“followed the worst financial crisis since the Great Depression. As discussed in detail later, the crisis followed a period of loosening regulation and supervision of financial markets and institutions, asset price and credit booms in many countries, and the rapid expansion of high-risk lending, particularly in U.S. mortgage markets. Although the epicenter of the crisis was the US mortgage market, it quickly spread to other financial market segments and countries, becoming global in its reach. Banking crises in many European countries erupted in 2008 and culminated in a sovereign debt crisis in the euro area in 2011-12”.

In the time of the biggest modern recession, how did the countries handle rationalization measures in 2009?

The fourth recession affected developing countries for sure, but they successfully managed it with “countercyclical policy measures and used flexible exchange rates as shock absorbers” (Kose & Ohnsorge, 2019).

4 TRENDS AND CHANGES IN THE BUSINESS

4.1 Are trends always something exclusively new?

Etymologically, the trend is a word primarily related to the broader meaning of social aspect, in economics, it is a term of narrow expertise for an economic indicator to explain money indicator on the market in an accurately specific time. In that context, tracking “money behavior”, broader utilization of the term trend is referring to behavior, understanding, and not only a focused goal-route of a certain quantity. Trend tracking means having adequate time interval where the trend is showing up in such a feature that can satisfy needs and expectations for targeted groups manifesting itself as a tool, object, hobby, social movement, or alternative recovery measure of some system in a certain moment. So, it could be said that the term trend is not considered properly with comprehensions as “the last word of current occasions” or “something that will not be 'in'”

anymore". Since ancient times of civilizations to nowadays, society and market have solved their problems as it were "along the way" which were a turning point for social reform, so if there were be some intersection between economy and history, it could be said that epochs, centuries, and movements are the summations of trends predominant for some period. Thus, there is also a trend of economic thinking which is better explained by the author: "At first sight there seem to be only two reasons why economists should change their attitude towards questions of economic policy: either they may find that their knowledge has been inadequate, or their views on the fundamental ethical postulates (upon which, of course, every practical conclusion is based) may change. In either case, the role played by science would be clear. But the cause of the great historical changes which I discuss seems to me to be of a more subtle kind. It consists neither of changes in the underlying ethical valuations nor of a refutation of the validity of certain analytical propositions, but rather in a change of view regarding the relevance of that knowledge for practical problems" (Hayek, 2005).

4.2 How to distinguish trends from change?

In the manner of considering trends in this paper, it could be said that trends represent utilization of some potential in a certain time interval and it is also a determined product of mutual treatment of supply/demand, expectations/predictions, business activities, and environment/government efforts while trend consequences such as market saturation, inflation, management mistakes so as exceeding certain social patterns are the reasons for the change. Upon the term change, there can be involved meaning of words like development, rise, stagnation, or status quo describing neutral/vegetative condition. For a manager, the trend is usually related to predictions and changes are recognized as a sort of adjustment, which means – no matter how much the problem is uncertain, new, or unknown, circumstances can force a manager to react unusually by some business logic at that moment, but suitable with the situation and current needs. Therefore, regardless of the situation, financial report, or current position in enterprise, the manager does not change his basic principle of success in the teeth of change and this is the reason why the author is recalling a statement which says: „The

main aspect of the strategy is to provide a long-term competitive advantage primarily in a delicate market environment to provide future sustainability of the organization" (Doleski, 2015, as cited in Simonovic et al., 2019). Economic crisis can have an impact on national, regional, or global economy – when the world market collapse could happen no matter if the economies are developing or advanced. These types of crisis are the most dangerous for global productivity, but one thing is clear: recession synchronization in XX century of the continual financial crisis has not only prolonged the consequences but also it represents the continuity of crucially top management faults, despite the effort of managers to efficiently prevent "for that purpose" (lat. ad hoc) bigger market damage.

5 THE FUTURE OF BUSINESS - DISCUSSION

5.1 The business of future – *modern and sustainable*

The authors of the paper see the future of business as a process between the natural resources and human needs because if society wants not only to survive but also to develop, it will have to rely on sustainability in:

- decision making.
- production.
- business.
- organization of the market itself.

Although the results are forecasting, warning, and informing for almost half of century entire public opinion about the possibility of permanent civilization collapse as we know it, still, trends of social and business parameters are just changes on consumption level. Society is not enough conscious to recognize negative predictions about self-preservation as a way of long-term consequences for future generations: which is quite contradictory with basic sustainability principle – efficiently responding to permanent needs of society which integrate present and future prosperity. In the meaning of the reaction how society responds to uncertainty, the future is something modern and that kind of uncertainty is provoking adjustment and surviving which means that if society creates a long-term successful response to uncertainty, that would make it sustainable. There are four catalyzes which can

knock down/develop the human population ecology vitally convergent the photo from the ecosystem. To which extent are economy and source (Done, 2012) speaks for itself:



Figure 2. Sustainable management under the prism of global business problems.
 Source: (Done, 2012)

5.2 World market challenges in 2020.

Globalization as we know it (or how it was expected from us to interpret it until now) is potentially in some kind of (maybe not final but) preliminary collapse. Why? Going back to the introduction part of this paper was mentioned so-called "globalization absurd" especially obvious in the year 2020 because the original belief in a world capita is "sided back" comparing to resource distribution problem and insufficiently developed (or developing?)/innovated sectors what gives to authors an argument to consider the possible danger of the current situation reflected on:

- the vitality of the entire human population on Earth.
- the business of small and medium enterprises.
- the national and the international economy.
- social growth, development, and progress.

Together with making business green as much as possible while the management is also changing by sustainable strategies, protectionism is suddenly appearing more than ever but clothed in new features as a positive response to bio-economic self-preservation in this collapse of many until-now stables and multinational oriented

economies. The problem with nor the too much nor the too less predictable outcome of "one more financial crisis in the composition" ready to get into synchronization is the fact that for the first time public opinion and the world economy - are searching for the culprit. It seems that the current situation (whose occurrence is still levitating in suppositions of biological, economic factors, etc.) still has a chance to unite the world with its anti-globalist tendencies caused by the unequal allocation of vital resources seriously disturbs world solidarity principles who built the context of globalization.

Based on this situation, hot spots of the problem are analytically potentially predicted in the current year (Dieppe, 2020):

- undiversified economies.
- weak governance.
- widespread informality.
- poor learning outcomes.
- low trade and financial openness.

According to an adequate source (Dieppe,2020) figure 3 presents business performances of the world economic regions measured by Distance to Frontier scale from Doing Business indicators in 2020.

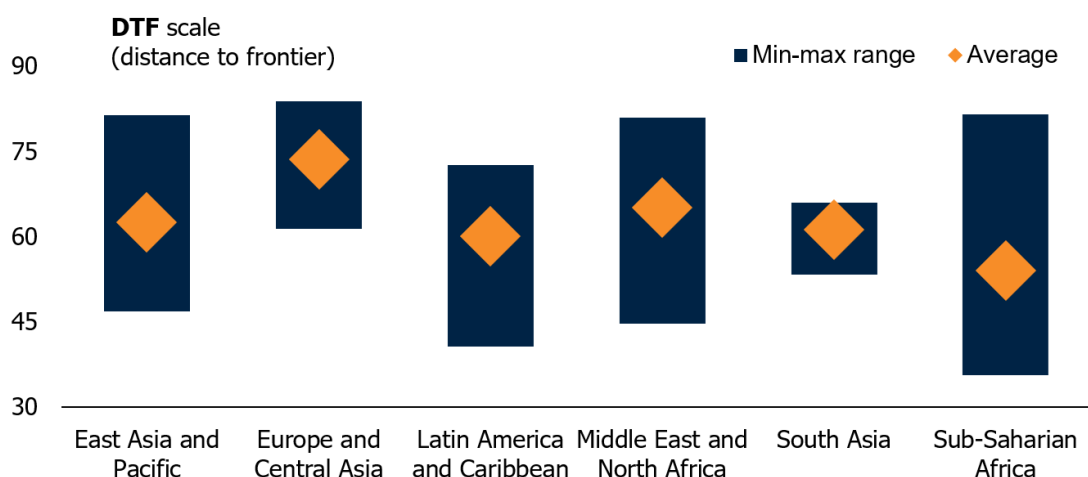


Figure 3. Business climate

Source: adapted from UN World Bank (2020) and Dieppe. A. (2020, p.222).

More precisely, economy measurement based on the distance to frontier (DTF) presents “The distance to frontier score captures the gap between an economy’s performance and a measure of the best practice across the entire sample of 41 indicators for 10 Doing Business topics (the labor market regulation indicators are excluded)”. In this formulation, the frontier represents the best performance on the indicator across all economies since 2005 or the third year in which data for the indicator were collected” (Doing Business, 2018). Representative DTF fractions are ranged between 0 and 100 in percentage so from the enclosed chart it is obvious that Central Europe and Asia have an average value of frontier economy between 75% and 80% which means that divergence between 25% and 30% is separating them from reference value from the best business praxis. This current result is giving a possible reason for uncertain economic changes also represents a sustainability challenge in the following periods.

6 CONCLUSION

It may safely be said that sustainability means survival and collapse prevention of the world market or to minimize the consequences of the world economic shocks. Sustainability is not anymore, a challenging pattern or top manager performance value, but logical expectations after fundamental changes in global business vision. It is not only the world that is changing to interpret itself in the context of the future but also the future

by itself is changing, proving that financial results and goals are barely qualified to stay the only fundamental and indisputable sources for decision making or research. The evidence for this claim is above mentioned sustainability principles. More than ever, the economy is enriching qualitatively its rational laws upon which it exists because of the efforts to fecund the answers for new/old human needs are becoming the nucleus of the society ever since morality, ethics, and social responsibility. Synchronization of recession cannot be simply on the level of financial consolidation of the mutual world economy faults. After all, the financial crisis becomes everything except economic problems: market uncertainty (as it is seen from the enclosed examples in this paper) is mostly provoked by, kindly spoken “social maneuvers” and natural disasters. There is a certain managerial inability to recognize the permanent business solution. The hyper ambition of multinational companies is disabling their top management not only to catch sight of the resources but also makes it incapable to renew and sustaining those resources.

By way of explanation, a sustainable management mission in times of disruptive modern business is to transform the attitude of the world economic capital toward available resources following natural necessities of the society for sure, as well to educate calculative policy of corporations that business concept built on sustainable resources certainly does not mean the financial collapse of the leading giants on the business market.

WORKS CITED

- Althouse, N., Allan, L. A., & Hartt, C. M. (2016). *The future of business*. Toronto, ON : Nelson Education.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2017). *Transcending new public management*. London, UK: Taylor & Francis.
- Dent, E. B., & Bozeman, P. (2014). Discovering the foundational philosophies, practices, and influences of modern management theory. *Journal of Management History*, 20(2), 145-163. DOI 10.1108/JMH-09-2012-0056.
- Dieppe, A. (2020). *Global productivity: Trends, drivers, and policies*. Washington, DC: World Bank. Available at <https://www.worldbank.org/en/research/publication/global-productivity>
- Doing Business 2018 (2018). *Distance to frontier and ease of doing business ranking*. Available at <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB18-Chapters/DB18-DTF-and-DBRankings.pdf>.
- Doleski, O. D. (2015). *Integrated business model: Applying the St. Gallen Management concept to business models*. Munich, GE: Springer Gabler.
- Done, A. (2012). Global trends: Facing up to a changing world. *Managing the future: The Way Ahead*, 13-20. Available at <https://worldfinancialreview.com/global-trends-facing-up-to-a-changing-world/>
- Drucker, P. F. (2006). *Classic Drucker: essential wisdom of Peter Drucker from the pages of Harvard Business Review*. Boston, US: Harvard Business Press.
- Erić I., & Vučićević, M. (2019). *Menadžment*. Beograd: Akademija poslovnih strukovnih studija.
- Hayek, F. A. (2005). *The trend of economic thinking: Essays on political economists and economic history*. Ed. Bartley, A. A. & Kresge, S. A. UK: Routledge.
- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management*. London, UK: Palgrave.
- Hofstede, G. J., & Liu, C. (2020). To stay or not to stay? Artificial sociality in GRASP world. In *Advances in Social Simulation*, (pp. 217-231). Cham: Springer.
- Kose M. A., & Ohnsorge, F. (2019). *A decade after the global recession: Lessons and challenges for emerging and developing economies*. Washington, DC: World Bank. Available at <https://www.worldbank.org/en/research/publication/decade-after-global-recession>.
- Link, J. S., Thébaud, O., Smith, D. C., Smith, A. D., Schmidt, J., Rice, J., Poos, J., Pita.C., Lipton, D., Kraan, M., Doyen, L., Cudennec, A., Criddle, K., Bailly, D., & Frusher, S. (2017). Keeping humans in the ecosystem. *ICES Journal of Marine Science*, 74(7), 1947-1956, doi.org/10.1093/icesjms/fsx130
- Radulović, J., Milanović, T., & Jovanović, R. (2018). Ekološki model preduzetništva u funkciji održivog razvoja u uslovima globalizacije. *Knowledge – International Journal International Scientific Paper* 28(1), 189-193.
- Reyers, B., Stafford-Smith, M., Erb, K. H., Scholes, R. J., & Selomane, O. (2017). Essential variables help to focus sustainable development goals monitoring. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 26, 97-105. doi.org/10.1016/j.cosust.2017.05.003
- Stefanescu, A., Stefanescu, L., & Ciora, I. L. (2009). Intelligent tools and techniques for modern management. *Chinese Business Review*, 8(2), 46-54.
- UN Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development (2020). *Sustainable Development Goals*. Available at <https://sdgs.un.org/goals>
- UN World Bank (2020). *Doing Business, Human Capital Project, World Development Indicators, Worldwide Government Indicators*. Available at <https://www.doingbusiness.org/>

Received for publication: 06.09.2020.
Revision received: 09.02.2021.
Accepted for publication: 05.04.2021.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition:**

Radulović, J., Erić, I., & Vučićević, M. (2021, 04 15). The management of sustainable development as permanent strategy of sustainable development. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 9(1), 109-119. doi:10.12709/fbim.09.09.01.11

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Radulović, Jovana, Ivana Erić, and Marko Vučićević. 2021. "The management of sustainable development as permanent strategy of sustainable development." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 9 (1): 109-119. doi:10.12709/fbim.09.09.01.11.

Style – **GOST Name Sort:**

Radulović Jovana, Erić Ivana and Vučićević Marko The management of sustainable development as permanent strategy of sustainable development [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 04 15, 2021. - 1 : Vol. 9. - pp. 109-119.

Style – **Harvard Anglia:**

Radulović, J., Erić, I. & Vučićević, M., 2021. The management of sustainable development as permanent strategy of sustainable development. *FBIM Transactions*, 15 04, 9(1), pp. 109-119.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

The management of sustainable development as permanent strategy of sustainable development.
Radulović, Jovana, Erić, Ivana and Vučićević, Marko. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 04 15, 2021, *FBIM Transactions*, Vol. 9, pp. 109-119.



PRILOG ANALIZI DIGITALIZACIJE POSLOVANJA PREDUZEĆA U SRBIJI

CONTRIBUTION TO ANALYSIS OF THE DIGITALIZATION OF THE COMPANY'S OPERATIONS IN SERBIA

Dušan Regodić

Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet Union "Nikola Tesla", Beograd, Srbija

Aleksandar Matić

Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet Union "Nikola Tesla", Beograd, Srbija

Radomir Regodić

Zavod za izdavanje udžbenika, Beograd

Andrijana Živić

Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet Union "Nikola Tesla", Beograd.

©MESTE

JEL kategorija rada: **D83, L15, L86**

Apstrakt

Digitalizacija ubrzano donosi promene i transformiše naše živote, ekonomiju i društvo u celini. Nove tehnologije doprinose efikasnijem poslovanju, napretku zajednice i kao takve predstavljaju osnovu da svi naši partneri iz privatnog i javnog sektora mogu da idu u korak sa savremenim tokovima globalnog tržišta, odnosno da učestvuju u onome što se naziva digitalna ekonomija. Predmet ovog rada je primena informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT) u poslovanju preduzeća u Srbiji. Cilj rada je da analizira primene IKT analizom različitih pokazatelja. Polazna pretpostavka je da su IKT ključni faktor za povećanje ekonomske efikasnosti, ukidanja barijera, stvaranju novih poslovnih mogućnosti geografske decentralizacije i prilagođavanja preduzeća novim uslovima poslovanja. Za analizu korišćeni su najnoviji podaci relevantnih domaćih i međunarodnih institucija. U prvom delu rada opisani su savremeni globalni tehnološki trendovi i njihov uticaj na poslovanje preduzeća i načini merenja spremnosti zemalja za korišćenje IKT. U drugom delu rada analizirano je kretanja različitih pokazatelja upotrebe IKT u preduzećima u Srbiji: primena računara i računarskih mreža, upotreba Interneta i mobilnog interneta za poslovne potrebe, posedovanje veb-sajt, primena postupaka E-trgovina, društvenih mreža i klaud (cloud) servisa u preduzećima. Na osnovu izvršenih analiza zaključeno je da je prisutna tendencija rasta primene IKT u poslovanju preduzeća u Srbiji.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Dušan Regodić

[✉ dusanregodic5@gmail.com](mailto:dusanregodic5@gmail.com)

Međutim, može se zapaziti da se neki aspekti poslovanja odlikuju značajnom primenom IKT, dok,

u nekim drugim, upotreba ovih tehnologija još uvek nije zastupljena u značajnijoj meri.

Ključne reči: informaciono-komunikacione tehnologije, Indeks mrežne spremnosti, digitalna ekonomija, Internet, rang zemalja.

Abstract

Digitalization is rapidly bringing changes and transforms our lives, economy, and society as a whole. New technologies are contributing to the more efficient business, community advancement and, as such, provide the basis for all our private and public sector partnerships to keep up with the current trends of the global market, or participate in what is called the digital economy. The subject of this paper is the application of information and communication technologies (ICT) in the operations of enterprises in Serbia. The paper aims to analyze the applications of ICT by examining various indicators. The starting point is that ICTs are the key factor for increasing economic efficiency, removing barriers, creating new business opportunities for geographical decentralization, and adapting businesses to new business conditions. The latest data from relevant domestic and international institutions were used for the analysis. The first part of the paper describes the current global technological trends and their impact on business operations and ways of measuring countries' readiness to use ICT. The second part of the paper analyzes the trends of different indicators of ICT usage in enterprises in Serbia: implementation of computers and computer networks, use of the Internet and mobile Internet for business purposes owning websites, applying E-commerce, social networking, and cloud services in businesses. Based on the performed analysis, it was concluded that there is a tendency of increasing the use of ICT in the business operations of enterprises in Serbia. However, it can be observed that some aspects of the business are characterized by significant use of ICT, while in others the use of these technologies is not yet represented to a significant extent.

Keywords: information and communication technologies, Networked Readiness Index, digital economy, Internet, Country Ranking.

1 UVOD

IKT revolucija predstavlja proces koji se realizuje na globalnom nivou i koji uključuje nekoliko aspekata koji su od značajnog značaja uticaj na sve države. Primena informacionih i komunikacionih tehnologija (IKT) „postaje od velike važnosti za većinu aktivnog stanovništva u razvijenim i zemljama u nastajanju“ (Baltac, 2011).

Digitalna revolucija je stvorila nove mogućnosti za unapređenje poslovanja, pokrenula dalji rast i razvoj ekonomije. Ova revolucija je omogućila:

- pristup većem broju informacija.
- uvođenje visokih tehnologija u proces poslovanja.
- ostvarivanje konkurentne prednosti.
- stvaranje novih načina poslovanja.
- stvaranje mogućnosti za dalji razvoj i inovacije IKT.

Osnovne komponente digitalne ekonomije čine znanje, internet i tehnologije koje omogućuju upravljanju i razvoju poslovanja između privrednih subjekata, državne uprave i građana. Glavni učesnici digitalne ekonomije su:

Government (država, administracija, uprava), Business (privreda, privredni subjekti) i fizička lica–kupci, potrošači, građani (Customer, Consumer, Citizen).

Informaciono komunikacione tehnologije utiču na unapređenje poslovanja primenom sledećih koncepata:

- Sistemi za upravljanje dokumentacijom.
- Računovodstveni programi.
- Podrška za upravljanje lancima snabdevanja.
- Poslovna inteligencija i izveštavanje o poslovanju preduzeća.
- Elektronska prodaja.
- Elektronsko bankarstvo i
- Internet marketing.

Postoji veći broj definicija IKT infrastrukture. Mogu se izdvojiti sledeće (Vujin, 2012, str. 15):

1. IKT infrastrukturu čine hardver, softver i računarska mreža, koji su potrebni da se razvijaju, testiraju, isporučuju, nadgledaju, kontrolišu ili podržavaju IKT usluge. Termin IKT infrastruktura uključuje sve oblasti informacionih tehnologija, ne uključujući ljude, procese i dokumentaciju.

2. IKT infrastruktura podržava distribuirano operativno i administrativno računarsko okruženje. U aplikativnom okruženju IT infrastruktura je nevidljiva krajnjim korisnicima, ona obuhvata protokole i računarske mreže povezujući računarske resurse, ali olakšava i tokove podataka.
3. IKT infrastruktura uključuje procesore, softver, baze podataka i računarske centre kao i standarde koji obezbeđuju njihovo zajedničko funkcionisanje [5].

Fizičke komponente IKT infrastrukture su:

- Računarski centri.
- Serveri.
- Računarska mreža.
- Skladištenje podataka.
- Virtualizacija.
- Operativni sistem.
- Uređaji krajnjeg korisnika za pristup računarskim resursima.

Za programere, IKT infrastruktura predstavlja platformu na kojoj razvijaju i na kojoj se izvršavaju njihove aplikacije. Za administratore računarske mreže, IKT infrastruktura je skup mrežnih uređaja i međusobnih veza. Za sistem administratore, IKT infrastrukturu čine uređaji kojima oni upravljaju, a za arhitekta sistema IKT infrastruktura predstavlja osnovu za izgradnju poslovnih sistema i servisa (A Longitudinal Analysis of the Impact of the Indicators in the Networked Readiness Index, 2019)].

