



**ULRICHSWEB™**  
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

УДК: 33

ISSN 1450-7951

Online ISSN 2334-7570

---

ЧАСОПИС ЗА ПИТАЊА ЕКОНОМСКЕ ТЕОРИЈЕ И ПРАКСЕ  
MAGAZINE FOR ECONOMIC THEORY AND PRACTICE  
MATTERS

---

# ЕКОНОМСКИ ПОГЛЕДИ

## - ECONOMIC OUTLOOK -

Vol. 19, број 2



Косовска Митровица, 2017.

УДК: 33

ISSN 1450-7951

Online ISSN 2334-7570

---

**ЕКОНОМСКИ ПОГЛЕДИ**  
**ECONOMIC OUTLOOK**

---

ЧАСОПИС ЗА ПИТАЊА ЕКОНОМСКЕ ТЕОРИЈЕ И ПРАКСЕ  
MAGAZINE FOR ECONOMIC THEORY AND PRACTICE MATTERS

Vol. 19, број 2

Издавач:

Научно-истраживачки центар Економског факултета Универзитета у  
Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици  
(Колашинска 156, 38220 Косовска Митровица, Србија)

За издавача:

Проф. др Звездица Симић, декан

Главни и одговорни уредник:

Проф. др Владан Павловић

Технички уредник:

др Срђан Милосављевић, дипл. инж.

Тираж: 300 примерака

Штампа: Кварк, Краљево

Рукописи на српском, руском, енглеском и француском језику се  
достављају електронским путем на: [pogledi.eko@pr.ac.rs](mailto:pogledi.eko@pr.ac.rs) и подлежу  
анонимном рецензирању

*Manuscripts should be submitted in Serbian, Russian, English or French*

Часопис се налази на листи категоризованих часописа коју  
објављује Министарство просвете, науке и технолошког развоја  
Владе Републике Србије и тренутно има категорију **M52**

Часопис од броја 1/2017 излази два пута годишње и, осим у папирној  
верзији, излази и у електронској верзији  
<http://www.ekonomskipogledi.pr.ac.rs>

### **Publishers' Council**

Ana Langović Milićević, Mirjana Maljković, Srećko Milačić, Ivan Milenković, Vladan Pavlović, Zvezdica Simić, Jorgovanka Tabaković, Slaviša Trajković, Tanja Vujović;

### **Editorial Board**

Michel Albouey (Professor Emeritus, Grenoble Graduate School of Business/Grenoble Alpes University, France);  
Radica Bojčić (University of Priština, Faculty of Economics, Serbia)  
Janko Cvijanović (Economics Institute, Belgrade; Serbia);  
James Dunn (Pennsylvania State University, USA);  
Manuela Epure (Spiru Haret University, Bucharest, Romania);  
Olja Ivanović Munitlak (Institute of Economic Sciences, Serbia);  
Srećko Milačić (University of Priština, Faculty of Economics, Serbia);  
Vladan Pavlović (University of Priština, Faculty of Economics, Serbia);  
Simo Stevanović (University of Belgrade, Faculty of Agriculture, Serbia);  
Victoria Ivanovna Tinyakova (Voronezh State University, Faculty of Economic, Russia);

### **Издавачки савет**

Ана Ланговић Милићевић, Мирјана Маљковић, Срећко Милачић, Иван Миленковић, Владан Павловић, Звезда Симић, Јоргованка Табаковић, Славиша Трајковић, Тања Вујовић;

### **Уређивачки одбор**

Мишел Албуе (Professor Emeritus, Grenoble École de Management / Université Grenoble Alpes, Francuska);  
Радица Бојичић (Универзитет у Приштини, Економски факултет, Србија);  
Јанко Цвијановић (Економски институт, Београд, Србија);  
Џејмс Дан (Pennsylvania State University, SAD);  
Manuela Epure (Universitatea Spiru Haret din Bucuresti, Rumunia);  
Оља Ивановић Мунитлак (Институт економских наука, Србија);  
Срећко Милачић (Универзитет у Приштини, Економски факултет, Србија);  
Владан Павловић (Универзитет у Приштини, Економски факултет, Србија);  
Симо Стевановић (Универзитет у Београду, Пољопривредни факултет, Србија);  
Викторија Ивановна Тињакова (Воронежский государственный университет, Экономический факультет, Русија);



## САДРЖАЈ / CONTENT

### Оригинални научни радови / Original scientific papers

Милош Илић, Душан Саковић

**КВАНТИТАТИВНИ ИНДИКАТОРИ У ФУНКЦИЈИ ОЦЕНЕ КРЕДИТНЕ СПОСОБНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА ..... 1**

Miloš Ilić, Dušan Saković

QUANTITATIVE INDICATORS IN FUNCTION OF COMPANIES CREDITWORTHINESS ASSESMENT

Александра Вујко, Теодора Грчанац, Марко Д. Петровић

**ТУРИСТИЧКЕ ВРЕДНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЕ РАЗВОЈА ЛОВНОГ И РИБОЛОВНОГ ТУРИЗМА МОРОВИЋА..... 17**

Aleksandra Vujko, Teodora Grčanac, Marko D. Petrović

TOURIST VALUES AND PERSPECTIVES OF HUNTING AND FISHING TOURISM DEVELOPMENT IN MOROVIĆ SETTLEMENT

Радмила Мицић, Љиљана Арсић

**ЉУДСКИ РЕСУРСИ У ФУНКЦИЈИ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА..... 31**

Radmila Micić, Ljiljana Arsić

HUMAN RESOURCES IN A SUSTAINABLE DEVELOPMENT FUNCTION

Радица Бојичић, Марко Павловић

**ТЕСТИРАЊЕ ДИМЕНЗИЈА КВАЛИТЕТА БАНКАРСКИХ УСЛУГА У СРБИЈИ И БЛИЖЕМ ОКРУЖЕЊУ РАДИ УНАПРЕЂЕЊА УСЛУГА..... 49**

Radica Bojčić, Marko Pavlović

TESTING THE DIMENSION OF QUALITY OF BANKING SERVICES IN SERBIA AND NEIGHBOURING COUNTRIES FOR SERVICES IMPROVEMENT

Јасмина Огњановић

**БРЕНД ПОСЛОДАВЦА: НОВИ КОНЦЕПТ У ОБЛАСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА ..... 67**

Jasmina Ognjanović

EMPLOYER BRAND: A NEW CONCEPT IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

### Прегледни радови / Review articles

Маја Младеновић, Љиљана Арсић

**БЕНЕФИТИ ЗЕЛЕНЕ ЕКОНОМИЈЕ У ФУНКЦИЈИ ПОВЕЋАЊА КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ НАЦИОНАЛНИХ ЕКОНОМИЈА ..... 81**

Maja Mladenović, Ljiljana Arsić

BENEFITS OF GREEN ECONOMY IN FUNCTION INCREASE THE COMPETITIVENESS OF NATIONAL ECONOMIES

|                                                       |            |
|-------------------------------------------------------|------------|
| Агнеш Бољевић, Маја Стругар Јелача, Срђана Бољевић    |            |
| <b>ИСТРАЖИВАЊЕ ЕЛЕМЕНАТА КРЕАТИВНОГ ПОСЛОВАЊА У</b>   |            |
| <b>ФУНКЦИЈИ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ .....</b>   | <b>99</b>  |
| Agneš Boljević, Maja Strugar Jelača, Srđana Boljević  |            |
| RESEARCH OF ORGANIZATIONAL CREATIVITY ELEMENTS IN THE |            |
| FUNCTION OF ORGANIZATION'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT    |            |
| <b>УПУТСТВО ЗА ПИСАЊЕ РАДА .....</b>                  | <b>115</b> |
| INSTRUCTIONS FOR AUTHORS                              |            |







## КВАНТИТАТИВНИ ИНДИКАТОРИ У ФУНКЦИЈИ ОЦЕНЕ КРЕДИТНЕ СПОСОБНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА

### QUANTITATIVE INDICATORS IN FUNCTION OF COMPANIES CREDITWORTHINESS ASSESMENT

Милош Илић<sup>1</sup>

Ерсте Банка ад Нови Сад, Нови Сад, Србија

Душан Саковић<sup>2</sup>

МК Гроуп доо, Нови Београд, Србија

**Сажетак:** Пословање предузећа у савременим тржишно-економским условима је изразито турбулентно, и захтева стално прилагођавање тим условима. Константне иновације у техничко-технолошком и економском смислу, пре свега адекватно управљање новчаним токовима као и прибављање и улагање новчаних средстава, представљају „*conditio sine qua non*“ сваког модерног предузећа. Најбржи и најзаступљенији вид прибављања додатних средстава јесте позајмљивања од стране кредитора. Кредитори морају да процене да ли је једно предузеће кредитно способно, на основу достављених података, пре него му одобри средства. Циљ научног рада јесте да прикаже могућност да се путем статистичких модела уз примену квантитативних индикатора (аналитичких показатеља) предузећа, може стећи довољно добро становиште како би се донела прелиминарна оцена о кредитној способности предузећа.