IKT infrastruktura može funkcionisati i bez implementiranih kvalitativnih komponenti, ali se prava upotrebljivost infrastrukture može realizovati tek kroz realizaciju i upravljanje sledećim komponentama:

- Bezbednost.
- Dostupnost.
- Efikasnost.
- Administracija sistema.

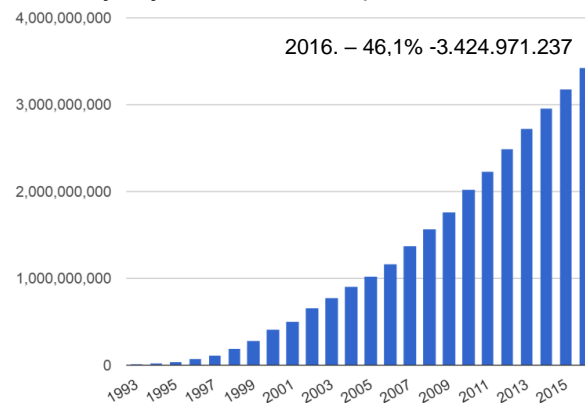
Internet je tehnologija koja je u kratkom vremenu doživela intenzivnu primenu u poslovanju. Internet i informaciono-komunikacione tehnologije utiču u većoj meri na razvoj ekonomije od drugih faktora političkog, ekonomskog ili društvenog karaktera. Internet kao infrastrukturna i komunikaciona tehnologija utiče na razvoj i unapređenje poslovanja pružajući podršku za:

- Razvoj sistema koji omogućavaju obradu velike količine podataka i dobijanje rezultata u kratkom vremenu.
- Telekomunikacije, razvojem tehnologije za računarske mreže velike brzine, bežičnih sistema i satelita, koji omogućavaju direktnu vezu između računara i brz prenos podataka širom sveta.
- Inteligentne programske sisteme za upravljanje računarskim mrežama, hardverom i softverom.

Infrastruktura elektronskog poslovanja je skup platformi, mreža, proizvoda, aplikacija, podataka i poslovnih pravila namenjenih upravljanju internim i eksternim poslovnim procesima. Infrastruktura se može shvatiti i kao skup tehnologija i kao skup platformi i servisa.

Digitalna ekonomija je jedan od najznačajnijih faktora ekonomskog rasta u svetu. Trenutno raste 5 do 7 puta brže od ostalih ekonomskih sektora. Prilike za rast i inovacije često imaju digitalni predznak u skoro svim sektorima ekonomije, od automobilske industrije, preko energetike (pametne mreže), javne administracije (eUprava), pa sve do opštih usluga (e-Zdravlje). Vođenje bilo kakvog poslovanja, od startapa do velikih korporacija, zahteva dostupnost vrhunskih digitalnih usluga i infrastrukture. Republika Srbija prepoznaje ekonomski potencijal koji bi imalo stvaranje jedinstvenog digitalnog tržišta, u ovom trenutku treba jasno definisati prioritete i ciljeve, odrediti viziju digitalne ekonomije i uspostaviti pravni okvir za njen dalji razvoj.

Primena informaciono komunikacionih tehnologija (IKT) u globalnom svetskom okruženju je u stalnom porastu, slika 1.

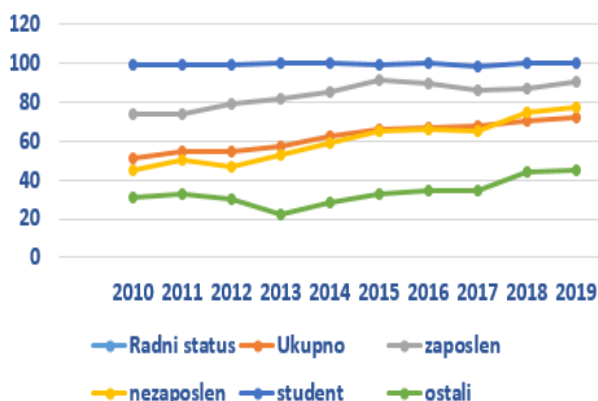


Slika 1. Primena Interneta u svetu do 2016. godine.

Izvor: (Republički zavod za statistiku, 2016)

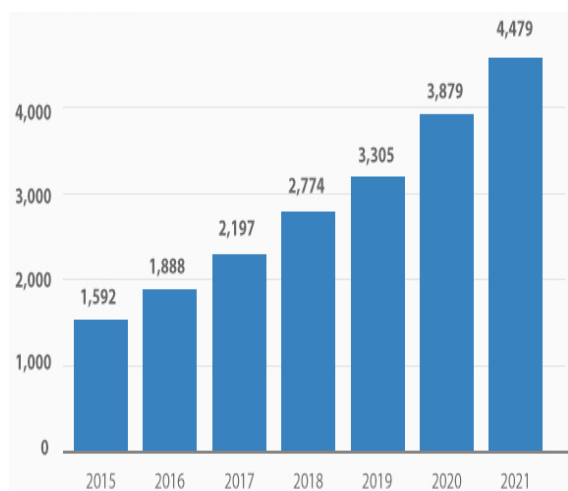
Skoro polovina svetske populacije je povezana na internet. Prognoze su bile da će od 7.75 milijardi stanovnika u svetu u 2020.godini Internet koristiti 4.54 milijardi ili 59% ukupnog stanovništva. To je za 7% više nego u 2019.godini (52% stanovništva).

Na slici 2. (Republički zavod za statistiku, 2019) prikazan je procenat korisnika Interneta prema radnom statusu u Srbiji od 2010. godine do 2019.godine.



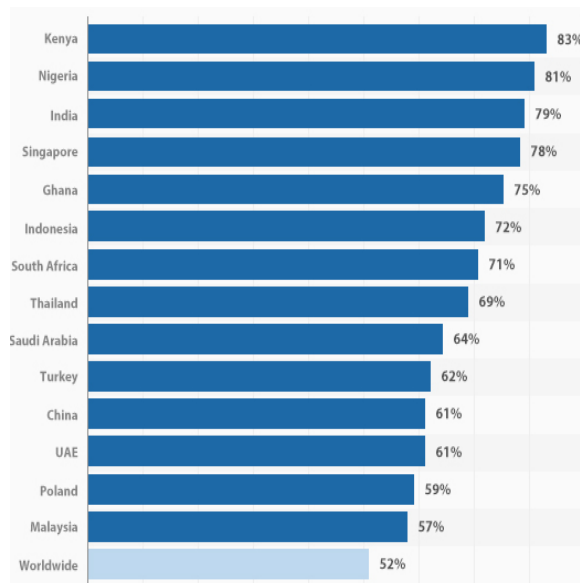
Slika 2. Korisnici računara u Srbiji prema radnom statusu.

Na slici 3. (Soumitra D., & Lanvin B., 2020) prikazana je Svetska prognoza za e-trgovinu. Prema očekivanjima do 2021. globalna e-prodaja će dostići 4,4 milijardi USD.



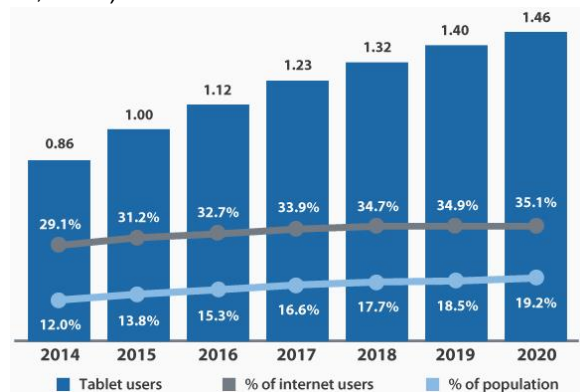
Slika 3. Svetska prognoza za e-trgovinu od 2015.godine do 2021.godine.

Primena mobilnog web internet prometa u svetu u 2018.godini prikazana je na slici 4. (Republički zavod za statistiku, 2019). Od 83% ukupnog internet prometa Kenije se ostvaruje preko mobilnih uređaja.



Slika 4. Postotak mobilnog web internet prometa u 2018.god.

Proboj tableta je polako rastao u zadnjih nekoliko godina. Do 2020. tablete će koristiti 35% svih korisnika interneta, slika 5 (Soumitra D., & Lanvin B., 2020).



Slika 5. Korišćenje interneta na tabletima

Na slici 6 (Soumitra D., Lanvin B., 2020) su prikazani vodeće zemlje u globalnoj potrošnji u e-trgovini.



Slika 6. Vodeći globalni potrošači u e-trgovinama.

U proseku, Google obrađuje više od 40.000 pretraživanja svake sekunde (3,5 milijardi pretraga dnevno). U 2005. godini čovečanstvo je kreiralo 150 eksabajta podataka (1 eksabajt = 1 milijarda gigabajta), a u 2016. godini preko 3500 eksabajta.

Privredni subjekti koji ostanu digitalno nepovezani biće u relativno bliskoj budućnosti isključeni iz globalnog tržišta. Ogroman potencijal digitalne ekonomije je još uvek nedovoljno iskorišćen, naročito u Republici Srbiji.

Primena IKT omogućuje velike uštede u poslovanju, poboljšava kvalitet proizvoda i usluga koje se pružaju, skraćuje vreme potrebno za izvršenje posla i smanjuje administriranje. IKT se već nekoliko decenija unazad koriste za transformaciju internih i eksternih poslovnih procesa. Upotreba IKT je tradicionalno bila vezana za interne poslovne operacije i procese, tj. odnose između internih poslovnih grupa (menadžeri, vlasnici, radnici). Kasnije je počela da se koristi i za unapređenje poslovnih odnosa i procesa između preduzeća i spoljnih poslovnih subjekata (kupci, dobavljači, skladišta, maloprodaja, banke i drugi).

Imajući u vidu ove globalne trendove cilj ovog rada je da pokaže koliko i kako preduzeća u Srbiji primenjuju informaciono-komunikacione tehnologije u svom poslovanju. Za komparativnu analizu korišćeni su najnoviji podaci relevantnih domaćih i međunarodnih institucija.

2 PREGLED LITERATURE

Svetski ekonomski forum od 2001. godine, objavljuje "Izveštaj o globalnoj informacionoj tehnologiji (GITR)", razvija indeks nazvan Indeksom mrežne spremnosti (NRI) za oko 140 zemalja. Uticaj IKT na poslovanja i podizanje efikasnosti i konkurentnosti preduzeća razmatraju (Real, Leal, & Roldan, 2006). Uticaj IKT karakteristika, zakona i sigurne komunikacije na mrežnu spremnost različitih zemalja ocenjuju (Iunis, Ngafeeson, & Koong, 2014). Primena Rogerove difuzijske teorije inovacija razvijen 1962. godine, na GITR podatke testiran od 2012. do 2015 (Degerli, 2015).

Alternativni okvir za ponderisanje zasnovan je na metodologiji izračunavanja NRI na daljinu NRI (Milenković, Brajović, Milenković, Vukmirović, & Jeremić, 2015). Indeks mrežne spremnosti ima

jasnu politiku i procedure vođenja (Baller, Dutta, & Lanvin, 2016).

Analizu i kvalitativne ocene dostignutog nivoa u primeni IKT i rangiranje država bave se i Ujedinjene nacije (UN), koje rangiraju zemlje na osnovu vrednosti IDI indeksa (ICT Development Index-IDI), kompozitnog indeksa. Na osnovu IDI indeksa za 2017, najbolje rangirane članice EU su Danska, Velika Britanija i Holandija (United Nations, 2018). J. Soldić Aleksić i R. Stankić (2015) predstavili su Networked Readiness Index (NRI), kompozitni indeks koji izračunava i objavljuje Svetski ekonomski forum (World Economic Forum). Danas struktura NRI je kompleksna, jer se sastoji od 62 indikatora primene IKT u ekonomiji i društvu. Što se tiče podele evropskih zemalja po uspešnosti u primeni IKT na osnovu ovog indeksa, ona je regionalna, pri čemu se ocenjuje da su zemlje Južne, Centralne i Istočne Evrope u zaostatku za zemljama Severne i Srednje Evrope.

Primenu IKT u evropskim zemljama analizirali su u 2018. godini: J. Becker, A. Becker, P. Sulikowski i T. Zdziebko. Oni rangiraju zemlje Centralne Evrope, članice EU (Austrija, Republika Češka, Nemačka, Mađarska, Slovačka i Slovenija) prema primeni IKT u preduzećima, koristeći Analytic Network Process (ANP). Dokazano je da su u ovoj grupi zemalja Slovenija i Austrija lideri u pogledu primene IKT u preduzećima za 2017. (Zečević, A., & Radović Stojanović, J., 2018) analiziraju primenu IKT u Sloveniji, Hrvatskoj, Republici Srbiji, Bosni i Hercegovini, Makedoniji i Crnoj Gori.

Uticaj IKT na privredni rast i razvoj razmatraju (Stankić, Jovanović Gavrilović & Soldić Aleksić, 2018), dok uticaj na ekonomiju i društvo u celini razmatraju (Roztockí, Soja, & Weistroffer, 2019).

Može se zaključiti da se naučni radovi prvenstveno bave, efektima IKT na poslovanje i rad preduzeća, dok su implementacija IKT i njihova primena u preduzećima nedovoljno obrađeni, o čemu svedoči mali broj radova.

3 DIGITALNE TEHNOLOGIJE U SAVREMENOM SVETU EKONOMIJE

Tehnologija može imati važan pozitivan uticaj na nacionalne ekonomije i na njihovu sposobnost da

dostignu ciljeve održivog razvoja, ali to se neće postići ako ne budu u stanju da uspostave efikasne mehanizme upravljanja koji će integrisati tehnologiju sa tri ključne interesne grupe: pojedinci, preduzeća i vlade. Tehnologija i uticaj IKT su ključni pokretači na osnovu kojih se razlikuju region. Digitalna ekonomija raste sedam puta brže od ostalih grana privrede. Ovom rastu najviše doprinosi rasprostranjenost interneta (Soumitra D., Lanvin B., 2020). Danas široko pojasne mreže interneta velikih brzina imaju važan uticaj na uvođenje inovativnih usluga kao što su: e-zdravstvo, poslovanje u lancu snabdevanja, pametni gradovi i proizvodnja zasnovana na podacima.

Koncept digitalne ekonomije se u poslednje vreme razvija zbog višestruke i dinamičke prirode i transformacija digitalnih tehnologija. Digitalna ekonomija je značajna jer ubrzava globalni ekonomski razvoj, povećava produktivnost postojećih industrija, neguje i podstiče nova tržišta i industrije, postiže sveobuhvatnost i održivi rast, kao i zaštitu životne sredine (Milenkovic, M. J., Brajovic, B., Milenkovic, D., Vukmirovic, D., & Jeremic, V., 2015). Evropska unija (EU) smatra da je digitalna ekonomija najvažniji pokretač inovacija, konkurentnosti i rasta u svetu (European Commission, 2018). U Akcionom planu EU za preduzetništvo 2020 naglašeno je da potencijal digitalnih tehnologija podstiče konkurentnost, preduzetništvo i inovativnost.

Svetska privreda se ubrzano digitalizuje. Informacione i komunikacione tehnologije (IKT) više nisu poseban sektor, već osnov svih modernih inovativnih privrednih subjekata. Internet i digitalne tehnologije menjaju način života i rada pojedinaca, ali i privrednih subjekata i društva u celini, jer sve više prodiru u sve sektore privrede i društva. Ove promene se dešavaju brzo i donose brojne mogućnosti za inovacije, rast i zapošljavanje. Nove digitalne tehnologije, kao što su cloud computing, mobilni web servisi, pametne i društvene mreže, radikalno menjaju poslovanje, preoblikujući prirodu poslovanja i poslovni pejzaž privrednih subjekata i njihovih lidera. Ove trendove omogućavaju tehnološke inovacije, koje podstiču inovacije poslovnih modela, poslovno povezivanje i prenos znanja i pristupe međunarodnim tržištima (Soumitra D., & Lanvin B., 2020).

Evropska unija je 2010. godine pokrenula desetogodišnju strategiju za rast i zapošljavanje, kojom treba da se obezbede uslovi za pametan i održiv rast. Uključeno je pet glavnih ciljeva za EU do kraja 2020. godine: zapošljavanje, istraživanje i razvoj, klimatske promene/energija, obrazovanje, socijalna uključenost i smanjenje siromaštva (Soumitra D., Lanvin B., 2020). Strategija jedinstvenog digitalnog tržišta EU se temelji na tri osnovna stuba:

1. *Boljem pristupu potrošača i privrednih subjekata* robi i uslugama *preko interneta u celoj Evropi.*
2. *Stvaranjem* odgovarajućih uslova za razvoj digitalnih mreža i usluga i
3. *Iskorišćavanjem* punog potencijala rasta evropske digitalne ekonomije.

Nove digitalne mogućnosti stvaraju nove poslovne mogućnosti. U situaciji kada je u EU nezaposlenost mladih porasla na preko 20% (i do preko 55% u Španiji i Grčkoj), izgledi rasta za zapošljavanje koje daje digitalna ekonomija su obećavajući. Digitalna ekonomija sada čini 8% društvenog bruto proizvoda u zemljama G20 (grupa od 20 velikih ekonomija obuhvata sledeće zemlje: Argentina, Australija, Brazil, Kanada, Kina, EU, Francuska, Nemačka, Indija, Indonezija, Italija, Japan, Meksiko, Rusija, Saudijska Arabija, Južna Afrika, Južna Koreja, Turska, Velika Britanija, i SAD), i omogućava otvaranje novih radnih mesta.

Za merenje razvijenosti digitalne ekonomije u jednoj zemlji koristan je i Indeks mrežne spremnosti (Networked Readiness Index–NRI).



Slika 7. Način praćenja NRI

Na slici 7. prikazano je praćenje NRI: tehnologije (pristup novim tehnologijama, sadržaj tehnologija, budući razvoj), primena tehnologija od strane ljudi (pojedinci, preduzeća, vlade), način upravljanja digitalnom ekonomijom (poverenje i sigurnost, mere države i uključenost), uticaj digitalne ekonomije na poboljšanje rasta i blagostanja u društvu i ekonomiji (na ekonomiju, kvalitet života i održivi budući razvoj društva).

NRI je mera spremnosti zemlje da iskoristi mogućnosti koje nude informacione i komunikacione tehnologije.

Indeks je evoluirao tokom vremena i trenutno se izračunava na osnovu četiri glavne komponente (podindeksa), 12 potkategorija (stubova) i 62 pojedinačna indikatora, koji mere parametre okruženja za IKT u datoj zemlji ili zajednici i spremnost članova zajednice (pojedinaca, preduzeća i javne uprave) za primenu IKT.

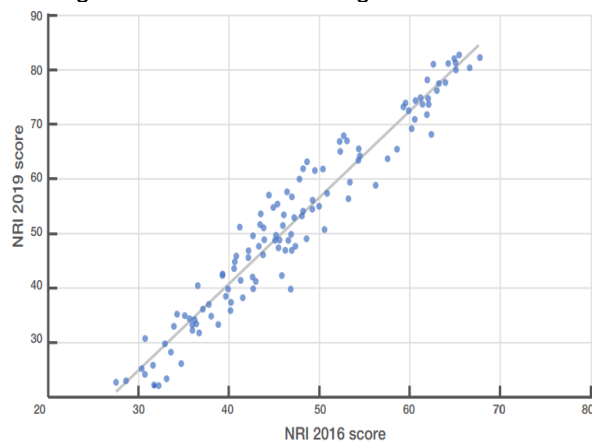
Srbija je na 52 mestu sa NRI koji iznosi 53,65 i to: tehnologije-50,54; ljudi-46,53; način upravljanja-61,49 i uticaj-56,3.

Prvih deset zemalja u NRI za 2019. godinu je prikazan u tabeli 1. Na vrhu rang liste dominiraju evropske zemlje, a evropska regija je zauzela 8 od prvih 10 mesta. Sjedinjene Države su na 8. mestu u svetu.

Tabela 1. Rang lista prema NRI

Zemlja	Indeks mrežne spremnosti-NRI	Rang
Švedska	82,65	1
Singapur	82,13	2
Holandija	81,78	3
Norveška	81,30	4
Švajcarska	81,08	5
Danska	81,08	6
Finska	80,34	7
SAD	80,32	8
Nemačka	78,23	9
Velika Britanija	77,73	10

Na slici 8. dat je grafički prikaz procenta NRI u 2019.god. u odnosu na 2016.god.



Slika 8. Grafički prikaz procenta NRI u 2019.god. u odnosu na 2016.god. $R^2=0,94$.
 (Soumitra D., & Lanvin B., 2020).

U tabeli 2. dat je uporedni pristup NRI Srbije i Hrvatske od 2010.godine do 2019.godine (Soumitra D., & Lanvin B., 2020).

Tabela 2. Uporedni pristup NRI Srbije i Hrvatske

NRI po godinama (broj posmatranih zemalja)	Pozicija na listi	
	Srbija	Hrvatska
2010.(138)	94	51
2011.(138)	93	54
2012.(142)	85	45
2013.(144)	87	45
2014.(148)	80	46
2015.(143)	77	54
2016.(139)	75	54
2019.(121)	52	44

Od 2001. godine Svetski ekonomski forum (World Economic Forum) u saradnji sa INSEAD – The Business School for the World (<https://www.insead.edu>) i sa Cornell University (<http://www.johnson.cornell.edu/>) u svrhe merenja globalne IKT revolucije objavljuje Izveštaj za globalne informacione tehnologije, koristeći Indeks mrežne spremnosti. Indeks je vremenom evoluirao i trenutno procenjuje stanje mrežne spremnosti koristeći 62 pojedinačna indikatora. U Izveštaju iz 2019. godine je obuhvaćeno 121 ekonomija i indeks omogućuje identifikaciju prioritetnih oblasti za potpunije korišćenje IKT za društveno ekonomski razvoj. Prema ovom istraživanju Srbija je na 52 mestu sa ocenom indeksa mrežne spremnosti 53,65, od 121 posmatranih ekonomija sveta. Ocena prvih na listi Švedske (82.65), Singapura (82.13) i Holandije (81.78) (Soumitra D., & Lanvin B., 2020).