**Кључне речи:** кредитна способност, квантитативни индикатори (аналитички показатељи), статистички модели

**Abstract:** Companies business in today's modern market-economic conditions is extremely turbulent and requires constant adaptation to these conditions. Constant technological and economic innovations, especially in adequately cash flow management as well as acquiring additional funds and its investments, represent a "conditio sine qua non" of every modern company. The fastest and the most common way of acquiring additional funds is loan. Creditors must assess creditworthiness of a company, before it approves loan. The aim of this paper is to show that with statistical models, with the use of quantitative indicators (analytical ratios), creditors can gain enough qualitative information about preliminary assessment about creditworthiness of a company.

**Key words:** creditworthiness, quantitative indicators (analytical ratios), statistical models

### 1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Пословање предузећа у савременим тржишно-економским условима је изразито турбулентно, и захтева стално прилагођавање тим условима. Константне иновације у техничко-технолошком и економском смислу, пре свега адекватно управљање новчаним

<sup>1</sup> milos.ilic@erstebank.rs

<sup>2</sup> dusansakovic@yahoo.com

токовима као и прибављање и улагање новчаних средстава, представљају „*conditio sine qua non*“ сваког модерног предузећа.

Ризик представља нераскидиву компоненту сваког кредитног посла. Како би кредитор смањио потенцијални ризик губитка својих средстава, он мора да се упозна са способностима предузећа које намерава да кредитира. Финансијски извештаји представљају основни алат односно сет информација које кредитор користи у анализирању успешности пословања једног предузећа. На основу информација из финансијских извештаја кредитор може да донесе адекватне одлуке о позајмљивању својих средстава, јер добре одлуке зависе од добрих информација. Међутим, то није њихова једина улога јер финансијски извештаји треба да обезбеде и препознавање будућих перформанси предузећа исказаних кроз зараде и способност извршавања односно сервисирања будућих обавеза. Генерализујући општи појам финансијских извештаја, за кредиторе они представљају најефикаснији начин периодичног презентовања информација сакупљених и обрађених у рачуноводственом систему предузећа.

Финансијски извештаји се састоје из сета информација о једном предузећу. Међутим, тек анализа финансијских извештаја може заиста да покаже како једно предузеће послује. Сами финансијски извештаји у свом јединственом облику нису најидеалнији приказ информација подесних за анализу. Из тих разлога се врши анализа аналитичких показатеља односно рацио анализа. Значајаност аналитичких показатеља огледа се у томе што је помоћу њих могуће добити упоредиве категорије које се могу показати кориснијим од самих сирових бројева. Оно што додатно даје на вредности аналитичким показатељима јесте чињеница да се они врло често користе за упорођивања различитих предузећа у оцењивању. Могућност комбинаторике аналитичких показатеља доприноси да се на основу њих креира и предикција будућег пословања предузећа што само додаје на њиховој вредности и додатно олакшава доношење закључака кредитора.

Примена аналитичких показатеља, како се у стручној литератури наводи, је знатно олакшала и убрзала процес анализе потенцијала предузећа од стране кредитора. Међутим, овакав тип анализе заједно са анализом целокупних финансијских извештаја представља искључиво класичан тип анализе заснован на историјским подацима предузећа. Другим речима, подаци који су добијани из аналитичких показатеља и финансијских извештаја, представљали су помоћ приликом доношења одлуке а никако саму одлуку. Ово је подразумевало да кредитни аналитичар мора у

потпуности да обради податке једног предузећа како би могао да донесе адекватну одлуку. У времену које карактерише велики број кредитних захтева предузећа, практично је неодрживо и врло скупо да сваки кредитни захтев буде детаљно анализиран од стране запослених. Резултат анализе кредитног аналитичара треба да прикаже да ли је једно предузеће подесно за добијање новчаних средстава. Одлука кредитора која не делује превише комплексно, за собом носи врло комплексну анализу која захтева време и велике трошкове, те самим тим позајмице малих износа и ризика, често бивају скупље од већих и ризичнијих позајмица кредитора предузећима. Аналитички показатељи као производ финансијских извештаја, примењиваних у традиционалној анализи, поред процеса који је дуг и скуп, имали су и друга ограничења. Таква ограничења су се огледала пре свега у посматрању појединачних аспеката пословања предузећа, што је резултирало немогућношћу сагледавања реалне успешности једног предузећа. Наиме, поједини аналитички показатељи без обзира да ли су добри или лоши, могли су да буду у директној конфротацији, што је врло често доводило до неадекватних и погрешних процена кредитних аналитичара. Другим речима, нису сви аналитички показатељи једнако значајни и важни за оцену кредитне способности предузећа.