U tabeli 3. i 4. (Republički zavod za statistiku, 2019) prikazani podaci ukazuju na stepen upotrebe IKT u domaćinstvima i privrednim subjektima u Republici Srbiji. Prema metodologiji Evrostata, u navedenoj tabeli su izneta istraživanja sprovedena u 2019. godini Republičkog zavoda za statistiku, za privredne subjekte sa 10 i više zaposlenih. Anketa za domaćinstva sprovedena je na dvofaznom uzorku, stratifikovanom po kriterijumu urbanosti. Uzorak je alociran na područja centralne Srbije (bez Beograda), AP Vojvodine i Beograda, proporcionalno broju domaćinstava. Obim uzorka iznosi 2.800 domaćinstava i 2.800 pojedinaca. Ispitivanje je sprovedeno telefonskim putem, a

bilo je dozvoljeno i posredno anketiranje (davanje odgovora umesto odsutnog lica). Anketa za preduzeća sprovedena je na uzorku stratifikovanom po veličini i delatnosti, telefonom.

Istraživanje je sprovedeno od 15. aprila do 30. aprila 2019. Veličina uzorka: 1.597 preduzeća (Republički zavod za statistiku, 2019). Tip uzorka: Stratifikovan uzorak.

Tabela 3. Prikaz zastupljenosti (%) domaćinstava koji poseduju računar, Internet i širokopojasnu konekciju od 2006.- 2018.godine.

	REPUBLIKA SRBIJA ¹												
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Domaćinstva koja poseduju računar, prema tipu naselja													
Ukupno	26,5	34,0	40,8	46,8	50,4	52,1	55,2	59,9	63,2	64,4	65,8	68,1	72,1
Gradska naselja	31,6	42,7	47,5	56,0	58,7	60,8	63,0	66,3	68,9	71,1	73,3	73,5	78,2
Ostala naselja	18,8	21,6	31,2	33,6	38,3	39,7	43,9	50,9	53,7	53,9	54,0	60,7	61,8
Domaćinstva koja poseduju Internet priključak, prema tipu naselja													
Ukupno	18,5	26,3	33,2	36,7	39,0	41,2	47,5	55,8	62,8	63,8	64,7	68,0	72,9
Gradska naselja	22,5	35,0	41,2	46,9	49,3	51,0	57,5	63,8	67,8	70,1	72,5	72,9	78,3
Ostala naselja	12,5	13,7	21,7	22,0	24,1	27,2	33,2	42,5	51,1	53,2	53,8	59,8	63,9
Domaćinstva koja poseduju broadband Internet konekciju, prema tipu naselja													
Ukupno	-	7,3	15,5	22,9	27,6	31,0	38,0	43,4	55,1	-	57,8	61,9	72,5
Gradska naselja	-	-	21,6	33,7	38,9	41,2	48,3	52,4	63,3	-	66,8	67,5	77,9
Ostala naselja	-	-	6,8	7,4	11,4	16,4	23,1	28,5	41,5	-	44,0	52,3	63,5

Tabela 4. Prikaz zastupljenosti (%) preduzeća koji poseduju računar, koriste Internet i imaju web sajt od 2006.- 2018.godine.

	REPUBLIKA SRBIJA ¹												
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Preduzeća koja koriste računar u svom poslovanju, prema veličini preduzeća													
UKUPNO	97,3	97,7	97,7	97,8	97,8	98,1	98,7	100,0	100,0	100,0	99,8	100,0	99,3
Mala (10-49 zaposlenih)	96,7	96,9	96,9	97,0	97,1	98,0	98,3	100,0	100,0	100,0	99,6	100,0	99,4
Srednja (50-249 zaposlenih)	98,7	98,9	98,9	100,0	100,0	100,0	99,8	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	99,0
Velika (250 i više zaposlenih)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Preduzeća koja koriste Internet u svom poslovanju, prema veličini preduzeća													
UKUPNO	90,2	90,6	91,5	94,5	96,8	97,2	97,7	99,6	100,0	99,1	99,8	99,7	99,8
Mala (10-49 zaposlenih)	89,7	89,9	89,9	93,4	96,3	96,3	97,3	99,5	100,0	98,9	99,8	99,7	99,7
Srednja (50-249 zaposlenih)	90,9	91,0	96,1	97,7	98,2	99,9	99,0	100,0	100,0	100,0	99,9	99,6	100,0
Velika (250 i više zaposlenih)	94,1	94,5	96,8	100,0	99,3	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Preduzeća koja imaju web sajt, prema veličini preduzeća													
UKUPNO	52,9	61,8	68,9	67,0	67,5	67,6	73,8	73,8	74,0	75,2	80,8	80,4	82,6
Mala (10-49 zaposlenih)	49,6	59,4	65,7	62,5	62,8	63,2	70,3	69,1	71,0	71,2	77,9	76,9	80,1
Srednja (50-249 zaposlenih)	59,9	63,7	76,1	79,8	82,1	79,3	84,1	87,7	81,5	88,0	89,8	92,1	90,4
Velika (250 i više zaposlenih)	75,2	82,4	83,9	81,0	86,7	89,0	89,3	87,0	93,7	92,9	93,9	93,6	94,8

3.1 Uzorak istraživanja

Istraživanje o upotrebi informaciono-komunikacionih tehnologija u preduzećima sprovedeno je na reprezentativnom uzorku od 1597 preduzeća (mala, srednja i velika) na teritoriji Republike Srbije (Republički zavod za

statistiku, 2019). Stopa odgovora je 85,1% (1359 preduzeća) i to:

- Prerađivačka industrija – 523.
- Snabdevanje električnom energijom, gasom, parom i vodom; Upravljanje otpadnim vodama – 68.

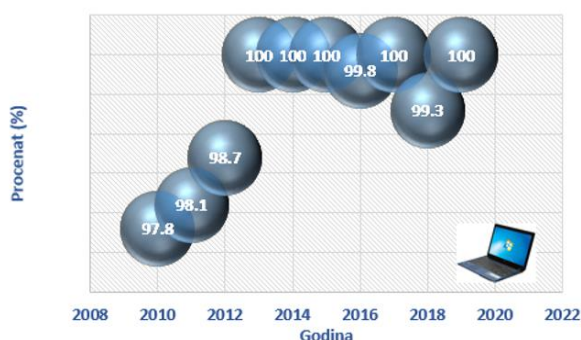
- Građevinarstvo - 80.
- Trgovina na veliko i malo - 198.
- Saobraćaj i skladištenje - 74.
- Usluge smeštaja i ishrane - 92.
- Informisanje i komunikacije - 113.
- Poslovanje nekretninama; Stručne, naučne i tehničke delatnosti - 109.
- Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti; Popravke kompjutera - 102.

Domen istraživanja: Teritorija Republike Srbije (bez AP Kosovo i Metohija).

3.2 Rezultati istraživanja

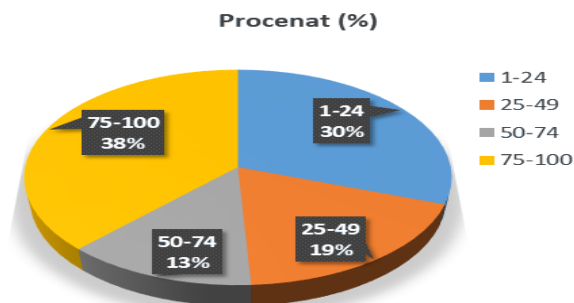
3.2.1 Primena računara i računarskih mreža u preduzećima

Rezultati istraživanja pokazuju da 100% preduzeća u 2019. godini na teritoriji Republike Srbije koristi računar u svom poslovanju, slika 9.



Slika 9. Upotreba računara u poslovanju preduzeća (%).

U 30,5% preduzeća od 1 do 24% zaposlenih lica koristi računar najmanje jedanput nedeljno, dok u 37,7% preduzeća od 75 do 100% zaposlenih koristi računar najmanje jedanput nedeljno.



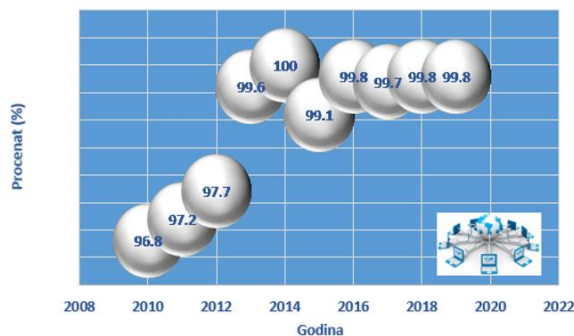
Slika 10. Učešću zaposlenih lica u poslovanju preduzeća koja koriste računar najmanje jedanput nedeljno (%).

Na osnovu istraživanja došlo se do zaključka da 20,9% preduzeća zapošljava IKT stručnjake. IKT

stručnjake zapošljava 77,9% velikih preduzeća, dok je taj procenat kod malih preduzeća 13,4%.

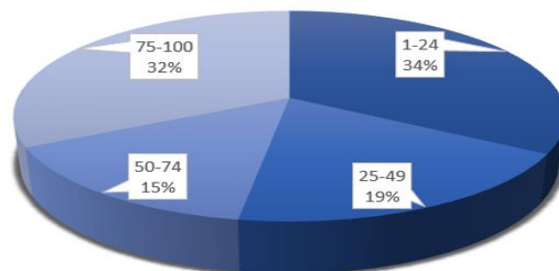
3.2.2 Primena Interneta u preduzećima

U Republici Srbiji, 99,8% preduzeća ima internet priključak.



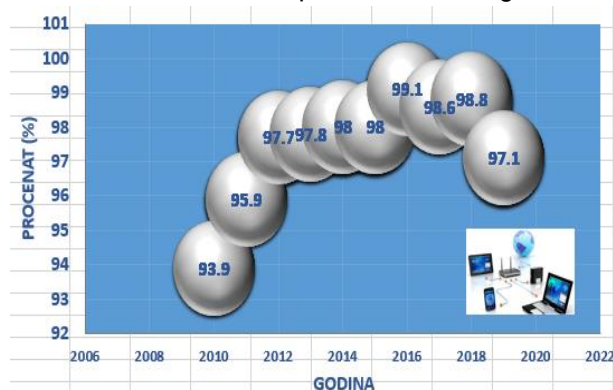
Slika 11. Mogućnost preduzeća da pristupe Internetu (%).

U 33,4% preduzeća od 1 do 24% zaposlenih lica koristi internet najmanje jedanput nedeljno, dok u 32,4% preduzeća od 75 do 100% zaposlenih koristi internet najmanje jedanput nedeljno.



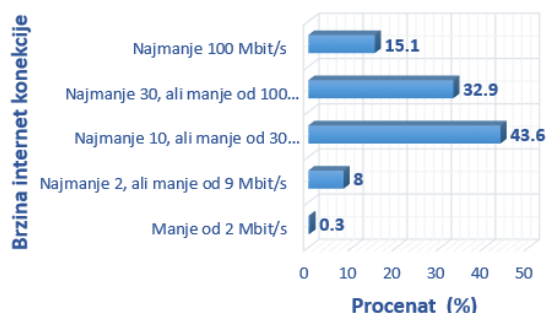
Slika 12. Pregled preduzeća prema učešću zaposlenih lica koja koriste internet najmanje jedanput nedeljno (%).

U vezi s načinom pristupanja internetu (tipovi konekcije), preduzećima je bilo omogućeno da odaberu nekoliko ponuđenih odgovora.



Slika 13. Širokopoljaska (broadband) internet konekcija u preduzećima (%).

Na osnovu dobijenih rezultata, od ukupnog broja preduzeća koja poseduju internet priključak, širokopojasnu (broadband) internet konekciju ima 97,1% preduzeća.

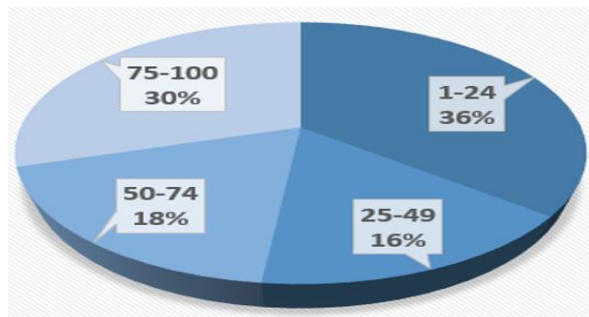


Slika 14. Prikaz maksimalna brzina internet konekcije u preduzećima (%).

3.2.3 Primena mobilnog interneta za poslovne potrebe

Na teritoriji Republike Srbije 79,1% preduzeća koristi mobilnu internet konekciju upotrebom prenosivih uređaja (smartfon, laptop, tablet...).

Analiza preduzeća prema veličini pokazuje nam da mobilnu internet konekciju upotrebom prenosivih uređaja najviše koriste velika preduzeća (90,1%).



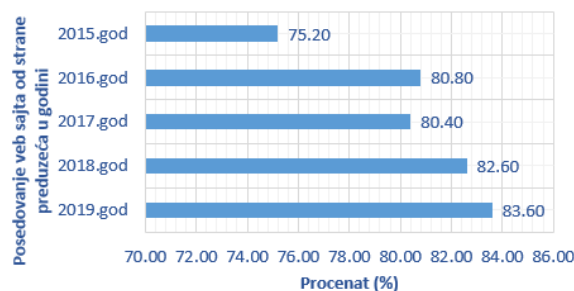
Slika 15. Učešću zaposlenih lica koja koriste prenosive uređaje za poslovne potrebe u preduzećima (%).

U 35,8% preduzeća od 1 do 24% zaposlenih lica koristi prenosive uređaje za poslovne potrebe, dok u 29,8% preduzeća od 75 do 100% zaposlenih koristi prenosive uređaje za poslovne potrebe.

3.2.4 Posedovanje Veb-sajta u preduzećima

Veb-sajt poseduje 83,6% preduzeća, što čini povećanje od 1,0% u odnosu na 2018. i povećanje od 3,2% u odnosu na 2017. godinu. Kada pogledamo strukturu preduzeća prema veličini, dobijamo sledeće rezultate: 93,1% velikih preduzeća poseduje veb-sajt; 93,7% srednjih

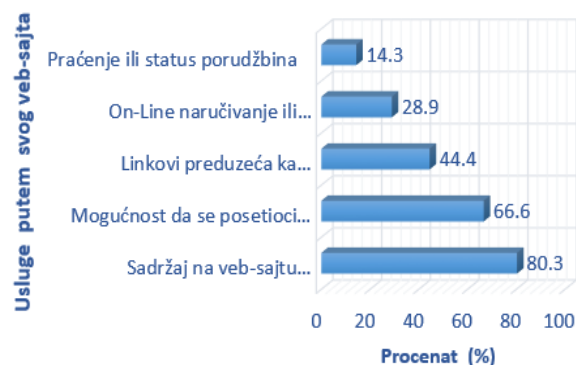
preduzeća poseduje veb-sajt; 80,5% malih preduzeća poseduje veb-sajt. 83,6% preduzeća poseduje veb-sajt. Razlike postoje i u zavisnosti od teritorijalne celine. U Beogradu, veb-sajt poseduje 84,0% preduzeća, u Vojvodini 91,0%, u regionu Šumadije i Zapadne Srbije 78,9% i u Regionu Južne i Istočne Srbije 75,4% preduzeća.



Slika 16. Posedovanje veb sajta od strane preduzeća (%).

Posedovanje veb-sajta u preduzećima, prema delatnosti:

- Informisanje i komunikacije (98,1%).
- Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti; Popravke kompjutera (85,3%).
- Poslovanje nekretninama; Stručne, naučne i tehničke delatnosti (92,3%).
- Prerađivačka industrija (86,4%).
- Usluge smeštaja i ishrane (90,5%).
- Trgovina na veliko i malo (79,0%).
- Građevinarstvo (77,1%).
- Snabdevanje električnom energijom, gasom, parom i vodom; Upravljanje otpadnim vodama (78,3%).
- Saobraćaj i skladištenje (74,5%).



Slika 17. Mogućnost pružanja usluga od strane preduzeće posredstvom svog veb-sajta (%).

Preduzeća posredstvom veb-sajta najčešće pružaju:

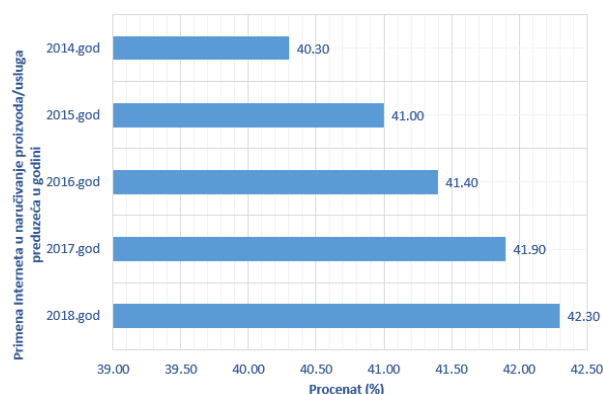
- Sadržaj na veb-sajtu prilagođen redovnim posetiocima (79,3%).

- Opis robe ili usluga, cenovnik (86,2%).
- Mogućnost da se posetioци upoznaju sa proizvodima (66,6%).

3.2.5 Primena E-trgovina u preduzećima

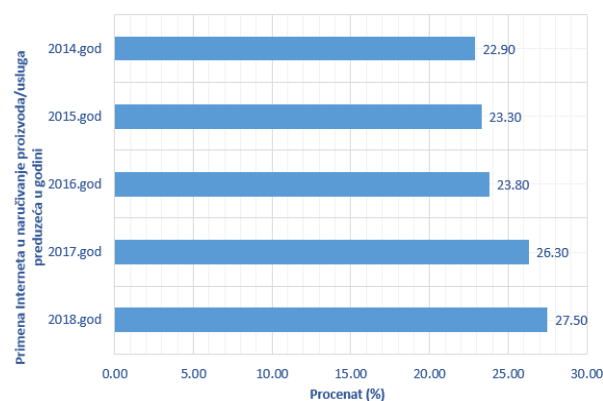
Tokom 2018. godine 42,3% preduzeća u Republici Srbiji naručivalo je proizvode/usluge putem interneta, što čini povećanje od svega 0,4% u odnosu na 2017. godinu, a 0,9% u odnosu na 2016. godinu (Republički zavod za statistiku, 2019). Kada pogledamo strukturu preduzeća prema veličini, dobijamo sledeće rezultate:

- 40,3% velikih preduzeća naručivalo je proizvode/usluge putem interneta.
- 37,4% srednjih preduzeća naručivalo je proizvode/usluge putem interneta.
- 43,6% malih preduzeća naručivalo je proizvode/usluge putem interneta.
- 42,3% preduzeća naručivalo je proizvode/usluge putem interneta



Slika 18. Pregled preduzeća koja su naručivala proizvode/usluge putem interneta (%).

Rezultati istraživanja pokazuju da je samo 27,5% preduzeća tokom 2018. primalo porudžbine (izuzev imejl-porudžbina) putem interneta. 27,5% preduzeća primalo je porudžbine putem interneta



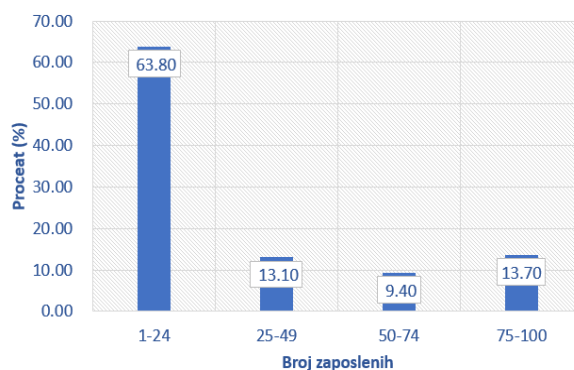
Slika 19. Pregled preduzeća koja su primala porudžbine putem interneta (%).

Kada pogledamo strukturu preduzeća prema veličini, dobijamo sledeće rezultate:

- 28,5% velikih preduzeća primalo je porudžbine putem interneta.
- 28,7% srednjih preduzeća primalo je porudžbine putem interneta.
- 27,1% malih preduzeća primalo je porudžbine putem interneta.

Učešću dela ukupnog prometa koji je realizovan na osnovu porudžbina primljenih putem interneta preduzeća:

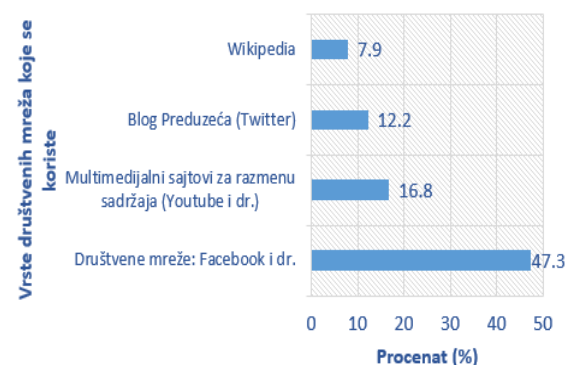
- „Manje od 24%“ (63,8% preduzeća).
- „Više od 24%, a manje od 50%“ (13,1% preduzeća).
- „Više od 50%, a manje od 75%“ (9,4 % preduzeća).
- „75 % i više“ (13,7% preduzeća).



Slika 20. Učešće dela ukupnog prometa u 2018. godini, koji je realizovan na osnovu porudžbina primljenih putem interneta (%).

3.2.6 Primena društvenih mreža u preduzećima

Društvene mreže su sve prisutnije i u poslovanju preduzeća. U prilog tome nam govore rezultati istraživanja koji pokazuju da je 47,4% preduzeća koristilo neku od društvenih mreža za potrebe poslovanja preduzeća.



Slika 21. Pregled upotrebe društvenih mreža u preduzeću za potrebe poslovanja (%).