Сагледавши висину трошкова, време потребно за традиционалну анализу, као и субјективност при доношењу одлуке, кредитори су схватили да морају да се окрену ка креирању нових модела за оцену кредитне способности предузећа и ка аутоматизацији процеса.

Многобројна истраживања су доказала да су традиционалне статистичке методе најподесније и најприменљивије у дефинисању модела за процену кредитне способности предузећа. Као прве међу једнакима при оцени кредитне способности предузећа дале су логистичка и линеарна регресија, дискриминациона анализа, применљиве мултиваријантне регресионе функције, класификација и регресионо „дрво“, непараметарска изравњавања као и анализе „преживљавања“. Развој метода за оцену кредитне способности предузећа се није зауставио на традиционалним статистичким методама, тако данас имамо и употребу вештачке интелигенције односно неуронских мрежа као најистакнутијег модела истраживања у овом пољу.

Иако се данашњи модели за оцену кредитне способности базирају како на квалитативним тако и на квантитативним индикаторима, циљ истраживања је да покаже да су квантитативни индикатори приказани кроз аналитичке показатеље предузећа

довољни како би се креирао модел за оцену кредитне способности предузећа

## 2. ДОСАДАШЊА ИСТРАЖИВАЊА

У погледу разматрања потреба за статистичким моделима истичу се следећи ставови:

У данашњим савременим условима пословања кредитори представљају снажан ослонац предузећима у домену позајмљивања новчаних средстава. За кредитора ово представља један вид ризика, тачније кредитног ризика, јер не може са сигурношћу да тврди да ли ће позајмљена средства бити и враћена. Другим речима, а како Драгосавац (2013, стр. 42) наводи, главни проблем кредитора јесте да предузеће неће моћи да о року доспећа врати камату и/или главницу. Да би кредитори избегли кредитни ризик они су морали да управљају њима, јер како Nicula у свом раду наводи (2013, стр. 668), управљање ризиком представља кључну активност сваког кредитора. Стога кредитори морају да се упознају са основним карактеристика једног предузећа како би били сигурни коме позајмљују своја средства. Финансијски извештаји, како наводе Bao, Li, Wu, Zhao, Liang, Liu (2014, стр. 503), представљају полазну информациону основу кредитора.

И поред тога што финансијски извештаји, како Лековић и Арсеновић наводе (2013, стр. 80), представљају основни инструмент путем којег стејкхолдери стичу увид у информације о имовини и обавезама, резултату и нето готовини извештајних ентитета, за дубљу анализу успешности предузећа потребна је примена њихових примеса односно аналитичких показатеља. Вучковић (2016, стр. 124) аналитичке показатеље дефинише као вишеслојну повезаност података из биланса стања и биланса успеха која доприноси одређивању финансијског стања и успешности предузећа. Међутим, један аналитички показатељ се не може самостално користити јер не приказује све перформансе једног предузећа. Вучићевић (2012, стр. 85) наводи да се у литератури појављује велики број показатеља али да су за анализу пословања једног предузећа најважнији аналитички показатељи структуре, аналитички показатељи рентабилности и аналитички показатељи управљања.

Аналитички показатељи заједно са финансијским извештајима представљају есенцију приликом анализе перформанси предузећа. До скора, а како Baesens наводи (2003, стр. 1), ова одлука се доносила искључиво на бази процене кредитних аналитичара. Овакав традиционални начин анализе предузећа, у данашњим

условима привређивања, а како Ferreira, Louzada, Diniz (2015, стр. 39) наводе је практично неодржив. Разлог овоме лежи у чињеници да кредитори данас имају на дневном нивоу од неколико десетина до неколико стотина различитих кредитних захтева које морају обрадити. Традиционални принцип анализе предузећа, због гломазности процеса и брзине која ја била потребна да би се утврдило да ли је једно предузеће подесно за добијање кредита, морао је бити унапређен. Поред наведеног традиционални принцип анализе предузећа морао је бити унапређен и због (I) знатног повећања банкротства предузећа широм света, (II) све компетитивнијих маргина, (III) опадајућих вредности непокретности на многим тржиштима итд.