3.2.7 Upotreba klad servisa u preduzećima

Usluge klad servisa plaća putem interneta 21,9% preduzeća. Klad servisi podrazumevaju IKT servise kojima se pristupa putem interneta radi upotrebe softvera, prostora za skladištenje podataka i sl. Servisi imaju sledeće karakteristike: nalaze se na serverima pružalaca usluga (provajdera); mogu da se upotrebljavaju na zahtev korisnika; plaćaju se na osnovu načina upotrebe, kapaciteta prostora.

Ukupno 21,9% preduzeća plaća usluge klad (engl. cloud) servisa.

4 ANALIZA REZULTATA

Prethodna analiza (Republički zavod za statistiku, 2019) pokazala je da gotovo 100% preduzeća u Srbiji ima računare i pristup internetu. U 2019. godini veb-sajt je imalo oko 83,6% preduzeća, pri čemu je prisutan neprekidan trend rasta ovog procenta od 2015. godine, kada je ono iznosilo 75,2%. Upotreba ERP softvera, takođe, beleži trend rasta. Učešće preduzeća koja koriste CRM softver za analiziranje informacija o klijentima za potrebe marketinga je 2013. godine iznosilo 13,7%, dok se 2016. godine ono nalazilo na nivou od 17,3%. Procenat preduzeća u Republici Srbiji koja naručuju proizvode ili usluge putem interneta se u periodu od 2014-2018. godine kreće oko 40,3%-42,3%, dok se procenat preduzeća koja primaju porudžbine (izuzev e-mail porudžbina) putem interneta kreće oko za 2014-2018. godinu kreće oko 22,9%-27,5%, pri čemu se zapaža blagi trend rasta oba učešća.

U 2019. godini 21,9% preduzeća plaćalo je usluge klad servisa. Od 7,9% do 47,4% preduzeća je koristilo neku od društvenih mreža za potrebe poslovanja preduzeća.

U 35,8% preduzeća od 1 do 24% zaposlenih lica koristi prenosive uređaje za poslovne potrebe, dok u 29,8% preduzeća od 75 do 100% zaposlenih koriste prenosive uređaje za poslovne potrebe.

U 2019. godini 79,1% preduzeća je koristilo mobilnu internet konekciju upotrebom prenosivih uređaja (smartfon, laptop, tablet...).

Na osnovu napred izvršene analize kretanja različitih pokazatelja upotrebe IKT u preduzećima u Srbiji može se zaključiti da je prisutna

tendencija rasta primene IKT u poslovanju preduzeća. Doduše, neki aspekti poslovanja odlikuju se značajnom primenom IKT, dok u drugim upotreba ovih tehnologija još uvek nije zastupljena u značajnijoj meri. Podaci i analize koji su prikazani u ovom radu, ukazuju na to da je Srbija po spremnosti za primenu IKT (infrastrukture, pristupačnosti i veština) na relativno visokom nivou, ali da je i pored toga na veoma niskom nivou po primeni IKT u poslovanju preduzeća. Toj kontradiktornoj situaciji doprinosi i činjenica da su u Srbiji u značajnom procentu zastupljeni poslovi koji su zasnovani na znanju, u odnosu na druge poslove, a u tome veliki udeo imaju novi poslovi u IKT sektoru, a posebno u sve jačoj softverskoj industriji, odnosno, industriji poslovnog softvera, čiji se proizvodi koriste u mnogim preduzećima širom sveta, ali nedovoljno u preduzećima u Srbiji. U 2019. godini mobilno oglašavanje je nadmašilo 200 milijardi dolara na globalnom nivou. Očekuje se da će dostići 400 milijardi dolara do 2023. godine. Predviđa se da će se utrošiti na mobilne digitalne oglase 80% globalne potrošnja.

Danas prvih pet tržišta predstavlja 85% svetske potrošnje na mobilne oglase. Očekuje se najbrži rast u primene mobilnog oglašavanja u Kini i ubrzanog napredovanja svesti potrošača o primeni mobilnih internet ručnih uređaja (do 85%). Sve veći broj kompanija (oglašivači i izdavači) podstiču ulaganja u strategije mobilnih uređaja.

Informaciono-komunikacione tehnologije su postale univerzalno dostupne. Međutim, i dalje je veoma izražen digitalni jaz između ekonomski razvijenih zemalja i zemalja u razvoju. U radu je opisan način merenja uticaja indeksa spremnosti za umrežavanje (NRI - The Networked Readiness Index). Nakon što se merenjem 62 parametra dobiju ocene svakog od stubova, prostim prosekom indikatora za svaki od stubova izračunavaju se podindeksi, da bi se konačna vrednost indeksa izvela iz proseka četiri podindeksa.

Podaci Svetskog ekonomskog foruma pokazuju da je Srbija po spremnosti za korišćenje IKT, napredovala za četrdeset jedno mesto, od 2011. godine, (od 138 ekonomije) kada joj je rang bio 93, a indeks 3,5 (na skali od 1 do 7) da bi joj u 2019. godini (od 121 ekonomija) rang bio 52, a indeks 4,0 što se može videti u tabeli 5.

Tabela 5. Indeks spremnosti za primenu IKT (NRI) za Srbiju, u periodu 2010-2019. godine.

Godina (Broj zemalja)	Rang	Skor (1-7)
2019 (121)	52	-
2016 (139)	75	4.0
2015 (143)	77	4.0
2014 (148)	80	3.9
2013 (144)	87	3.7
2012 (142)	85	3.6
2011 (138)	93	3.5
2010 (133)	84	3.5

5 ZAKLJUČCI

Istraživanja relevantnih institucija, pre svega Republičkog zavoda za statistiku, pokazala su da je prisutnost računara i računarskih mreža u preduzećima u Srbiji dostigla gotovo potpun obuhvat.

Zaključuje se da su IKT moćan pokretač uspešnih ekonomija, pri čemu imaju ključnu ulogu pri povećanje ekonomskog rasta. Predstavljaju dinamički faktor koji doprinosi modernizaciji javne uprave, ekonomskog i socijalnog razvoja relevantnih za postizanje širih ciljeva Evropa 2020.

U tom kontekstu, rad prikazuje snažnu povezanost između IKT-a, Indeksa mrežne spremnosti i konkurentnost. Razvijene zemlje prioritarno uvode inovacije u cilju povećanja svoje konkurentnosti dok zemlje u razvoju, posebno iz jugoistočne Evrope, ulažu napore da povećaju upotrebu IKT u cilju pokretanje ekonomskog rasta.

Republika Srbija prepoznaje ekonomski potencijal koji bi imalo stvaranje jedinstvenog digitalnog tržišta, u ovom trenutku treba jasno definisati prioritete i ciljeve, odrediti viziju digitalne ekonomije i uspostaviti pravni okvir za njen dalji razvoj.

Razvoj informacionog društva treba usmeriti ka iskorišćenju potencijala IKT za povećanje efikasnosti rada, ekonomski rast, veću zaposlenost i podizanje kvaliteta života svih građana Republike Srbije (Strategija razvoja informacionog društva u Republici Srbiji do 2020. godine, 2010). Jedan od prioriteta je integracija tehnologije sa tri ključne interesne grupe: pojedinci, preduzeća i vlade. Koraci koje treba

preduzeti u pravcu povećanja digitalne konkurentnosti privrednih subjekata, a samim tim i zemlje su:

1. Elektronske komunikacije, gde su prioriteti: povećati investicije u razvoj IKT u svim fazama razvoja privrednih subjekata; otvoreni širokopolasni pristup zasnovan na optičkim vlaknima kao glavnoj tehnologiji za povezivanje korisnika, uključujući domaćinstva, čime se omogućavaju protoci od preko 100 Mb/s; mobilni širokopolasni pristup kojim se omogućava pristup Internetu sa mobilnih uređaja i prenosnih računara nezavisno od lokacije na kojoj se korisnik nalazi; komunikaciona infrastruktura javnog sektora; uključiti građane Republike Srbije, što se posebno odnosi na uključenost socijalnih grupa sa posebnim potrebama, regionalni razvoj i jačanje lokalnih inicijativa.

2. E-uprava, e-zdravstvo i e-pravosuđe, gde su određeni sledeći prioriteti: elektronski identitet u uslugama javnog sektora; primena IKT u organima uprave i imaocima javnih ovlašćenja; primena IKT u sistemu zdravstvene zaštite; primena IKT u pravosuđu

3. IKT u obrazovanju, nauci i kulturi sa prioritetom na: razvojem znanja i veština povezanih sa IKT i jačanjem uloge IKT u sistemu obrazovanja; pokloniti pažnju obrazovanju u oblasti IKT, zadržati stimulativnim merama ove stručnjake u zemlji; akademska računarska mreža; istraživanja i inovacije u oblasti IKT i digitalni sadržaji

4. Elektronska trgovina (e-trgovina) sa prioritetom na: uklanjanje normativnih prepreka za razvoj e-trgovine; razvijati digitalno podržan tržišni ambijent, kroz razvijanje ponude i tražnje digitalnih tehnologija; elektronski računi i elektronsko plaćanje; podsticanje razvoja e-poslovanja; zaštita potrošača u e-trgovini i koordinacija razvoja e-trgovine.

5. Poslovni sektor IKT sa prioritetom na: povećati primenu IKT kako u velikim, tako i u malim i srednjim privrednim subjektima (MSP), da bi oni transformisali svoje poslovanje u pravcu povećanja produktivnosti i konkurentnosti; izgraditi preduzetničku digitalnu kulturu, kroz promovisanje digitalnih preduzetnika u društvu; koordinacijom i kooperacijom između javnog, privatnog i civilnog sektora; razvoj ljudskih resursa; stalnim ulaganjem u istraživanje i

inovacije, da bi se potencijali koje donosi IKT iskoristili; razvoj startup i inovativnih kompanija; izvoz i prekogranični autsorsing; zaštita intelektualne svojine softvera i digitalnih sadržaja.

6. Informaciona bezbednost, gde imati prioritet na: odgovorima na izazove koje donosi IKT (novi aspekti bezbednosti, ugrožavanje privatnosti, tehnološka zavisnost, nedovoljna interoperabilnost i otvorena pitanja zaštite intelektualne svojine); unapređenje pravnog i institucionalnog okvira za informacionu bezbednost; zaštita kritične infrastrukture; borba protiv visokotehnološkog kriminala; naučno-istraživački i razvojni rad u oblasti informacione bezbednosti.

Digitalna ekonomija u Republici Srbiji nije dovoljno razvijena. To je jedan od razloga slabih izvoznih i razvojnih performansi zemlje. Da bi se to promenilo potrebno je uvođenje određenih korelacija u strategijama i sprovođenju ekonomske politike digitalne transformacije zemlje. Ako se poseduje odgovarajuća infrastruktura, ako građani imaju puno poverenje u IKT, ako postoje definisani odnosi između zainteresovanih strana onda se može izgraditi stabilna digitalna ekonomija. Mala i srednja preduzeća moraju prioritarno:

- Koristiti Internet kao kanal prodaje i komunikacije sa potrošačima i partnerima.
- Podsticati interesna udruživanja u oblasti e-trgovine.
- Organizovano nastupati u sklopu svojih strukovnih ili drugih udruženja.

- Realizovati edukacija ključnih stakeholdera uz finansijsku pomoć društva za primenu ovog koncepta.
- Realizovati ubrzanu edukacija menadžmenta i zaposlenih radi podizanja konkurentnosti i potpunog prihvatanja koncepta e-poslovanja i e-trgovine.
- Koristiti konsultantska pomoć pri uvođenju inovacija u e-poslovanje i razvoju softverskih rešenja, savetodavnu pomoć za nabavku IT opreme i sl.
- U skladu razvojem informacionog društva koristiti subvencionisanje i kreditiranje za uvođenje koncepta e-poslovanja i e-trgovine.

Cilj digitalne ekonomije u globalnom okruženju nije samo da se omogući svakom pojedincu/građaninu pristup internetu, već da im pomogne da se snađu u digitalnom svetu (integrišu u društvo i poslovni svet). Kompjuteri, mobilni telefoni i digitalne tehnologije centralni su deo naših svakodnevnih života i mogu nam pomoći pri rešavanju mnogih izazova sa kojima se suočavamo, od sigurnosti na putevima i zdravijeg starenja do boljih javnih usluga i održivog razvoja.

Uticaj NRI-a na ostale makro faktore poput konkurentnosti, upravljanja, korupcija i druge oblasti mogu se ispitati. Zemlje se mogu grupisati u različite kategorije na osnovu broja stanovnika, tipa upravljanja (demokratija, autokratija, monarhija, itd.). Može se pretpostaviti da je lakše poboljšati NRI u manjim i nerazvijenim nego u većim zemljama. Postoji ogroman potencijal za istraživanja u ovim oblastima.

CITIRANI RADovi

A. Bruce-Lockhart (2016). *What do we mean by 'governance'?*. *World Economic Forum*. World Economic Forum. Preuzeto sa: <https://www.weforum.org/agenda/2016/02/what-is-governance-and-why-does-it-matter/>

A Digital Single Market Strategy for Europe. (2015). Brussels: European Comision

Annual report 2012-2013. (2013). Canberra: Australian Government, Department of Broadband, Communications and the Digital Economy.

Bloomberg Businessweek. (2018). *China Has Big Plans for Homegrown Chips*. Bloomberg Businessweek. Preuzeto sa: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-06-25/china-has-big-plans-for-homegrown-chips>

Crisan, D. A.-M. (2018). Innovation Performance Analysis for European Union Countries Focused on Modest Innovators: Romania and Bulgaria. *Journal of Information Systems & Operations Management*, 12(1), 30-45.

- Digital economy rankings 2010 Beyond readiness A report from the Economist Intelligence Unit (2010). New York: by The Economist Intelligence Unit with The IBM Institute for Business Value.
- Digital Sector Economic Estimates. (2016), Statistical Release, January 2016. London: GOV.UK, Department for Culture Media & Sport, Digital Sector Economic Estimates.
- Discussion Paper For International Seminar #1 'Digital Economy Concept, Trends and Visions: Towards a FutureProof Strategy (2016). Moscow: World Bank Country Office, Moscow, Russia.
- English Oxford Living Dictionaries. (2018). Dostupno na: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>
- European Commission. (2018). Growth- Sectors Digital economy, Digital economy policy. Dostupno na: 11.02.2020.
- European Commission (2017). Growth – Sectors - Digital economy. Dostupno na: https://ec.europa.eu/growth/sectors/digital-economy_en.
- European Commission (2018). Growth - Sectors - Digital economy, The importance of the digital economy. Dostupno na: 11.02.2020.
- European Commission (2018). Europe 2020 - Europe 2020 in a nutshell, Dostupno: 03.02.2020.
- European Union (2014). Digital economy & society, Digital agenda for Europe, Dostupno: 20.01.2018.
- Fukuyama, F. (2016). Governance: What Do We Know, and How Do We Know It?. *Annu. Rev. Polit. Sci.*, 19(1), 89–105.
- Global Information Technology Report 2016. URL: http://reports.weforum.org/global-information-technologyreport-2016/preface/?doing_wp_cron=1543242577.9932959079742431640625 (Date of access: 26.01.2020).
- Goethe University of Frankfurt (2014). Dostupno na: <http://www.is-frankfurt.de/> [16. 01. 2020].
- G20 Digital Economy Development and Cooperation Initiative (2016). Hangzhou: G20, 2016 China. 15. Information economy report 2015 (2015). Geneva: United Nations, UNCTAD/IER/2015.
- Gupta, P., Prakash, S., & Jayaraman, U. (2009). *IT Infrastructure and its Management*. Tata McGraw Hill Education.
- Housley, R., & Polk, T. (2001). *Planning for PKI: best practices guide for deploying public key infrastructure*. John Wiley & Sons, Inc.
- Imamović, H., Regodić, D., & Grubor, G. (2014). The Implications of the Maturity Level of Strategic Alignment of ICT Systems Projects on Economic Criminality, XV Međunarodni naučni skup Sinergija 2014-Privredni kriminalitet i savremeno poslovanje, pp. 176-180, 02.12.2014.
- Lann, S. (2011). *IT Infrastructure Architecture-Infrastructure building blocks and concepts*. Raleigh, NC, USA: Lulu Press Inc, 2011.
- Lutovac, Z. (2016). Pristupačnost audiovizuelnog sadržaja osobama s invaliditetom u kontekstu ljudskih prava. *Zbornik Matice sropske za društvene nauke Novi Sad*, (4/2016), 159-160.
- Matotek, M., Barać, I., Regodić, D. & Grubor, G. (2015). Supply Chain Risk Management Using Software Tool. *Acta Polytechnica Hungarica*, doi: 10.12700/APH.12.4.2015.4.10.
- Majstorović, M., Regodić, D., & Grubor, G. (2016). *Metamodel of a service-oriented business*. Sinteza 2016, International scientific conference on ict and e-business related research, doi: 10.15308/Sinteza-2016. pp. 36-43, Univerzitet Singidunum, Beograd.

- Marković, V. (2016). *Individualni preduzetnik pravni okvir poslovanja*. Prvo izdanje. Beograd: Poslovni biro d.o.o.
- Milenkovic, M. J., Brajovic, B., Milenkovic, D., Vukmirovic, D., & Jeremic, V. (2015). Beyond the equal-weight framework of the Networked Readiness Index: a multilevel I-distance methodology. *Sage Journals*, 1120-1136.
- Peeters, M. (2018), American Chamber of Commerce to the EU. Dostupno na: <https://euagenda.eu/organisers/american-chamber-of-commerce-to-the-eu> Preuzeto: 10.01.2020.
- Pratipatti, S., & Gomaa, A. (2019). A Longitudinal Analysis of the Impact of the Indicators in the Networked Readiness Index (NRI). *Journal of International Technology and Information Management*, 28(2).
- PubMatic. (2019) 2020 Global Digital Ad Trends. <https://pubmatic.com/wp-content/uploads/2019/12/2020-Global-Digital-Ad-Trends.pdf>
- Regodić D., Regodić R. (2018), Performance and evaluation of the maturity of information technology, Conference: Menadžment 2018, Beograd, Volume: 1
- Regodić, D., & Stojanović M., (2016). The Improvement of the Inventory Process in the Company "Benlian Food" Niš by Applying the Pom-Qm 4.0 Software, *Sinteza* 2016, 10.15308/Sinteza-2016-257-264, pp, 257-264, Univerzitet Singidunum.
- Regodić, D., & Cvetković, D.(2011). Automatizacija, proizvodni sistemi i računarski integrisana proizvodnja, Univerzitet Singidunum, Beograd, ISBN 978-86-7912-367-1
- Republički zavod za statistiku. (2019). *Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji*, ISSN 1820-9084, Beograd.
- Savulescu, C. (2014). Czech Republic Dynamics of ICT development in the EU. 2nd Global Conference on Business, Economics. *Management and Tourism*, 30-31, Prague.
- Soldić-Aleksić, J., & Stankić, R. (2015). A Comparative Analysis of Serbia and the EU Member States in the Context of Networked Readiness Index Values. *Economic Annals*, 45-86.
- Soumitra, D., & Lanvin B. (2020). Insight report The Network Readiness Index 2019 Towards a Future-Ready Society. Washington D.C., USA : Portulans Institute
- Spasojević, N. (2015). Specifičnosti e–uprave: Ekonomsko-Finansijske konsekvence. *Economics*, 3(1), 125-133.
- Stanivuk, M. (2015). Intelektualni kapital u digitalnoj ekonomiji. *Economic*, 3(1), 135-147
- Stojanovic, M., & Regodić, D. (2017). The significance of the integrated multicriteria ABC-XYZ method for the inventory management process. *Acta Polytechnica Hungarica*, 14(5), 29-48
- Stojanović, M., & Regodić, D. (2016). *Uticao informaciono – komunikacionih tehnologija na ekonomski rast*. Zbornik radova Univerziteta Sinergija, Bijeljina.
- Strategija razvoja informacionog društva u Republici Srbiji do 2020. godine (2010), *Sl. glasnik RS*, (51/2010)
- The Technology Governance Board [Online]. Preuzeto sa : <https://tgb.iowa.gov/> [16. 01. 2020].
- Vujin, V. (2012). *Model IT Infrastrukture za E-obrazovanje*. Beograd: FON
- Zečević, A., Radović, J., & Čudan A. (2019). *Primena informaciono-komunikacionih tehnologija u preduzećima u zemljama evropske unije*. UDC: 33 ISSN: 1450-863 X, Ekonomski horizonti, Septembar - Decembar 2019, Volumen 21, Sveska 3, pp. 281 – 294.

Received for publication: 08.03.2020.
Revision received: 10.02.2021.
Accepted for publication: 05.04.2021.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition:**

Regodić, D., Matić, A., & Regodić, R. (2021, 04 15). Prilog analizi digitalizacije poslovanja preduzeća u Srbiji. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 9(1), 120-136. doi:10.12709/fbim.09.09.01.12

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Regodić, Dušan, Aleksandar Matić, i Radomir Regodić. 2021. „Prilog analizi digitalizacije poslovanja preduzeća u Srbiji.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 9 (1): 120-136. doi:10.12709/fbim.09.09.01.12.

Style – **GOST Name Sort:**

Regodić Dušan, Matić Aleksandar i Regodić Radomir Prilog analizi digitalizacije poslovanja preduzeća u Srbiji [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 04 2021. - 1 : T. 9. - str. 120-136.

Style – **Harvard Anglia:**

Regodić, D., Matić, A. & Regodić, R., 2021. Prilog analizi digitalizacije poslovanja preduzeća u Srbiji. *FBIM Transactions*, 15 04, 9(1), pp. 120-136.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Prilog analizi digitalizacije poslovanja preduzeća u Srbiji. Regodić, Dušan, Matić, Aleksandar i Regodić, Radomir. [ur.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 15 04 2021, *FBIM Transactions*, T. 9, str. 120-136.



UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA – IZAZOV NOVOG MILENIJUMA

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT - THE CHALLENGE OF THE NEW MILLENNIUM

Zoran Ristić

„MB“ Univerzitet, Poslovni i pravni fakultet, Beograd, Srbija

Aleksandar Damnjanović

„MB“ Univerzitet, Poslovni i pravni fakultet, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL kategorija rada: **H12, M12**

Apstrakt

Da su ljudski resursi najvažniji faktor u u poslovanju svake organizacije razvijeni svet odavno zna. Zato im i treba posvetiti najveću pažnju. Međutim, u savremenom svetu visoke tehnologije, često se dešava da se velika pažnja posveti elektronskim sistemima i da se zaboravi koliko su ljudi zapravo važni. Ovim tekstom se želi istaći značaj dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji i ukazati da su zaposleni, koji dobro obavljaju svoj posao, najvrednija imovina koju ona ima, da je snaga svakog preduzeća u sposobnosti svih zaposlenih, da su zaposleni ti koji čine preduzeće onim što ono stvarno jeste, oni su ti koji daju život preduzeću i omogućavaju njegovo funkcionisanje. U radu se naglašava da je napuštanje starih, tradicionalnih i uvođenje novih savremenih stilova upravljanja pretpostavka uspešnog tržišnog nastup svake organizacije i analizira stanje u ovoj oblasti u našim preduzećima. Sa ciljem naglašavanja novih uloga menadžera pažnja se usmerava na njegove liderske i trenerske sposobnosti, te komunikacione sposobnosti koje predstavljaju ključ za uspešnu saradnju i veću motivisanost zaposlenih. Preporuke i zaključci koji su sadržani u ovom radu mogu biti osnova za dalja istraživanja, sa ciljem da se obezbedi bolja teorijska osnova za efektivno i efikasno upravljanje ljudskim resursima u suočavanju sa brojnim izazovima novog milenijuma.

Ključne reči: *motivacija, integracija, kooperacija, komunikacija, timski rad*

Abstract

The developed world has long known that human resources are the most important factor in the business of any organization. That is why he should be given the greatest attention. However, in the modern world of high technology, it often happens to pay attention to electronic systems and to forget how important people really are. With this text he wants to emphasize the importance of good interpersonal relations in the organization and point out that employees who do their job well are the most valuable assets it has, that the strength of every company is in the abilities of all employees, that employees make the company

Adresa autora zaduženog za korespondenciju
Zoran Ristić
zoraris@yahoo.com

what it really is. they are the ones who give life to the company and enable its functioning. The paper emphasizes that the abandonment of old, traditional and the introduction of new modern management styles is a prerequisite for a successful market presence of any organization and analyzes the situation in this area in our companies. In order to emphasize the new roles of managers, attention is focused on his leadership and coaching skills, and communication skills that are the key to successful cooperation and greater motivation of employees. The recommendations and conclusions contained in this paper can be the basis for further research, with the aim of providing a better theoretical basis for effective and efficient human resource management in facing the many challenges of the new millennium.

Keywords: motivation, integration, cooperation, communication, teamwork.

1. UVODNE NAPOMENE

Uspešno poslovanje je bilo i ostalo cilj svakog preduzeća. Ono što se vremenom menjalo, to su načini na koje je ono ostvarivano. Nekada je tehnologija bila ključna, nekada metode rada, a danas je to veština i sposobnost menadžmenta da pridobije zaposlene za svoju ideju, viziju, strategiju. Opstanak i uspeh danas, sve više zavisi od svakodnevne mobilizacije inteligencije zaposlenih u preduzeću. Zadatak menadžmenta da stalno stvara uslove za ispoljavanje i korišćenje njihovih potencijala postaje sve važniji, a za očekivati je da će u budućnosti to biti još izraženije.

Procesi modernizacije poslovanja i upravljanja, napuštanja tradicionalnih, zastarelih i uvođenja novih, savremenih stilova upravljanja – i to su procesi tranzicije. Na njih mnogi zaboravljaju, a bez njih svaka druga transformacija teško može da bude uspešna. Zato osposobljavanje preduzeća za kvalitetan tržišni nastup, mora da uključi i transformaciju upravljanja (promenu shvatanja uloge menadžmenta) i uvođenje savremenog koncepta menadžmenta, koji afirmiše moderne uloge menadžera, kakve postoje u svetu razvijene tržišne privrede. Potrebno je uneti nova znanja iz ove oblasti i proširiti ih sve do operativnih nivoa.

Dugo godina je uspeh bio zasnovan na efikasnom upravljanju „hard” (tvrdim) dimenzijama organizacije kao što su tehnologija, organizaciona struktura, strategija. Danas se, međutim, u organizaciji i menadžmentu uspešnih firmi težište prenosi na „soft” (meke) dimenzije organizacije kao što su: kultura, klima, satisfakcija, leadership (vođenje), motivacija, sistem nagrađivanja, komunikacije... Nova tehnologija nije zasnovana na fizičkom radu, nego na znanju, inovativnosti, kreativnosti. Za to je potrebna adekvatna motivacija zaposlenih i

demokratska atmosfera. Zbog toga su preduzeća bila prisiljena da materijalne stimulanse, pritisak i kontrolu zamene „finim mehanizmima” – humanizacijom i demokratizacijom ambijenta na poslu. Trebalo je stvoriti uslove koji će zadovoljiti novu generaciju zaposlenih i nov način gledanja na posao. Neke od ključnih reči postaju: međuljudski odnosi, kooperacija, timski rad... Naravno da preduzeće koje je prihvatilo tržišni koncept mora biti okrenuto prema svojoj ulozi u zadovoljavanju potreba potrošača na tržištu i uspostavljanju dobrih veza sa svim svojim stakeholderima, a ne isključivo prema sebi i internim odnosima. Uostalom, interni odnosi će se uvek efikasnije rešavati ako je preduzeće orjentisano na ostvarivanje svoje uloge u privredi i društvu. Ali ono što svaki menadžment mora da zna, to je da se zaposleni ne mogu više smatrati robom, oni su kapital koji znači stručnost, ponos, požrtvovanost i određene potrebe koje radna sredina treba da zadovolji.

2. ODNOSI U ORGANIZACIJI – JUČE, DANAS, SUTRA

U savremenom konceptu menadžmenta centralno mesto zauzimaju ljudi. Uostalom, on se vrlo često i definiše kao uticaj na ponašanje zaposlenih radi ostvarivanja ciljeva organizacije. Orjentacija na ljude, kao na dinamičan element organizacije i upravljanje ljudskim potencijalima, postaje dominantan zadatak menadžmenta i strateška orjentacija savremenog poslovanja. Oni postaju ključan element (resurs) koji može da znači razliku između uspeha i neuspeha.

Disciplina i čvrsta ruka i komandno - kontrolne metode prošlosti, tipa „čuti i radi kako gazda kaže”, koje su nekada davale dobre rezultate više ne prolaze i nisu efikasne. Tradicionalni mentalni modeli shvatanja uloge menadžera, po kojima upravljanje znači odlučivanje o tome šta i na koji način će se raditi i kako će se kontrolisati

(Planiranje – Organizovanje – Naređivanje – Kontrola) postaju prošlost, jer to više nije njihova primarna (glavna) uloga. Umesto toga zaposlene treba ovlastiti, podržavati ih u onome što rade i pustiti ih da rade (Upravlјati – Ovlastiti – Pratiti – Podržavati). Centralizovane, hijerarhijski strukturane organizacije postaju nepodesne i moraju biti zamenjene sa više podržavajućim i stimulativnim mehanizmima upravljanja. Umesto hijerarhijske, stvara se organizacija u kojoj je akcenat na intenzivnim kontaktima zaposlenih i razmeni informacija. Unutrašnje organizacione granice postaju sve nejasnije, organizacija i koordinacija aktivnosti putem detaljnog planiranja ima sve manji značaj, a sve važnije postaje da menadžment razvija „mekšu“ veštinu (mudrost) da se od svakog pojedinca dobije ono što je najbolje za organizaciju. Stvara se organizacija, koja obezbeđuje nesmetan protok informacija, podstiče preuzimanje odgovornosti i interakcije među jednakima, neformalnu komunikaciju i ispoljavanje liderstva nezavisno od hijerarhijskog nivoa.

Kakva je situacija kod nas? Gde se mi nalazimo u odnosu na svet razvijenih? U mnogim preduzećima moć je uglavnom skoncentrisana na vrhu, ostali nivoi menadžmenta, stručne službe i zaposleni imaju nedovoljno informacija i sasvim male mogućnosti da se uključe u ono što se dešava u preduzeću. Da sve bude još gore, mnogi ovo smatraju uspešnim, efikasnim menadžmentom.

Trenutno preovlađujući autokratski načini upravljanja i nadmoćni stil menadžmenta moraju da postanu prošlost, oni moraju da se transformišu. Neophodne su nove metode, stilovi, načini upravljanja. Uspeh je mnogo lakše ostvariti kada svi rade zajedno kao jedan sistem, sa ciljem da svako bude pobednik, da svako bude „na dobitku“ – zato partnersko uobličavanje života u organizacijama i saradnja, stvaranje gipkih, neposrednijih, toplijih međuljudskih odnosa postaje jedan od najvažnijih zadataka koji treba ostvariti. Uprava ne sme biti „daleko“ od zaposlenih, između nje i zaposlenih nikada ne sme da postoji osećaj „oni i mi“. (Ristić, 2005, str. 228)

Interne odnose koje odlikuju briga za svakog zaposlenog, opuštana atmosfera i poverenje u međusobnim odnosima stvara menadžment koji:

- Shvata značenje ciljeva preduzeća i prenosi ih zaposlenima, podučava ih da shvate da njihov rad podržava ove ciljeve;
- Pomaže zaposlenima da vide sebe kao sastavne delove u jednom sistemu, da rade u pravcu optimizacije napora usmerenih ka postizanju zajedničkog cilja;
- Shvata da se ljudi međusobno razlikuju, zato nastoji da za svakog stvori osećaj zainteresovanosti, koristi, izazova i zadovoljstva na poslu;
- Neprestano uči i na to podstiče druge, on je trener i savetnik, a ne sudija;
- Više se oslanja na svoje znanje, snagu svoje ličnosti i snagu ubeđivanja, nego na autoritet svoje funkcije;
- Stvara veru, poverenje, okruženje koje podstiče slobodu i inovativnost.

Savremene organizacije shvataju da njihov uspeh u najvećoj meri zavisi od sposobnosti da razviju i zadrže talentovanu radnu snagu, što je značajan faktor u razvoju visokih performansi. Zaposleni više ne predstavljaju puke izvršioce određenog posla, nego vitalni resurs koji zahteva veću pažnju i stalno razvijanje. Zato je upravljanje ljudskim resursima veoma važno za uspeh bilo koje organizacije, danas mnogo više nego ikada ranije. (Radić & Radić, 2015, str. 353)

3. MENADŽER – TRENER I SAVETNIK

Često menadžer i pored nesporne inteligencije i predanog rada, ne postigne uspeh, zato što ne shvati da njegovi naponi predstavljaju odraz napora ljudi sa kojima radi i ne posveti dovoljno vremena razgovorima sa njima, osluškujući njihove probleme, stavove, očekivanja, motive, želje, interese. Posao menadžera je da mobilise i aktivira energiju svih zaposlenih i usmerava individualne napore ka zajedničkom cilju, da stvori okruženje koje podržava etički zdravo ponašanje i uliva osećaj zajedničke odgovornosti, da stvori uverenje kod zaposlenih da rade u uspešnoj, afirmisanoj, značajnoj i dobroj firmi. A to može da čini jedino podsticanjem neposredne, direktne i otvorene komunikacije, rušenjem zidova između službi i stvaranjem boljeg razumevanja za međusobne aktivnosti, stvaranjem uslova za neformalne razgovore između zaposlenih bez obzira na njihov status i položaj, neprestanim učenjem, napredovanjem,

efikasnim programima obuke i motivacije, podsticanjem participacije, razvijanjem samokontrole i samousmerenja kod zaposlenih.

Poput sportskog trenera, dobar menadžer traži i pronalazi ono najbolje u svakom čoveku, podstiče zaposlene da rade zajedno u timu, preuzmu odgovornost i participiraju u donošenju odluka, spreman je da podigne moral, uvek ima „otvorena vrata“, obilazi zaposlene na njihovim radnim mestima, želi da zna njihove probleme, ne zatvara se u „tvrđavu“ svoje kancelarije, dobar je slušalac, spreman da čuje svačije mišljenje, pošten i otvoren prema svima, uporan je ali i tolerantan, ne nameće silom svoje mišljenje i spreman je da podnese tuđe neslaganje sa svojim stavovima, zna imena svojih saradnika i ima poverenje u njih, nije arogantan, otvoren je za komunikaciju i ne blokira informacije, iskren je i principijelan, nikada ne radi iza leđa i ne ogovara saradnike, eventualne sukobe pre rešava „oči u oči“, a ne preko papira, izveštaja, komisija ili trećih osoba, ne manipuliše ljudima i ne govori im samo ono što žele da čuju. (Rajkov & Sajfert, 1999, str. 59) Takvog menadžera karakterišu i sledeće osobine: inteligentnost, inspiracija, iskrenost, poštenje, hrabrost, maštovitost, fleksibilnost, spremnost da saraduje i pomogne, sposobnost da stvori i vodi efikasan tim, energičnost, inovativnost, sposobnost stvaranja vizije, harizmatičnost, demokratičnost, obrazovanost, kreativnost, takmičarski duh, samouverenost, samokontrola, hladnokrvnost, mirnoća, vedrina, optimizam...

Skladni odnosi između uprave i zaposlenih su u interesu i jednih i drugih. Saradnja, poštovanje i poverenje, treba da čine okosnicu takvih odnosa. To omogućava timski rad, kreativnost i inovativno ponašanje zaposlenih. I danas ima onih koji misle da im njihov položaj dopušta osornost i da zapovedaju, onih koji ne primećuju svoje saradnike ili primećuju samo nekolicinu najbližih saradnika. Ipak, zapovedanje je možda priličilo plemenskim vođama, ali ne i poslovnim menadžerima, a i dani kada se verovalo da je dernjava isto što i čvrstina, su iza nas. (Charney, 1996, str. 27) Menadžeri nisu privilegovana klasa, oni su članovi timova a ne šefovi podređenima, oni sve više preuzimaju ulogu savetodavca, umesto pretnji i kazni treba da afirmišu inicijativu, ohrabruju, uče i inspirišu, a ne da ih obeshrabruju, zvuče negativno i kritikuju; menadžer treba da

stvara, a ne da ruši, bez nestrpljivosti, bez vikanja, bez histerije.

Kroz bolju integrisanost zaposlenih u kolektiv i njihovih interesa u ciljeve preduzeća, kreira se takav interni ambijent koji obezbeđuje dodatnu motivisanost i pripadnost zaposlenih. Zaposleni trebaju da osećaju određen stepen nezavisnosti, ali moraju istovremeno da se osećaju kao deo tima koji deli isti sistem vrednosti, verovanja i ideala, kolektivni duh i odanost firmi, osećaj zajedništva i pripadnost jednoj „porodici“. Formirano osećanje pripadnosti preduzeća i timu, razvija čvršće emotivne veze među zaposlenima, smisao za drugarstvo, prijateljstvo, uzajamno pomaganje i konstruktivne zajedničke akcije. Ovo stvara sigurnost i želju svakog zaposlenog da se identifikuje sa svojim preduzećem i motiviše ga da svoje sposobnosti i napore maksimalno usmeri u pravcu ostvarivanja planirane strategije i ciljeva poslovanja. Zato zaposlene treba uključiti, pojačati njihovo osećanje ponosa na preduzeće, razviti osećanje da je njihovo dobro funkcionisanje važnije nego vođenje preduzeća sa vrha. Na taj način se stvaraju lojalni članovi organizacije i osećanje kod svakog člana da je on potreban preduzeću, ali i da je preduzeće potrebno njemu, povećava njihov interes za posao, naređenja se prihvataju kao svoja, stvara se veoma pogodno psiho – socijalno okruženje (pobednički ambijent) u kome se jedino mogu, uz uvažavanje ličnosti svakoga, pokrenuti stvaralački potencijali zaposlenih i njihova inicijativa.

Upravljanje ne znači baviti se greškama ljudi, već baviti se njihovim idejama, njihovom kreativnošću, potencijalima. Top menadžment, danas, sve manje podseća na vrh piramide, a sve više predstavlja snažan centar oko koga su skoncentrisani spoljašnji krugovi, u čijoj je osnovi timski rad. Umesto krute hijerarhijske strukture sa značajnim socijalnim distancama, stvara se organizacija u kojoj je akcenat na intenzivnim kontaktima zaposlenih i razmeni informacija. Međusobni odnosi postaju više prijateljski nego formalni, ali sa puno respekta.

4. KOMUNIKACIJE ZAPOSLENIH – KLJUČ ZA SARADNJU

Ljudi se rađaju sa potrebom da imaju veze i odnose sa drugim ljudima. Menadžment mora da

ima dovoljno znanja i umeća da ostvari „vezu” sa zaposlenima, a načina da se to učini je mnogo. Neki od najčešćih su: više socijalnih programa za zaposlene i njihove porodice, više informacija za zaposlene, interne publikacije, audiovizuelna sredstva (interni radio, televizija...), intranet i elektronska pošta, organizovanje diskusija povodom određenih pitanja, internih događaja kojima se podstiče druženje zaposlenih (sportska takmičenja, svečanosti, razne sekcije...), programa usavršavanja i specijalizacije kroz seminare, predavanja, kreativne radionice, stručne ekskurzije i studijske posete, organizovanje humanitarnih akcija, susreta penzionera, književnih večeri, zajedničkih izleta i putovanja, posete top menadžmenta proizvodnim postrojenjima, odavanje priznanja i nagrada za dugogodišnji rad i vernost preduzeću...

Dobar primer menadžmenta koji je zasnovan na široko postavljenim komunikacijama i saradnji je Japanski sistem ringi (menadžment pomoću konsenzusa), koji pruža zaposlenima priliku da diskutuju i reaguju na predloge top menadžmenta, akcenat je na grupnom delovanju, harmoniji, otvorenim komunikacijama i dobrovoljnom učestvovanju. Menadžment ne donosi odluke sam, kolektivno se diskutuje, predlaže, odlučuje. U proces odlučivanja, planiranja i izvršenja zadataka uključuju se svi zaposleni.

Ističući značaj internih komunikacija, Cy Charney sugerise menadžmentu šta treba da čini kako bi dobio više od svog osoblja, proširio svoje vidike i stekao čvršće tlo pod nogama (Charney, 1996, str. 40-41 i 50):

- Uključite ljude u promene koje sprovodite, pitajte ih za mišljenje – tako se oni osećaju vrednijim i otvoreniji su za preuzimanje obaveza;
- Saslušajte ono što žele da vam kažu, pokušajte da razumete njihove misli i osećanja (interese, ciljeve, brige);
- Vodite računa da komunikacija bude otvorena i objektivna, kako biste sprečili moguće sumnje i nezadovoljstva;
- Bavite se pitanjima o kojima nije lako razgovarati, inače će problem postati ozbiljniji;
- Oslušajte, morate imati sluh za glasine, kako bi ste problem identifikovali na vreme, pre nego što se otme kontroli;

- Podstaknite ljude da komuniciraju sa vama, olakšajte im da mogu doći do vas, upravljajte šetajući se, neka vas vide;
- Podstaknite ideje saradnika prihvatanjem dobrih sugestija, zahvalite im se na sugestijama, čak i ako se uvek ne slažete sa njima;
- ...

Da bi bolje razumeli značaj komunikacije unutar organizacije, treba znati njenu funkciju. U literaturi se najčešće nekoliko ovih funkcija (Bećirović, Ljajić, Elfić-Zukorlić, & Smailović, 2020, str. 440):

- Kontrola;
- Motivisanje
- Emocionalno izražavanje;
- Informisanje

Ove četiri funkcije jasno pokazuju poseban značaj komunikacije unutar organizacije, a pogotovo između menadžera i zaposlenih. Može se lako uočiti da će pogrešna komunikacija dovesti do problema unutar organizacije.

Zidovi kancelarija se moraju „porušiti”, mistika hijerarhije se mora razbiti, menadžment se mora učiniti pristupačnijim. Samo onaj menadžer koji ima poverenje u svoje saradnike i ovi u njega, može da računa na uspeh i blagovremeno izvršavanje zadataka. Zaposleni neće reći šta misle i neće rado prihvatati tuđe ideje, ako se prvo ne stvore temelji, a oni se sastoje od istinskog poverenja i zajedničkog interesovanja.

U uslovima globalizacije, sve više organizacija koristi savremene informacione komunikacione tehnologije, pa je ovo imalo značajne implikacije na organizaciono okruženje i funkcionisanje timova u organizacijama. Upravo zahvaljujući mogućnosti da zaposleni komuniciraju bez fizičkog prisustva, se češće su forme virtuelnih timova. (Bećirović, Ljajić, Elfić-Zukorlić, & Smailović, 2020, str. 440)

5. MOTIVISANI LJUDI – NAJVREDNIJI RESURS PREDUZEĆA

U savremenim uslovima menadžerima je na raspolaganju niz teorijskih i praksom potvrđenih istraživanja strategija motivacije ljudskih potencijala, kao što su finansijska stimulacija, obogaćivanje posla, participacija zaposlenih, fleksibilno radno vreme, priznanja i javne

pohvale, usavršavanje, razvoj karijere... Motivisanje i adekvatno nagrađivanje postali su ključni zadaci i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a presudan faktor u motivisanju jesu upravo menadžeri. (Nićin, Nićin, & Grbić, 2014)

Ako je upravljanje, kao što je isticala Meri Parker Folet sposobnost da se stvari obave preko ljudi, onda za vrhunsko poslovanje ljudski resursi imaju višedimenzionalnu ulogu, a uspešno upravljanje njima postaje ključ uspeha svakog preduzeća. Sadržaj koncepta upravljanja ljudskim resursima pre svega podrazumeva:

- Kompetentnost zaposlenih, visok nivo njihove radne sposobnosti, veštine, znanja;
- Prihvatanje obaveze zaposlenih da izvrše svoje zadatke, lojalnost organizaciji i visoka motivisanost;
- Podudaranje mišljenja, htenja, deljenje vizije, planskih ciljeva uprave i zaposlenih na svim nivoima organizacije.