Све ово је навело како струку тако и праксу да изнађу нове и побољшане методе, односно решења која ће допринети олакшању и убрзању доношења одлука од стране кредитних аналитичара. Другим речима, ово је представљало упориште, како тврде Sousa, Gama, Brandao (2015, стр. 342), да се кредитни аналитичари на бази многобројних истраживања и развијених нових модела окрену аутоматизованим процесима који су се темељили на новим моделима. Развој ових модела је текао постепено кроз више различитих фаза. Према Samreen, Zaidi (2012, стр. 156) модели су прошли кроз више фаза које би се могле поделити на следеће 1. пропорционалне анализе, 2. статистичке анализе, 3. вештачке интелигенције.

У погледу разматрања различитих модела кредитне способности предузећа (заснованих на банкротству) истичу се следећи ставови:

Многобројна истраживања науке и струке потврђују учинковитост по питању оцене кредитне способности предузећа заснованих на статистичким методама. Caracota, Dimitriu, Dinu (2010, стр. 119) су у свом истраживању покушали да креирају модел који ће предвиђати банкротство предузећа. Они су применом логистичке регресије, креирали модел банкротства који се базирао на варијаблама капитал/укупна актива, нето профит/укупна актива, ЕБИТ/укупна актива, нето вредност/укупне обавезе, продаја/укупна актива. Класификовање предузећа на она која су подесна за добијање кредита и на она која нису.

Cubiles De La Vega, Blanco-Oliver, Pino-Mejias, Lara-Rubio (2013, стр. 6911) су истраживали колико заиста статистичке методе доприносе кредиторима при оцени кредитне способности предузећа. Закључак који су ови аутори извели јесте да без обзира коју методу да кредитори имплементирају у свој кредитни процес, било да је у

питању линеарна дискриминациона анализа, квадратна дискриминациона анализа или логистичка регресија, имаће одређене бенефите. Иако бенефити, као такви могу у прву руку да прикажу незнатан помак, мора се имати на уму да чак и 1% побољшања у прецизности анализе података може да спречи велике губитке и да сачува милионе кредитору.

Tong, Mues, Thomas (2012, стр. 133) су покушали да дају одговор на два важна питања, да ли ће се и када банкротство јавити. Ови аутори су своје истраживање базирали на анализи „преживљавања“ коју су упоређивали са логистичком регресијом. Резултати које су добијали су били готово истоветни у оба модела с тим да су успели да докажу да је много већа могућност предвиђања када се заиста може очекивати да предузеће банкротира уз помоћ анализе „преживљавања“. Другим речима, бенефити које је овај модел анализе предузећа доносио јесте да се из целог портфолија тачно може предвидети ко ће банкротирати а ко ће донети највећи профит за кредитора.

Свеобухватно сагледавање значаја статистичких модела су посебно истакли Marques, Garcia, Sanchez (2013, стр. 10245). Ови аутори су сагледали скоро све статистичке моделе, свако на свој начин, и донели закључак да велика већина њих, а пре свега дискриминациона анализа и линеарна и логистичка регресија доносе највеће бенефите кредиторима приликом оцењивања кредитне способности предузећа. Ти бенефити се сагледавају пре свега у смањивању трошкова приликом евалуације кредитне способности предузећа, уштеда у времену потребном за анализу, објективност оцене анализе, учинци модела могу да се прате итд. Такође, Lessman, Baesens, Seow, Thomas (2015, стр. 125). су своје истраживање базирали на класификацији клијената на добре или лоше, применом модификоване логистичке регресије.

Модел који се користи, како у пракси тако и у теорији, а као што је већ и наведено, великом већином се заснивају на предвиђању банкрота предузећа.

Успех који су модели за оцену кредитне способности донеле кредиторима је огроман. Међутим, оно што многи аутори истичу у последњих неколико година јесте да многи од тих модела су базирани на показатељима и резултатима са високо развијених тржишта. Из тих разлога модел не може да буде у потпуности искоришћен у земљама у развоју. Чак и саме високо развијене земље уколико креирају националне моделе, имаће, можда привидно мала побољшања али у тоталу значајне уштеде.

Gupta, Wilson, Gregoriou, Healy (2014, стр. 398) су креирали модел за оцену кредитне способности предузећа базирајући га на моделима високоразвијених земаља. Ови аутори су применом динамичке логистичке регресије креирали модел за оцену кредитне способности предузећа на територији Велике Британије. Иако резултати тако креираног модела нису пуно одступали од модела високоразвијених земаља, могућност предвиђања банкрутства је ипак давала мало боље резултате. Без обзира што су резултати незнатно бољи, управо они праве разлику, јер сваки модел креиран према специфичностима одређене земље је бољи од стандардизованог модела.