Sa svojim znanjem, sposobnostima, navikama i iskustvom zaposleni su jedini misaoni i najznačajniji element procesa rada, a ostvareni rezultati su proizvod njihovih sposobnosti, znanja, veština, ličnih osobina, vrednosti, motivacije i organizacionog ambijenta. Zato se filozofija poslovanja uspešnih preduzeća danas, u odnosu na onu iz prošlosti, menja i sve više zasniva na sledećim principima (Inić, 2001, str. 2):

- Radi, živi, voli, uči – umesto samo radi, radi, radi;
- Traži značenje i novac – umesto samo novac;
- Izgradi mrežu odnosa – umesto hijerarhije moći;
- Posao i porodica – umesto posao ili porodica;
- Ne čini zlo – umesto cilj opravdava sredstva.

Promene koje je uslovlila globalizacija (rastuća konkurencija, internacionalizacija poslovanja, tehnološke inovacije...) izmenila je koncept, strukturu i izgled tradicionalne organizacije. Organizacije u kojima ljudi rade, neprestano se menjaju i razvijaju, stvarajući nove trendove i probleme koji zahtevaju razmatranje i rešavanje. (Damjanović, Suša, Škunca, Milenković, & Ristić, 2012, str. 36)

Sve ovo je dovoljan razlog za postavljanje pitanja: Koje su osnove konkurentske prednosti? Da li su to proizvod ili usluga, tehnologija, zaštićena ili tržišta, dostupnost svežeg kapitala, ekonomija veličine proizvodnje ili ...motivisani ljudi!?

Stimulisanje zaposlenih na angažovaniji rad, vrši se ekonomskim i neekonomskim stimulansima. Ekonomski stimulansi su efikasniji u uslovima nedovoljno razvijenog životnog standarda, ali njihov značaj postepeno opada sa podizanjem nivoa životnog standarda i oni ustupaju mesto neekonomskim stimulansima (atmosfera na poslu, napredovanju, društvenom statusu...).

Ne postoji jedinstven način da se ljudi motivišu, različite ljude pokreću različite stvari, svako ima svoj način razmišljanja i obavljanja poslova. Motivacija nije nešto što može de se obezbedi prostim „njihanjem šargarepe ispred zeca“. Mnogo je razloga zašto ljudi rade, i u traženju odgovora na to pitanje najveća greška koja se može napraviti jeste pretpostaviti da svi ljudi žele isto. Motivisano osoblje se pre svega stvara:

- Uvažavanjem osnovnih želja i pojedinačnih reakcija zaposlenih, davanjem većeg stepena lične odgovornosti, učestvovanjem u formulisanju ciljeva i njihovoj realizaciji;
- Pružanjem podstreka u vidu nagrada, putovanja, statusa;
- Utvrđivanjem jasnih i prihvatljivih ciljeva, koji pružaju okvir za zajednički osećaj namere;
- Pružanjem adekvatnog programa treninga za upravu i zaposlene.

Zaposleni redovno međusobno komuniciraju i vremenom stvaraju jednu posebnu atmosferu, jedno posebno emotivno i intelektualno okruženje specifično baš za tu grupu ljudi. Ono se sastoji od nekih zajedničkih načela i pravila ponašanja, stavova, verovanja, moralnih i etičkih normi, običaja, navika, načina obraćanja, motiva, rituala, mitova, heroja, anegdota, tabua..., sve to odslikava i stvara jednu posebnu kulturu preduzeća. Na njoj se gradi njegov kredibilitet, imidž (ugled) i reputacija. Ona definiše preduzeće i direktno utiče na poslovni uspeh i njegovu konkurentnost. (Ristić, 2005, str. 147)

Kultura preduzeća, tj. način na koji je organizovano, kako misli i na koji način se ponaša, osnova su njegovog uspeha. Ona prožima celinu organizacije transformišući se u određene načine reagovanja, kako u internim tako i u odnosima sa eksternim subjektima. Iz nje proističu vrednosti, klima i ponašanje. Njeni osnovni načini ispoljavanja su klima, ambijent, atmosfera koja vlada među zaposlenima, izgled i uniforme zaposlenih, bedževi, identifikacione

kartice, pojava samih zaposlenih (da li su uredni, obrijani, kojim se manirima služe...), izgled rokovnika, privezaka, pepeljara, kalendara, fascikli... Snažna i jedinstvena kultura olakšava i ubrzava proces koordinacije između zaposlenih (rešava problem interne integracije). Ona je vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih, nekada snažniji od formalnih propisa ili direktnog nadzora.

Zdrava, podsticajna i kreativna klima, uzajamno poverenje i tolerancija, visok radni moral, zajedničko odlučivanje i rešavanje problema obezbeđuju povoljne uslove za ispoljavanje svake individue, na način na koji se postižu najbolji rezultati u radu. Takvu klimu karakteriše atmosfera otvorenosti rasprave o problemima, iznalaženja novih ideja i najboljih rešenja, umesto stalnog nametanja nečijih gotovih rešenja. Nezdrava, loša, represivna klima destimuliše inicijativu, radni moral i drastično umanjuje ostvarene rezultate. Najčešće posledice takve klime su neformalne organizacione strukture, apatija, konflikti, represija... U takvoj klimi, zaposleni pokušavaju da se motivišu kroz pretnju, prinudu, izazivanje straha, kažnjavanje.

Korporativna kultura može biti „tajna formula uspeha“, ali i „tihu ubica“, zavisno od toga da li odgovara konkretnim okolnostima. Preduzeće neće dobro funkcionisati ako ne postoji razvijena mreža komunikacionih veza i ako nije uspostavljena povoljna korporativna kultura u smislu privrženosti prema demokratskoj uključenosti svih. Sve dok zajedničke vrednosti ne postanu zajedničke svima ili bar većini zaposlenih, istina će uvek biti više individualna nego kolektivna. Zaposleni koji se nisu socijalizovali i nisu prihvatili kulturne vrednosti i verovanja preduzeća, ne mogu efikasno ni da izvršavaju svoje zadatke u njemu. Oni će uvek imati teškoća u komunikaciji i koordinaciji napora sa ostalim zaposlenima, i verovatno je da će biti u stalnim konfliktima sa njima usled među-sobnog nerazumevanja. Kada „mentalne modele“ usvoje svi ili bar većina zaposlenih i dele ih, to snažno utiče na način na koji preduzeće posluje i kreira njegov poseban identitet. Sva uspešna preduzeća, po pravilu, imaju snažnu, jasno definisanu korporativnu kulturu i zajednički sistem vrednosti i verovanja koji dele svi zaposleni.

6. ZAKLJUČCI

Previše je primera koji govore o tome da su ogovaranja, dodvoravanja i spletkarenja uobičajeno, snažno oružje, da zaposleni okupljeni u sali sa šefom ili drugim autoritetom postaju vrlo nesigurni, nervozni, smušeni i nepoverljivi, da se interne komunikacije svode na to da se utvrdi šta kom radniku treba reći da bi on izvršio svoje zadatke, da se ljudi postavljaju na odgovorna i visoko rukovodeća mesta prema kriterijumima koji se ne mogu smatrati profesionalnim... Izgleda da je još uvek najvažnije za uspeh bliskost sa centrima moći, snalažljivost i veze, a najmanje važno sposobnost i znanje, rad i zalaganje. Vreme je da se greške činjene u prethodnim periodima isprave i da se sadašnja shvatanja menjaju i menjace se, sviđalo se to nekom ili ne. Oni koji to pre shvate i prihvate biće u ogromnoj prednosti. Moramo početi od sebe samih, i mentalnih promena kod nas, da bi smo menjali situaciju i da na putu tih promena pravimo što manje grešaka. Moramo više da mislimo na budućnost, da učimo od onih koji su ispred nas, da se oslobodimo političkih kriterijuma i neprofesionalizma u upravljanju. Umesto autoritarnosti, netolerantnosti, oslanjanja na društvene veze, naše menadžere moraju krasiti savremena praktična znanja i veštine, umeće dobrog organizovanja i poslovnog ponašanja – to je ono što nam treba!

Spoljašnja kontrola i pretnja kaznom, nisu jedina sredstva kojima se može učiniti da zaposleni ulažu napor i ostvaruju definisane ciljeve. Dobra interna povezanost zaposlenih i povoljna psihološka klima, snažna kultura i pripadnost firmi, garancija su veće angažovanosti i kvaliteta rada. (Džamić, 2016) Humanizacija rada je „conditio sine qua non“ za bolju organizaciju i podizanje produktivnosti rada, a ovakav pristup je temeljna podloga kojom se ona može ostvariti. Zadovoljstvo na radu, visok radni moral, participativni menadžment, savetovanja i dobra komunikacija postaju sve važniji koncepti i čine osnovu svakog uspešnog (vrhunskog) poslovanja. Niko u preduzeću ne sme da se nalazi izvan radnog zajedništva, najmanje to treba da čini menadžment izolovanjem u svoje kancelarije, daleko od ljudi i kolega na poslu sa kojima upravlja i koje podržava. I uz ne baš najmoderniju tehnologiju, dobrom organizacijom i humanizacijom rada može se postići mnogo više,

nego u uslovima visoke tehnologije, kada se o ljudima i njihovim potrebama ne vodi dovoljno računa.

Sadašnja praksa u mnogim našim preduzećima je da pojedinci, ekipe, odeljenja obavljaju svoje aktivnosti izolovano, u vakuumu, na različitim „talasnim dužinama“, ograđeni (odsečeni) jedni od drugih. Sve ovo je praćeno nedostatkom i neuspehom komunikacija, sukobima koji proizvode strah, intrige, tračeve, glasine, spletkarenja, a zaposleni čak i ne govore međusobno. Štete koje iz toga mogu da proisteknu su očigledne, zato umesto ovakve prakse bolje bi bilo podsticati komunikacije, stvarati uslove za neformalne razgovore,

podsticati neprekidno učenje i napredovanje, uzdizanje.

Iako su ljudi isticani kao naše najveće bogatstvo, do sada je malo toga činjeno na istraživanju njihovih potreba, motiva, konflikata i frustracija, istraživanju grupa, kulture, komunikacija. Mnoga naša preduzeća još uvek funkcionišu po Tajlorovom modelu, sa menadžmentom čiji je zadatak da razmišlja i radnicima koji su tu da rade i ne pitaju mnogo. Šta više, mnogi su duboko uvereni da je to pravi način da se preduzeće vodi. Došlo je vreme da se to shvatanje menja i menjaće se, kod svih onih koji žele uspeh na sve zahtevnijem tržištu.

CITIRANA DELA

- Bećirović, S., Ljajić, S., Elfić-Zukorlić, E., & Smailović, S. (2020). Značaj komunikacije sa zaposlenicima i njen utjecaj na motivaciju. *Lingua Montenegrina*, XIII/1(25).
- Charney, C. (1996). *Efikan menadžer*. Beograd: Grmeč - Privredni pregled.
- Damnjanović, P., Suša, B., Škunca, D., Milenković, S., & Ristić, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: EtnoStil.
- Džamić, V. (2016). *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Inić, B. (2001). Uspeh Anite Rodik. *Biznis Danas*(63).
- Ničin, S., Ničin, N., & Grbić, V. (2014, 07 15). Noviji trendovi i programi motivacije zaposlenih. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 2(2), 235-243. doi:10.12709/fbim.02.02.02.23
- Radić, V., & Radić, N. (2015). Uticaj motivacije zaposlenih na performanse organizacije. *Contemporary business and management, SYNTHESIS*.
- Rajkov, M., & Sajfert, Z. (1999). *Preduzetnički menadžment*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Ristić, Z. (2005). *Strategija upravljanja internim komunikacijama preduzeća, doktorska disertacija*. Beograd: Ekonomski fakultet.

Received for publication: 01.10.2020.
Revision received: 18.02.2021.
Accepted for publication: 05.04.2021.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – APA Sixth Edition:

Ristić, Z., & Damnjanović, A. (2021, 04 15). Upravljanje ljudskim resursima – Izazov novog milenijuma. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 9(1), 137-145. doi:10.12709/fbim.09.09.01.13

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Ristić, Zoran, i Aleksandar Damnjanović. 2021. „Upravljanje ljudskim resursima – Izazov novog milenijuma.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 9 (1): 137-145. doi:10.12709/fbim.09.09.01.13.

Style – **GOST Name Sort**:

Ristić Zoran i Damjanović Aleksandar Upravljanje ljudskim resursima – Izazov novog milenijuma [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 04 2021. - 1 : T. 9. - str. 137-145.

Style – **Harvard Anglia**:

Ristić, Z. & Damjanović, A., 2021. Upravljanje ljudskim resursima – Izazov novog milenijuma. *FBIM Transactions*, 15 04, 9(1), pp. 137-145.

Style – **ISO 690 Numerical Reference**:

Upravljanje ljudskim resursima – Izazov novog milenijuma. **Ristić, Zoran i Damjanović, Aleksandar**. [ur.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 15 04 2021, *FBIM Transactions*, T. 9, str. 137-145.



Reviewers of the FBIM Transactions – alphabetically

1. Dr. **Svetlana Anđelić**, Prof.v.s., Information Technology School - ITS, Belgrade, Serbia
2. **Dragan Anucojić**, Mgr., Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, Serbia
3. Dr. **Dragutin Ž Arsić**, Assoc. Prof., Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
4. Dr. **Suat Askin**, Asst. Prof., Adiyaman University, Adiyaman Merkez/Adiyaman, Turkey
5. **Olga Artemenko**, PhD, Bukovinian University, Faculty of Computer Sciences and Technologies, Chernivtsi, Ukraine
6. Dr. **Daniel Badulescu**, Assoc. Prof., Faculty of Economic Sciences, University of Oradea, Romania
7. Prof. Dr. **Milan Beslać**, Faculty of Business Economy and Entrepreneurship in Belgrade, Belgrade, Serbia
8. Dr. sc. **Mario Bogdanović**, research associate, Faculty of Economics, University of Split, Croatia
9. Dr. **Draško Bosanac**, Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
10. Dr. **Nikola Bračika**, Assoc. Prof., Business School Čačak, Belgrade, Serbia
11. Mr **Nemanja Budimir**, Agency for Bookkeeping "Budimir", Banja Luka, Bosnia and Herzegovina
12. CSc. **Anastasia Bugaenko**, "Ukrasbank", Kyiv, Ukraine
13. Prof. Dr. **Ana Čekerevac**, University Belgrade Faculty of Political Sciences, Belgrade, Serbia
14. Prof. Dr. **Zoran Čekerevac**, Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
15. Dr. **Dragan Čović**, Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
16. Dr. **Dražen Ćučić**, Assistant Professor, Faculty of Economics in Osijek, Osijek, Croatia
17. Dr. **Radmila Ćurčić**, Ass. Prof., Faculty of Business and Law, "Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Serbia
18. Prof. Dr. **Sreten Ćuzović**, Faculty of Economics, University of Niš, Niš, Serbia
19. Prof. Dr. **Predrag Damjanović**, Business School Čačak, Belgrade, Serbia
20. Prof. Dr. **Nedo Danilović**, Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
21. Prof. Dr. **Branko Davidović**, Technical College, Kragujevac, Serbia
22. Dr. **Derya Dispinar**, Asst. Prof., Istanbul University, Metallurgical and Materials Engineering, Avcilar, Istanbul, Turkey
23. Prof. Ing. **Zdenek Dvorak**, PhD, Faculty of Special Engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia
24. **Bela Yu. Dzhamirze**, PhD, Assoc. Prof., Maikop State Technological University, Maikop, Russia
25. Prof. Dr. **Branislav Đorđević**, Emeritus, Belgrade, Serbia
26. Prof. Dr. **Branko Đurović**, Medical Faculty, University of Belgrade, Belgrade, Serbia
27. **Ljupčo Eftimov**, PhD, Asst. Prof., Faculty of Economics - Skopje, Skopje, R. Macedonia



28. Prof. **Valeriy Eudokymenko**, DrSc, Bukovinian State Finance and Economics University, Chernivtsi, Ukraine
29. Ing. **Stanislav Filip**, PhD, Assoc. Prof., School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, Slovakia
30. **Jelena Fišić**, MA, "Pro-elektro" doo, Belgrade, Serbia
31. **Milena Gajic-Stevanovic**, DMD, MSc.SM, PhD, Institute of Public Health of Serbia, Belgrade, Serbia
32. **Bogdan Gats**, Chernivtsy Trade and Economics Institute of the Kyiv National Trade and Economics University, Chernivtsy, Ukraine
33. Prof. Dr. **Sonja T. Gegovska-Zajkova**, Ss Cyril and Methodius University, Faculty of Electrical Engineering and Information Technologies, Skopje, Macedonia
34. **Mariya P. Hristova**, PhD, Assoc. Prof., "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
35. Dr. **Miroљub Ivanović**, Prof.v.s., Higher School of Vocational Studies in Education of Tutors in Sremska Mitrovica, Sremska Mitrovica, Serbia
36. Dr. **Aleksandra M. Izgarjan**, Assoc. Prof., Faculty of Philosophy, University of Novi Sad, Novi Sad, Serbia
37. Dr. **Miloje Jelić**, Preduzeće za proizvodnju "Klanica" d.o.o. Kraljevo
38. Prof. Dr. **Zoran Jerotijević**, Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University in Belgrade, Belgrade, Serbia
39. Dr. **Bisera S. Jevtić**, Assoc. Prof., University of Niš - Faculty of Philosophy, Niš, Serbia
40. Prof. Dr. **Natalija Jolić**, Faculty of Transport and Traffic Sciences, University of Zagreb, Zagreb, Croatia
41. Prof. Dr. **Svetlana Kamberdieva**, North Caucasian Institute of Mining and Metallurgy (State Technological University), NCIMM (STU), Vladikavkaz, Republic of North Ossetia – Alania, Russia
42. Prof. Dr. **Zvonko Kavran**, Faculty of Transport and Traffic Sciences, University of Zagreb, Zagreb, Croatia
43. Prof. Dr. **Goran Kilibarda**, Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University in Belgrade, Belgrade, Serbia
44. Prof. **Antoaneta Kirova**, PhD, "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
45. Ing. **Jozef Klučka**, PhD, Assoc. Prof., Faculty of special engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia
46. Prof. **Petar Kolev**, Dr, "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
47. **Oksana Koshulko**, PhD, Assoc. Prof., Polotsk State University, Novopolotsk, Republic of Belarus
48. Prof. Dr. **Boris Krivokapić**, Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
49. Dr. **Evelin Krmac**, Asst. Prof., University of Ljubljana, Faculty of Maritime Studies and Transportation Portorož, Slovenia
50. Prof. Dr. **Adil Kurtić**, University of Tuzla - Faculty of Economics, Tuzla, Bosnia and Herzegovina
51. Dr. **Aleksandar Lebl**, Iritel AD, Beograd, Serbia
52. Ing. **Maria Luskova**, PhD, Faculty of special engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia
53. Prof. Dr. **Branko Ž. Ljutić**, Certified Auditor, University Business Academy, Novi Sad, Serbia



54. CSc. **Elena S. Maltseva**, Assoc. Prof., Maykop State Technological University, Maykop, Russia
55. Dr. **Dubravka Mandušić**, University of Zagreb - Faculty of Agriculture, Zagreb, Croatia
56. **Sanja Manojlović**, MA, Faculty of Business and Law, "Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Serbia
57. **Milorad Markagić**, University of Defense - Military Academy, Belgrade, Serbia
58. **Željko Mateljak**, PhD, University of Split, Faculty of Economics, Split, Croatia
59. Prof. Dr. **Dobrivoje Mihailović**, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia
60. Prof. Dr. **Božidar Mihajlović**, College of Business Economics and Entrepreneurship in Belgrade, Belgrade, Serbia
61. Dr. **Ivo Mijoč**, Assistant Professor, Faculty of Economics in Osijek, Osijek, Croatia
62. Dr. **Živanka Miladinović Bogavac**, Asst. Prof., Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
63. Prof. Dr. **Vesna Milanović**, Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
64. Dr. **Zoran Milenković**, Prof.v.s., College of Tourism, Belgrade, Serbia
65. Dr. **Živorad Milić**, Prizma, Kragujevac, Srbija
66. Dr. **Milorad Milošević**, Prof.v.s., Business School Čačak, Belgrade, Serbia
67. Dr. **Aleksandar Miljković**, Assoc. Prof., Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia and FORKUP, Novi Sad, Srbija
68. Dr. **Ljubomir Miljković**, Assistant Professor, Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
69. **Piotr Misztal**, PhD, Assoc. Prof., Jan Kochanowski University in Kielce, Kielce, Poland
70. Prof. Dr. **Dragan M Momirović**, Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
71. Dr. **Saša Muminović**, Julon d.d. Ljubljana, Slovenia
72. Prof. Dr. **Predrag M. Nemeć**, Faculty of Management in Sport, "Alfa" University, Belgrade, Serbia
73. Prof. Dr. **Nevenka Nićin**, Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
74. Ing. **Ladislav Novak**, PhD, Assoc. Prof., Faculty of special engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia
75. Dr. **Srećko Novaković**, Assistant Prof., High Business and Technical School Doboj, Bosnia and Herzegovina and College of Vocational Studies for Education of Tutors and Coaches, Subotica, Serbia
76. Prof. Dr. **Saša Obradović**, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Serbia
77. Dr. **Milorad Opsenica**, Assistant Prof., Traffic Engineering Faculty of the International University, Brcko District, Bosnia and Herzegovina
78. CSc. **Tatiana Paladova**, Assoc.Prof., Maikop State Technological University, Maikop, Russia
79. Prof. Dr. **Yurij Vasylyovych Pasichnyk**, Cherkassy State Technological University, Cherkassy, Ukraine
80. Prof. **Dinara Peskova**, PhD, Bashkir Academy of Public Administration and Management under the Auspices of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia



81. Dr. **Aleksandar Pešić**, Assistant Prof., Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
82. Prof. Dr. **Šemsudin Plojović**, University of Novi Pazar, Novi Pazar, Serbia
83. Prof. Dr. **Lyudmila Prigoda**, Maikop State Technological University, Maikop, Russia
84. Prof. Dr. **Vlado N. Radić**, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia
85. Dr. **Dragan Radović**, Assoc. Prof., Faculty of entrepreneurial business and management of real estate of the "Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Serbia
86. Prof. Dr. **Dušan Regodić**, Faculty of Business and Law, "Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Serbia
87. Dr. **Bojan Ristić**, Prof., Information Technology School, Belgrade, Serbia
88. Dr. **Slobodan Ristić**, University Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia
89. **Muzafer Saračević**, PhD, Assistant Prof., University in Novi Pazar, Novi Pazar, Serbia
90. Dr. **Drago Soldat**, Prof.v.s., Technical College, Zrenjanin, Serbia
91. Prof. Dr. **Dragan Dj. Soleša**, Faculty of Economics and Engineering Management, University Business Academy, Novi Sad, Serbia
92. Ing. **Katarina Stachova**, PhD, School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, Slovakia
93. **Jasmina Starc**, PhD, Assistant Prof., School of Business and Management Novo Mesto na Loko, Novo Mesto, Slovenia
94. **Bohdana Stepanenko-Lypovyk**, MA, Institute for Economics and Forecasting of the Ukrainian National Academy of Sciences, Kyiv, Ukraine
95. Dr. **Snežana Stojanović**, Assoc. Prof., Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
96. Ing. **Eva Sventekova**, PhD, Assoc. Prof., Faculty of Special Engineering, University of Žilina, Žilina, Slovak Republic
97. Prof. Dr. **Radomir Šalić**, "Metropolitan" University in Belgrade, Belgrade, Serbia, and "Synergy" University in Bijeljina, Bijeljina, Bosnia and Herzegovina
98. Prof. Dr. **Dubravka Škunca**, Faculty of Business and Law, "Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Serbia
99. **Daniela Todorova**, PhD, Assoc. Prof., "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
100. Prof. Dr. **Miomir Todorović**, Faculty of Business and Law, "Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Serbia
101. Prof. Dr. **Zoran Todorović**, "Mediteran" University Podgorica – MTS "Montenegro Tourism School", Bar, Montenegro
102. Dr. **Janusz Tomaszewski**, Assoc. Prof., Eugeniusz Kwiatkowski University of administration and business, Gdynia, Poland
103. **David Ramiro Troitino**, Assoc. Prof., Tallinn University of Technology, Tallinn, Estonia
104. Dr. **Kristian Ujvary**, Ministry of Interior of the Slovak Republic, Bratislava, Slovak Republic
105. Dr. **Detelin Vasilev**, Assoc. Prof., "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
106. Prof. Dr. **Dragan Vučinić**, Higher school of modern business, Belgrade, Serbia



107. **Branko Vujatović**, Center for Applied Mathematics and Electronics - Belgrade, Serbia
108. Prof. **Yaroslav Vykyuk**, DSc, Bukovinian University, Chernivtsi, Ukraine
109. Dr. hab. Eng. **Zenon Zamiar**, Assoc. Prof., Wroclaw University of Environmental and Life Sciences, Wroclaw, Poland
110. Prof. Dr. **Nada Živanović**, Faculty of Business and Law, "Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Serbia
111. Prof. Dr. **Dragan R. Životić**, Faculty of Management in Sport, "Alfa" University, Belgrade
112. Prof. Dr. **Milorad Žižić**, Faculty of Business and Law, "Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Serbia
113. . . . **You?** To apply, click the button , fill up the form, and return it to **meste@meste.org**



Recenzenti časopisa FBIM Transactions – po abecednom redu

1. dr **Svetlana Anđelić**, prof.s.s, Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije – ITS, Beograd, Srbija
2. mr **Dragan Anucojić**, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, Srbija
3. dr **Dragutin Ž. Arsić**, v. prof., Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
4. dr **Suat Askin**, docent, Adiyaman University, Adiyaman, Turska
5. **Olga Artemenko**, PhD, Bukovinski Univerzitet, Černivci, Ukrajina
6. Dr. **Daniel Badulescu**, Assoc. Prof., Faculty of Economic Sciences, University of Oradea, Romania
7. Prof. dr **Milan Beslać**, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
8. dr **Mario Bogdanović**, dipl. oec., prof. psih., naučni saradnik, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Hrvatska
9. dr **Dražko Bosanac**, v. prof., Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
10. dr **Nikola Bračika**, v. prof., Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija
11. mr **Nemanja Budimir**, Agencija za knjigovodstvene poslove „Budimir“, Banja Luka, Bosna i Hercegovina
12. CSc. **Anastasia Bugaenko**, "Ukrasbank", Kijev, Ukrajina
13. prof. dr **Ana Čekerevac**, Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka, Beograd, Srbija
14. prof. dr **Zoran Čekerevac**, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
15. dr **Dragan Čović**, v. prof., Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
16. dr **Dražen Ćučić**, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, Hrvatska
17. dr **Radmila Ćurčić**, docent, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
18. prof. dr **Sreten Ćuzović**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, Srbija
19. prof. dr **Predrag Damjanović**, Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija
20. prof. dr **Neđo Danilović**, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
21. Prof. dr **Branko Davidović**, Visoka tehnička škola strukovnih studija, Kragujevac, Srbija
22. dr **Derya Dispinar**, docent, Istanbul University, Metallurgical and Materials Engineering, Avcilar, Istanbul, Turkey
23. prof. Ing. **Zdenek Dvorak**, PhD, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
24. **Bela. Ju. Džamirze**, Ph.D., v. prof., Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija
25. prof. dr **Branislav Đorđević**, Emeritus, Beograd
26. prof. dr **Branko Đurović**, Medicinski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
27. **Ljupčo Eftimov**, PhD, docent, Ekonomski fakultet Skopje, Skopje, Makedonija
28. Prof. **Valeriy Eudokymenko**, DrSc, Bukovinski državni univerzitet za finansije i ekonomiju, Černivci, Ukraina
29. Ing. **Stanislav Filip**, PhD, docent, Visoka škola ekonomije i menadžmenta državne uprave u Bratislavi, Bratislava, Slovačka
30. **Jelena Fišić**, MA, "Pro-elektro" doo, Beograd, Srbija



31. **Milena Gajic-Stevanovic**, DMD, MSc.SM, PhD, Institut za javno zdravlje Srbije "Dr Milan Jovanović Batut", Beograd, Srbija
32. **Bogdan Gats**, Chernivtsy Trade and Economics Institute of the Kyiv National Trade and Economics University, Chernivtsy, Ukraine
33. prof. dr **Sonja T. Gegovska-Zajkova**, Ss Cyril and Methodius University, Faculty of Electrical Engineering and Information Technologies, Skopje, Macedonia
34. prof. dr **Marija Hristova**, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
35. dr **Miroljub Ivanović**, prof. s.s., Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Sremskoj Mitrovici, Sremska Mitrovica, Srbija
36. dr **Aleksandra M. Izgarjan**, v. prof., Filozofski fakultet, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad, Srbija
37. dr **Miloje Jelić**, Preduzeće za proizvodnju "Klanica" d.o.o. Kraljevo
38. prof. dr **Zoran Jerotijević**, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
39. dr **Bisera S. Jevtić**, v. prof., Filozofski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš
40. Prof. dr **Natalija Jolić**, Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska
41. Prof. dr **Svetlana Kamberdieva**, Severnokavkaski institut za rudarstvo i metalurgiju (Državni tehnološki univerzitet), SKGMI (GTU), Vladikavkaz, Republika Severna Osetija – Alania, Rusija
42. prof. dr **Zvonko Kavran**, Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska
43. prof. dr **Goran Kilibarda**, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
44. Prof. **Antoaneta Kirova**, PhD, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
45. Ing. **Jozef Klučka**, PhD, docent, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
46. Prof. dr **Petar Kolev** "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
47. **Oksana Koshulko**, PhD, docent, Polotsk State University, Novopolotsk, Republic of Belarus
48. Prof. Dr. **Boris Krivokapić**, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
49. dr **Evelin Krmac**, docent, Univerzitet u Ljubljani, Fakultet za pomorstvo i promet, Portorož, Slovenija
50. prof. dr **Adil Kurtić**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, BiH
51. dr **Aleksandar Lebl**, Iritel AD, Beograd, Srbija
52. Ing. **Maria Luskova**, PhD, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
53. prof. dr **Branko Ž. Ljutić**, ovlašćeni revizor, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Srbija
54. CSc. **Elena S. Maltseva**, v. prof., Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija
55. dr **Dubravka Mandušić**, naučni saradnik, Agronomski fakultet, Zagreb, Hrvatska
56. **Sanja Manojlović**, MA, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
57. **Milorad Markagić**, Univerzitet odbrane - Vojna akademija, Beograd, Srbija
58. dr **Željko Mateljak**, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, Hrvatska
59. prof. dr **Dobrivoje Mihailović**, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Srbija



60. prof. dr **Božidar Mihajlović**, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd, Beograd, Srbija
61. dr **Ivo Mijoč**, docent, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek, Hrvatska
62. Dr. **Živanka Miladinović Bogavac**, docent, Poslovni i pravni fakultet, "Union - Nikola Tesla" Univerzitet, Beograd, Srbija
63. prof. dr **Vesna Milanović**, Poslovni i pravni fakultet, "Union - Nikola Tesla" Univerzitet, Beograd, Srbija
64. dr **Zoran Lj. Milenković**, prof.s.s., Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, Srbija
65. dr **Živorad Milić**, Prizma, Kragujevac, Srbija
66. dr **Milorad Milošević**, prof.s.s., Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija
67. dr **Aleksandar Miljković**, v. prof., Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd i FORKUP, Novi Sad, Srbija
68. dr **Ljubomir Miljković**, docent, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
69. **Piotr Misztal**, PhD, Assoc. Prof., Jan Kochanowski University in Kielce, Kielce, Poland
70. prof. dr **Dragan M Momirović**, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
71. dr **Saša Muminović**, Julon d.d. Ljubljana, Slovenija
72. prof. dr **Predrag M. Nemeč**, Fakultet za menadžment u sportu, "Alfa" Univerzitet, Beograd, Srbija
73. prof. dr **Nevenka Nićin**, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
74. Ing. **Ladislav Novak**, PhD, docent, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
75. dr **Srećko Novaković**, docent, Visoka poslovno tehnička škola Doboj, BiH i Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača i trenera, Subotica, Srbija
76. prof. dr **Saša Obradović**, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Srbija
77. dr **Milorad Opsenica**, docent, Saobraćajni fakultet Internacionalnog univerziteta, Brčko-distrikt, BiH
78. CSc. **Tatiana Paladova**, v. prof., Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija
79. prof. dr **Yurij Vasylyovych Pasichnyk**, Čerkaski državni tehnološki univerzitet, Čerkasi, Ukrajina
80. prof. **Dinara Peskova**, PhD, Bashkir Academy of Public Administration and Management under the Auspices of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia
81. dr **Aleksandar Pešić**, docent, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
82. prof. dr **Šemsudin Plojović**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar, Srbija
83. prof. dr **Ljudmila Prigoda**, Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija
84. prof. dr **Vlado N. Radić**, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
85. dr **Dragan Radović**, v. prof., Fakultet za preduzetnički biznis i menadžment nekretnina, "Union - Nikola Tesla" Univerzitet, Beograd, Srbija
86. Prof. Dr. **Dušan Regodić**, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
87. prof. dr **Bojan Ristić**, Visoka škola za informacione tehnologije, računarski dizajn i savremeno poslovanje, Beograd, Srbija



88. dr **Slobodan Ristić**, Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
89. **Muzafer Saračević**, MSc, Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar, Srbija
90. dr **Drago Soldat**, prof.s.s., Visoka tehnička škola strukovnih studija u Zrenjaninu, Zrenjanin, Srbija
91. prof. dr **Dragan Đ. Soleša**, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Srbija
92. Ing. **Katarina Stachova**, PhD, Visoka škola ekonomije i menadžmenta državne uprave u Bratislavi, Bratislava, Slovačka
93. **Jasmina Starc**, PhD, docent, Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, Novo Mesto, Slovenija
94. **Bohdana Stepanenko-Lypovyk**, MA, istraživač saradnik, Institut za ekonomiku i prognoziranje Ukrajinske nacionalne akademije nauka, Kyiv, Ukrajina
95. dr **Snežana Stojanović**, v. prof., Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
96. Ing. **Eva Sventekova**, PhD, docent, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
97. prof. dr **Radimir Šalić**, Univerzitet "Metropolitan" u Beogradu, Beograd, Srbija i Univerzitet "Sinergija" Bijeljina, Bijeljina, Bosna i Hercegovina
98. dr **Dubravka Škunca**, vanredni profesor, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
99. prof. **Daniela Todorova**, PhD, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
100. Prof. Dr. **Miomir Todorović**, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
101. prof. dr **Zoran Todorović**, Univerzitet Mediteran Podgorica, Fakultet za turizam Bar – MTS "Montenegro Tourism School", Bar Crna Gora
102. dr **Janusz Tomaszewski**, v. prof., Eugeniusz Kwiatkowski Univerzitet administracije i biznisa, Gdynia, Poljska
103. **David Ramiro Troitino**, PhD, Assoc. Prof., Tallinn University of Technology, Tallinn, Estonia
104. dr **Kristian Ujvary**, Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Slovačke, Bratislava, Slovačka
105. dr **Detelin Vasilev**, docent, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
106. prof. dr **Dragan Vučinić**, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija
107. **Branko Vujatović**, MSc, Centar za primenjenu matematiku i elektroniku - Beograd, GŠ VS, Beograd, Srbija
108. prof. dr **Yaroslav Vykylyuk**, Bukovinski Univerzitet, Černivci, Ukrajina
109. dr hab. ing. **Zenon Zamiar**, v. prof., Univerzitet prirodnih nauka i ekologije u Wroclavu, Wroclaw, Poljska
110. Prof. Dr. **Nada Živanović**, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
111. prof. dr **Dragan R. Životić**, Fakultet za menadžment u sportu, "Alfa" Univerzitet, Beograd, Srbija
112. prof. dr **Milorad Žižić**, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
113. . . . **Vi?** Da biste se prijavili, kliknite dugme , popunite formular i vratite ga popunjenog na adresu **meste@meste.org**



Editorial procedure

Peer review

All manuscripts submitted to FBIM Transactions journal will be reviewed by up to three experienced reviewers. At least two of reviewers must recommend the article for publication. The selection of reviewers for each of submitted works will be carried out by the editor-in-chief. In cases where the editor-in-chief is the author or coauthor, for submitted work reviewers will be selected by the deputy chief editor or one of the members of the Scientific Committee. The names of the reviewers will be published in the journal in the special list without specifying the titles of the papers that were reviewed. For the reviewing, authors are requested to submit all documents at once at the time of their submission with the following structure:

- A title page, which includes:
 - The title of the article
 - The name(s) of the author(s) with the concise and informative title(s)
 - The affiliation(s) and address(es) of the author(s)
 - The e-mail address, telephone, and fax numbers of the corresponding author
 - ORCID numbers of all authors
 - Abstract (The abstract should be in the range of 150 to 250 words and should not contain any undefined abbreviations or unspecified references.
 - Keywords (5 to 10 keywords which can be used for indexing purposes)
- A blinded manuscript without any author names and affiliations in the text or on the title page. Self-identifying citations and references in the article text should either be avoided or left blank.

Authors must honor peer review comments in order of the manuscript improvement. All changes must be elaborated, and improved manuscript should be submitted to the Editor-In-Chief. Of course, authors can argue peer review comments by giving reasons/references to counter peer review comments. After receiving of resubmitted manuscript Editor-in-Chief will choose whether the manuscript will be published or sent to the old/new reviewers.

Manuscript submission

FBIM JOURNAL accepts only manuscript use the template MEST_Template.docx from the web address: https://www.meste.org/fbim/documents/FBIM_Template.docx with un-modified format only.

Submission of a manuscript implies that corresponding author responsible declares:

- that the submitted article is an original work and has not been published before.
- that it is not under consideration for publication anywhere else.
- that its publication has been approved by all co-authors, if any; and
- that there are no any legal obstacles for the article publishing.

The publisher will not be held legally responsible should there be any claims for compensation.

Permissions

Authors, who wish to insert figures, tables, or passages of text that have previously been published elsewhere, are required to obtain permission from the copyright owner(s), and to attach the evidence that such permission has been granted when submitting their papers. Any material received without such evidence will be considered as authors'.



Submission

Authors should submit their manuscripts by e-mail to the address: mest.submissions@meste.org.

E-mail should contain the following items:

1. **Declaration and copyright transfer**, which should include that:
 - the submitted article is an original work and has not been published before.
 - the submitted article is not under consideration for publication anywhere else.
 - the submitted article publication has been approved by all co-authors, if any; and
 - there are not any legal obstacles for the article publishing.
2. **Title Page**, which should include:
 - Full title of the article (no more than 12 words)
 - The name(s) of the author(s)
 - The affiliation(s) and address(es) of the author(s)
 - The short title (a concise and informative title, no more than 50 characters with spaces)
 - The e-mail address, telephone, and fax numbers of the corresponding author
 - **Abstract** (The abstract, paper summary, should be in the range of 150 to 200 words, and should not contain any undefined abbreviations or unspecified references. The editorial board reserves the right to accept longer and shorter abstracts than recommended when it deems it justified. A summary needs to contain all essential facts of the work, as the purpose of work, used methods, basic facts, and specific data if necessary. It must contain review of underlined data, ideas, and conclusions from text, as well as recommendation for a group of readers that might be interested in the subject matter. Summary has no quoted references.
 - **Keywords** (4 to 10 keywords which can be used for indexing purposes need to be placed below the text)
3. **Manuscript**, which should be prepared as a camera ready, but without any data that can make a connection between author and the submitted article, such as: author(s) name(s) and affiliation(s). Author(s) should avoid self-identifying citations and references. Manuscripts should be submitted in MS Word, in accordance with the template [MEST_Template.docx](#), which can be downloaded from [MEST_Template.docx \(105 kB\)](#). Manuscripts are not limited in length, but precise and concise writing should result with the article length of 8 to 14 pages, prepared according the proposed FBIM JOURNALtemplate.

Authors have to:

- use a normal, plain 10-point Arial font for text.
- Italics for emphasis.
- use the automatic page numbering function to number the pages.
- use tab stops or other commands for indents, not the space bar.
- use the table function, not spreadsheets, to make tables.
- use the equation editor or MathType for equations.
- save their manuscript in .docx format (Word 2007 or higher).
- use the decimal system of headings with no more than three levels.
- define abbreviations at their first mention and use them consistently thereafter.
- avoid footnotes, but, if necessary, footnotes can be used to give additional information about some term(s). Footnotes should not be used to referee citation, and they should never include the bibliographic details of a reference. Footnotes have not to contain figures or tables. Footnotes to the text are numbered consecutively, automatically by text editor. Endnotes are not intended for use in the article.
- avoid the use of "the above table" or "the figure below".
- use SI system of units as preferable.



References – Works Cited (New up-to-date information should be used and referenced. References should be cited in the text by name and year in parentheses, according to the APA Sixth Edition.

Citation should be made using *References* --> *Citations & Bibliography* in MS Word®©, and we strongly recommend that the **Work Cited** list should be made automatically using MS Word®© option: *References* --> *Citations & Bibliography* --> *Bibliography* --> *Works Cited*. More detailed explanation can be found in the tutorial at: <https://office.microsoft.com/en-us/word-help/create-a-bibliography-HA010067492.aspx> .

4. **Acknowledgments** (All acknowledgments, if exist, should be placed in a separate page after the **Works Cited** list. The names of funding organizations or people should be written in full, unambiguously.)
5. **Tables** (All tables should be sent as the separate files in .docx or .xlsx format.)
 - All table files must be named with "Table" and the table number, e.g., Table 1.
 - All attached tables must be numbered using Arabic numerals, and for each table, a table caption (title explaining the components of the table) should be provided.
 - Tables should always be lined in text in consecutive numerical order.
 - Previously published material should be identified by giving a reference to the original source. The reference should be placed at the end of the table caption.
 - Footnotes to tables (for significance values and other statistical data) should be indicated by asterisks and placed beneath the table body.
6. **Photographs, pictures, clip arts, charts and diagrams** should be numbered and sent as the separate files in the .JPEG, .GIF, .TIFF or .PNG format in the highest quality. MS Office files are also acceptable, but font sizes and the size of the figure must suite to the size in the published article. The quality of submitted material directly influences to the quality of published work, so the FBIM JOURNAL may require of authors to submit figures of the higher quality. All figure files must be named with "Fig" and the figure number, e.g., Fig1.

Remarks:

- All figures can be made as colored and will be published free of charge as colored in the online publication.
- Paper version of the document will be published as the gray scale document (black white) so authors are kindly asked to check how their contributions look like printed on black-white printers.
- All lines should be at least 0.1 mm (0.3 pts) tick.
- Scanned figure should be scanned with a minimum resolution of 1200 dpi.
- For lettering, it is best to use sans serif fonts Helvetica or Arial.
- Variance of font size within an illustration should be minimal (the sizes of characters should be 2–3 mm or 8-12 pts).
- To increase clarity author(s) should avoid effects such as shading, outline letters, etc.
- Titles and captions should not be included within illustrations.

FBIM Journal does not provide English language support

Manuscripts that are accepted for publication will be checked by MESTE lectors for spelling and formal style. This may not be sufficient if English is not authors' native language. In most cases, these



situations require substantial editing. FBIM JOURNAL suggests that all manuscripts are edited by a native speaker prior to submission. A clear and concise language will help editors and reviewers to concentrate on the scientific content of the submitted paper. Correct language may allow faster and smoother review process.

Authors are not obliged to use a professional editing service. Also, the use of such service is not a guarantee of acceptance for publication.

Copyright transfer

By submitting a paper, authors, transfer copyright of the article to the Publisher (or, authors grant the publication and dissemination rights exclusively to the Publisher). This ensures the widest possible protection and dissemination of information under copyright laws.

Under this copyright transfer authors can:

- use part of the work as a basis for a future publication.
- send copies of the work to colleagues.
- present the work at conference or meeting and give copies of the work to attendees.
- use a different or extended version of the work for a future publication.
- make copies of the work for personal use and educational use.
- self-archive the work in an institutional repository.
- use graphs, charts, and statistical data for a future publication.
- post the work on a laboratory or institutional website.
- use the work for educational use such as lecture notes or study guides.
- deposit supplemental data from the work in an institutional or subject repository
- place a copy of the work on electronic reserves or use for student course-packs.
- include the work in future derivative works.
- make an oral presentation of the work.
- include the work in a dissertation or thesis.
- use the work in a compilation of works or collected works.
- expand the work into a book form or book chapter.
- retain patent and trademark rights of processes or procedures contained in the work.

Proofreading

After the decision that the paper will be published, processed article will be returned to the author for an approval. The aim of the approval is that author checks if some incorrectness appeared during the processing. Also, author checks the completeness and accuracy of the text, tables, and figures. Any change must be noted and returned to MEST. After online publication, further changes can be made only in the form of an Erratum, which will be hyperlinked to the article. All changes must be specified and returned to MEST. Any substantial change can be done only with the approval of the Editor.



Procedura publikovanja

Recenzija

Svi prijavljeni radovi, u slučaju da su tematski i po veličini prihvatljivi za publikovanje u FBIM Transactions, biće recenzirani po principu "peer" recenzije od strane dva ili tri recenzenta. Najmanje dva recenzenta moraju da preporuče članak za publikovanje. Izbor recenzenata za svaki od prijavljenih radova vrši Glavni i odgovorni urednik. U slučajevima kada je Glavni i odgovorni urednik autor ili koautor prijavljenog rada, izbor recenzenata vrši zamenik glavnog urednika ili jedan od članova Naučnog odbora. Imena recenzenata biće publikovana u časopisu u okviru posebne liste bez navođenja naziva radova koje su recenzirali. Autori treba da postupe u skladu sa preporukama recenzenata kako bi poboljšali svoj članak. Sve izmene u radu treba da budu obeležene i korigovani rad (sa obeleženim izmenama) treba dostaviti Uredništvu povratnim e-mejlom. Naravno, autori imaju pravo i da ne prihvate preporuke recenzenata ako smatraju da za to imaju valjani razlog. Uredništvo će odlučiti da li će rad posle korekcije biti publikovan, ili upućen starim ili drugim recenzentima na ponovnu recenziju.

Prijavljivanje radova

FBIM Transactions prihvata samo radove koji su urađeni u skladu sa modelima koje je propisao. Autor zadužen za korespondenciju treba kompletan rad da dostavi jednim e-mejlom, sa priložima, na adresu **fbim.submissions@meste.org**. Molimo da pogledate stranicu **Prijavljivanje rada**. Zbog potreba recenzije od autora se traži da prijavljuju svoje radove jednom i kompletno sa svim potrebnim priložima, prema sledećem redosledu:

1. Izjavu o originalnosti rada i o prenosu autorskih prava na izdavača. Izjava se može pruzeti na adresi https://fbim.meste.org/FBIM_1_2021/documents/Declaration_srb_docx.docx
2. Naslovnu stranicu, koja se može preuzeti na adresi https://fbim.meste.org/FBIM_1_2021/documents/FBIM_Naslovna_stranica.docx a koja treba da sadrži:
 - Pun naziv članka (ne više od 12 reči)
 - Ime(na) i prezime(na) autora sa titulama
 - Kratak naziv rada (koncizan i informativan naslov, ne više od 50 karaktera sa razmacima)
 - Naziv i adresu(e) institucije(a) u kojoj/kojima je/su autor(i) zaposlen(i)
 - Ime autora zaduženog za korespondenciju sa FBIM Transactions
 - E-mail adresu i broj telefona autora koji je zadužen za korespondenciju sa FBIM
 - **Apstrakte** - Apstrakti, rezimeji rada, prvo na srpskom (ili srodnom jeziku), a zatim i na engleskom jeziku, treba da budu u obimu od 150 do 250 reči, i ne bi trebalo da sadrži nikakve nedefinisane skraćenice ili nespecificirane reference. Apstrakt treba da sadrži sve bitne činjenice o radu, kao i cilj rada, korišćene metode, osnovne činjenice i, eventualno, konkretne podatke ako je potrebno. Apstrakt mora da sadrži pregled najvažnijih podataka, ideja i zaključaka iz teksta, kao i preporuku za grupu čitalaca koji bi mogli biti zainteresovani za tematiku koju članak obrađuje. U apstraktu se ne navode citirane reference. Uredništvo zadržava pravo da kada to smatra opravdanim prihvati i duže i kraće apstrakte od preporučenih.
 - **Ključne reči** - četiri do deset ključnih reči koje se mogu koristiti za indeksiranje, treba postaviti ispod apstrakata, prvo na srpskom jeziku (ili srodnim jezicima), a potom na engleskom jeziku.)



3. Manuskript, koji treba da bude pripremljen kao „spreman za kopiranje“, po modelu koji se može pruzeti na web adresi:

https://fbim.meste.org/FBIM_1_2021/Instructions_for_authors_srb.html

klikom na [FBIM_Template.docx \(105 KB\)](#), ali bez podataka koji mogu da naprave vezu između autora i dostavljenog članka, kao što su: ime (imena) autora i mesto zaposlenja. Autor(i) treba da izbegava/ju samo-identifikujućih citata i referenci. Rukopisi se dostavljaju u MS Wordu, u skladu sa šablona FBIM.docx, koji se može preuzeti sa [FBIM_Template.docx \(83 KB\)](#). Rukopisi nisu ograničeni dužinom, ali precizan i koncizan način pisanja treba da rezultira člankom dužine od 8 do 14 stranica, pripremljeno prema predloženom FBIM modelu.

Autori treba da koriste:

- normal, čist 10-point Arial font za tekst;
- *Italik, kurziv* za naglašavanje;
- automatsko numerisanje stranica za numerisanje stranica;
- tabulator ili druge komande za uvlačenje teksta, a da za uvlačenje teksta ne koriste razmaknicu;
- funkciju tabelle (Insert > Table) za kreiranje tabela i da ne unose tabelle iz programa za tabelarnu obradu podataka;
- „Equation editor“ za jednačine;
- .docx format za konačnu verziju manuskripta (Word 2007 ili noviji);
- decimalni sistem za označavanje naslova i podnaslova sa ne više od tri nivoa;
- SI sistem jedinica.

Autori treba da:

- definišu skraćenice odmah, pri njihovom prvom pojavljivanju u tekstu, a zatim da ih dosledno primenjuju u tekstu, u istom značenju;
- izbegavaju fusnote, ali, ako je neophodno, fusnote se mogu koristiti za davanje dodatnih informacija o pojedinim pojmovima. Fusnote se ne koriste za citiranje i ne treba da sadrže bibliografske podatke o referenci. Fusnote ne treba da sadrže slike i/ili tabelle. Fusnote se u tekstu obeležavaju brojevima, automatski tekst editorom. Endnote nisu predviđene za upotrebu u članku;
- izbegavaju upotrebu fraza "iz gornje tabelle" ili "na donjoj slici" i slično;
- brojeve manje od 10 pišu **slovima**.

Reference – Citirani radovi (Treba koristiti, pre svega, nove, aktuelne, informacije a citirane informacije treba referencirati. Citiranu literaturu treba navesti u tekstu u zagradi u obliku prezime i godina (prezime, godina), prema APA šesto izdanje.

Za citiranje treba koristiti alate tekst editora, npr. *References* → *Citations & Bibliography* u slučaju korišćenja programa MS Word®©, a za formiranje konačne liste citiranih radova preporučujemo upotrebu alata tekst editora, npr, u slučaju korišćenja programa MS Word®©: *References* → *Citations & Bibliography* → *Bibliography* → *Works Cited* .

Detaljnije uputstvo o primeni ove opcije nalazi se na:

<https://office.microsoft.com/en-us/word-help/create-a-bibliography-HA010067492.aspx>

4. **Zahvalnice** - Sve zahvalnice, ako postoje, treba da budu prikazane na posebnoj stranici, posle lista Citirani radovi. Imena ljudi ili organizacija treba da budu pisana u celosti, jednoznačno.
5. **Tabele** - Sve tabelle treba dostaviti kao posebne fajlove u .docx ili .xlsx formatu.



- Svi fajlovi moraju biti imenovani sa "Tabela_" uz dodavanje broja tabele, na primer: Tabela_1; Tabela_2 itd.
 - Sve priložene tabele moraju biti numerisane arapskim brojevima, i za svaku tabelu treba dati naslov (naslov objašnjava sadržaj tabele).
 - Tabele u tekstu moraju da budu postavljene po redosledu prema rastućem broju tabele.
 - Prethodno publikovani materijal treba identifikovati davanjem odgovarajuće reference na originalni izvor. Reference treba postaviti na kraju naziva tabele.
 - Fusnote za delove tabele (za značajne vrednosti i statističke podatke) treba označiti zvezdicama i postaviti **odmah ispod tela tabele**.
6. **Fotografije, slike, grafikoni i dijagrami** treba da budu numerisani i poslani kao posebni fajlovi u JPEG formatu, GIF, TIFF ili PNG formatu u najvišem kvalitetu. MS Office datoteke su takođe prihvatljive, ali veličina korišćenog fonta za prikazivanje teksta na slici mora da odgovara veličini ostalog teksta u objavljenom članku. Kvalitet dostavljenog materijala direktno utiče na kvalitet objavljenih radova, tako da FBIM može zahtevati od autora da dostave slike, grafikone i dijagrame višeg kvaliteta. Sve datoteke sa slikama moraju biti imenovane sa "Slika" i broj, na primer, Slika_1, Slika_2 itd.
- Sve slike mogu biti rađene u koloru i kao takve biće publikovane u elektronskoj, onlajn, verziji časopisa FPIB Transactions.
 - Štampana verzija časopisa biće štampana kao crno-bela, pa se autori umoljavaju da provere kako njihovi radovi izgledaju štampani na laserkom, crno-belom štampaču.
 - Sve linije moraju da imaju debljinu od najmanje 0,1 mm (0,3 pt).
 - Skenirane slike treba da budu skenirane u rezoluciji od najmanje 600dpi, a preporučuje se rezolucija od 1200 dpi.
 - Kao font za natpise slika koristiti Calibri ili Arial kurzivom (Italik).
 - Varijacija veličine fonta unutar ilustracija treba da bude minimalna (razlika veličine slova treba da bude unutar 2 – 3 mm ili 6 – 9 pt).
 - U cilju povećanja jasnosti, autor(i) treba da izbegavaju efekte kao što su senčenje, prikazivanje slova kao kontura itd.
 - Naslovi i nazivi **ne treba da budu prikazani u ilustracijama**.

FBIM Transactions ne obezbeđuje usluge prevođenja na engleski jezik

Radovi objavljeni na srpskom (ili srodnim jezicima), pored Rezimea, sadrže i apstrakt na engleskom jeziku. Od autora se očekuje da priloženi apstrakt bude kvalitetno urađen. FBIM Transactions od autora ne zahteva da dostavljaju profesionalno preveden tekst, ali preporučuje da tekst bude preveden od strane osobe kojoj je engleski jezik prirodni jezik izražavanja. Jezički korektno napisan rad može da omogući bržu i jednostavniju recenziju rada i njegovo brže publikovanje.

Saglasnosti i odobrenja

Autori koji žele da u svoj rad umetnu slike, tabele, grafikone ili pasuse teksta koji su ranije već objavljivani na nekom drugom mestu (časopis, zbornik radova itd.), ukoliko ne raspolaže autorskim pravom na njih, mora da obezbedi i uz prijavu rada dostavi saglasnost za publikovanje od vlasnika autorskog prava na dati materijal. Svaki materijal dostavljen u FBIM Transactions, bez takve saglasnosti, smatraće se autorovim delom.

Prenos autorskih prava

Prijavlivanjem rada, autor/i prenosi/e sva autorska prava na članak izdavaču, FBIM Transactions. Drugim rečima, autor/i odobrava/ju ekskluzivno izdavaču da publikuje i distribuira prihvaćeni rad. Na



ovaj način se obezbeđuje maksimalna zaštita i diseminacija informacija prema Zakonu o autorskim pravima.

U okviru ovog prenosa autorskog prava autori mogu:

- upotrebiti rad kao osnovu za buduće publikacije
- slati kopije rada kolegama
- predstavljati rad na konferencijama ili skupovima i davati kopije rada prisutnima
- koristiti drugu ili proširenu verziju rada za buduće publikacije
- napraviti kopije rada za ličnu upotrebu i obrazovne svrhe
- arhivirati rad u institucionalnom repozitorijumu
- koristiti grafikone, dijagrame, i statističke podatke za buduće publikacije
- postaviti rad na laboratorijskom ili institucionalnom sajtu
- koristiti rad za obrazovne svrhe
- postaviti dopunske materijale iz rada u institucionalnom repozitorijumu
- postaviti kopiju rada u elektronske arhive ili koristiti ga kao materijal koji će dati studentima kao materijal za učenje
- uključiti rad u buduće radove, disertacije ili teze
- usmeno prezentovati rad
- koristiti rad u kompilacijama radova ili u okviru sabranih dela
- proširiti rad do nivoa poglavlja knjige ili knjige
- zadržati patentni prava za procese i procedure sadržane u radu

Korektura – Proofreading

Posle donošenja odluke da će članak biti publikovan FBIM Transaction će dostaviti autoru zaduženom za korespondenciju obrađeni članak, kako bi autor mogao da prekontroliše da li je pri obradi članka došlo do nekih nepravilnosti. Takođe, autor zadužen za korespondenciju treba da proveri tačnost i kompletnost teksta, tabela i slika. Svaka eventualno uočena nepravilnost mora da bude notirana i dostavljena Uredništvu. Svaka značajnija promena može biti učinjena isključivo uz saglasnost Urednika. Posle onlajn publikovanja izmene rada nisu moguće, osim u obliku Errata - Spisak štamparskih grešaka.



Before manuscript submission, please, check if you prepared all your attachments.

https://fbim.meste.org/FBIM_1_2021/Submit_a_manuscript.html

Submission Checklist:

- The declaration and copyright transfer that:**
 - the submitted article is an original work and has not been published before.
 - the submitted article is not under consideration for publication anywhere else.
 - the submitted article publication has been approved by all co-authors, if any; and
 - there are no any legal obstacles for the article publishing.

- Title Page, which should include:**
 - Full title of the article (no more than 12 words)
 - The name(s) of the author(s)
 - The affiliation(s) and address(es) of the author(s)
 - The e-mail address, telephone, and fax numbers of the corresponding author
 - The short title (a concise and informative title, no more than 50 characters with spaces)
 - Abstract
 - Keywords

- Manuscript**, prepared as a camera ready, but without any data that can make a connection between author and the submitted article.

- Acknowledgements** (if any)

- All tables** – Each table must be saved as a separated .docx file and attached to the e-mail. All table files must be named with "Table_" and the table number, e.g., Table_1, Table_2 etc.

- All figures** – Each figure must be saved as a separated .jpg, .gif, .tif or .png file and attached to the e-mail. All graphic files must be named with "Figure_" and the table number, e.g., Figure_1, Figure_2 etc.

If everything is checked, you can send your article to us to the address:

fbim.submissions@meste.org



Pre prijavljivanja svog rada, molimo vas da proverite da li ste pripremili sve priloge.

https://fbim.meste.org/FBIM_1_2021/Submit_a_manuscript_srb.html

Ček lista dokumenata koje treba dostaviti:

- Izjava** o originalnosti rada i o prenosu autorskih prava na izdavača da:
 - je priloženi rad originalan i da nije ranije publikovan;
 - priloženi rad nije u razmatranju za publikovanje ni u jednom drugom časopisu;
 - za publikovanje rada postoji saglasnost svih koautora, ako ih ima;
 - nema zakonskih i bilo kojih drugih prepreka da rad bude publikovan.Na veb stranici https://fbim.meste.org/FBIM_1_2021/Submit_a_manuscript_srb.html kliknite na jedno od dugmadi **Declaration** da biste preuzeli model izjave u zavisnosti od željenog formata dokumenta.

- Naslovna stranica**, koja treba da sadrži:
 - Pun naziv članka (ne više od 12 reči)
 - Ime i prezime autora, odn. imena i prezimena autora ako ih ima više
 - Mesto zaposlenja autora i adresa/e poslodavca/poslodavaca
 - E-mail adresa svih autora
 - Kratak naziv rada (sažet i informativan naslov, ne duži od 50 karaktera sa razmacima)
 - Rezime i Abstract
 - Ključne reči i KeywordsNa veb stranici https://fbim.meste.org/FBIM_1_2021/Submit_a_manuscript_srb.html kliknite na jedno od dugmadi Title page da preuzmete model za naslovnu stranicu.

- Manuscript**, pripremljen za publikovanje, ali bez podataka koji mogu da autora/e dovedu u vezu sa radom koji prijavljuju. Kliknite na jedno od dugmadi Template da preuzmete model po kome treba formatirati rad.

- Zahvalnice** (ako postoji potreba za njima)

- Sve tabele** – Svaka od tabela treba da bude sačuvana kao poseban *.docx* ili *.doc* fajl i pridodata e-mejl poruci kojom se prijavljuje rad. Svi fajlovi sa tabelama moraju da budu označeni kao "Tabela_" sa rednim brojem tabele u radu, npr. Tabela_1, Tabela_2 itd.

- Sve slike i ostali grafički prilozi** - Sve slike i drugi grafički prikazi treba da budu priloženi kao posebni fajlovi (*.jpg*, *.gif*, *.tif* ili *.png*). Svi grafički fajlovi moraju da budu označeni sa "Slika_" i pridodatim rednim brojem slike u radu, npr., Slika_1, Slika_2 itd.

Ako je svaka kućica čekirana, vaš rad je spreman za prijavljivanje na adresu:

fbim.submissions@meste.org



SECTION III

Please rate it from one of: (1 = Excellent) (2 = Good) (3 = Correct) (4 = Poor)

Originality	
Scientific contribution	
Technical quality of the article	
Clarity of presentation	
Depth of study	

SECTION IV – Recommendations for publication:

(Please select one of the options with an X)

Accept the article "as it is"	
The work requires minor repairs	
The work requires small-scale changes	
The work requires large-scale changes	
The work is good but it is not for publishing in the MEST Journal. It could be published in another journal, for example (make the proposal)	
Work has to be rejected because (please specify particular reason)	

SECTION V: Additional comments

This part of the review is confidential and will be available only to editors of the FBIM Transactions. If you have any special comment to the editors you can enter it here.



Recenzija FBIM-

DEO A

SEKCIJA I

Ime recenzenta	
ORCID identifikator recenzenta	https://orcid.org/ ____ - ____ - ____ - ____
E-mail	
Manuscript br.	M_...
Naslov rada	
Autor/Autori	-
Datum slanja recenzentu	
Očekivani datum prijema recenzije	

DEO B: Samo recenzent

SEKCIJA II: Komentari manuskripta

Opšti komentar	
Uvod	
Metodologija	
Rezultati	
Diskusija	
Zaključak	

SEKCIJA II (Nastavak) (Kliknite na kvadratić uz odgovarajući odgovor i čekirajte po jednu od ponuđenih opcija, ili obrišite suvišno u slučaju da niste u mogućnosti da čekirate željeni kvadratić)

Bibliografija/Reference	Literatura je relevantna	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
	Citiranje je u skladu sa zahtevima	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
Slike	Slike su odgovarajuće	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
Tabele:	Tabele odgovarajuće	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>

SEKCIJA III

Molimo ocenite jednom od ocena: (1 = Odličan) (2 = Dobar) (3 = Korektno) (4 = Slabo)

Originalnost	
Naučni doprinos	
Tehnička obrada članka	
Jasnoća izlaganja	
Dubina istraživanja:	

**SEKCIJA IV – Preporuka za publikovanje:** (Molimo vas da označite jednu od opcija sa X)

Prihvati rad ovakav kakav je:	
Rad zahteva sitnije popravke:	
Rad zahteva izmene manjeg obima:	
Rad zahteva izmene velikog obima:	
Rad je dobar ali nije za objavljivanje u FBIM Transactions. Mogao bi se publikovati u nekom drugom časopisu, npr. (dati predlog):	
Rad se odbija zbog (Molimo navesti konkretan razlog):	

SEKCIJA V: Dodatni komentari

Ovaj deo recenzije je poverljiv i biće dostupan samo uredništvu FBIM Transactions-a. Ukoliko imate neke posebne napomene Uredništvu možete ih upisati ovde.



Templates

All templates for the FBIM Transactions articles preparing and submission can be found at the web address:

https://fbim.meste.org/FBIM_1_2021/Submit_a_manuscript.html

Šabloni

Svi formulari za pripremu i prijavljivanje radova časopisu FBIM Journal mogu se preuzeti sa veb adrese

https://fbim.meste.org/FBIM_1_2021/Submit_a_manuscript_srb.html

Intentionally left blank – Namerno ostavljeno prazno

Intentionally left blank – Namerno ostavljeno prazno

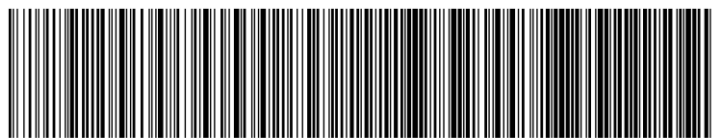
4D414E4147454D454E54

454455434154494F4E

534349454E4345

544543484E4F4C4F47

45434F4E4F4D494353



FBI Transactions DOI 10.12709/issn.2534-704x