Када се сагледају сва досадашња истраживања може се извести закључак да процес позајмљивања средстава од стране кредитора предузећима не може и неће више никада бити заснован на традиционалном сагледавању финансијских извештаја и доношење одлуке након такве анализе. Као што се види у претходном делу текста и традиционални статистички модели, пре свега логистичка регресија, даје велике бенефите.

### **3. ЗНАЧАЈ АНАЛИТИЧКИХ ПОКАЗАТЕЉА**

Кредитни ризик било ког кредитора представља вероватноћу да тај кредитор неће бити у стању да наплати своја укупна потраживања, како по основу главнице дуга, тако и уговорену камату. Да би се донеле рационалне одлуке које су у складу са кредитним политикама једног кредитора, кредитни аналитичари морају да сведу кредитни ризик на минимум, што подразумева поседовање одређених аналитичких оруђа.

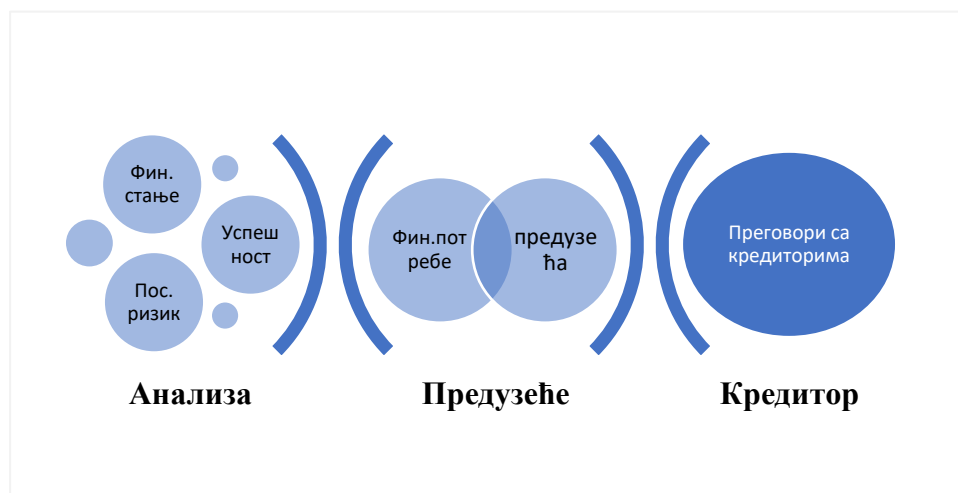
Финансијски извештаји представљају скуп информација о финансијском положају, успешности, променама на капиталу и новчаним токовима једног предузећа и представљају функционалну и временску заокруженост пословних процеса у једном предузећу. Из наведених разлога они представљају подлогу сваке рационалне анализе. Када су у питању краткорочни кредитори, оно што их прво занима јесте ликвидност једног предузећа. Разлог овоме лежи у чињеници да би њихова потраживања у том случају била краткорочна и способност предузећа да брзо плати та потраживања најбоље се оцењују анализом ликвидности предузећа. Такође, кредиторе (без обзира да ли су у питању краткорочни или дугорочни) интересује и способност зарађивања једног предузећа, затим ризичност улагања итд. Све су ово информације које се добијају на основу података који се налазе у финансијским извештајима (биланс



стања, биланс успеха, извештај о променама о капиталу, извештај о токовима готовине).

Иако финансијски извештаји пружају свеобухватни преглед једног предузећа, њихова анализа је дуга, спора и скупа за кредиторе. Кредитори морају да донесу одлуку на бази представљених података, да ли је једно предузеће довољно добро да би му се средства одобрила. Ова одлука, која иако делује као врло једноставна, је врло комплексна те из тих разлога цена кредита са малим износом и малим ризиком понекад бива много скупља од ризичнијих кредитних послова. Другим речима, кредитори морају да сагледају да ли предузеће може да оствари ефикасно и ефективно пословање, а како Мијић, Јакшић, Бербер (2015, стр. 216) наводе то је једино изводљиво мерењем аналитичких позатеља.

Аналитички показатељи представљају суштину анализе финансијских извештаја, јер тек стављањем у однос две или више билансних величина, добијају се подаци који су од значаја за оцену финансијске ситуације, рентабилности али и оцену ефикасности управљања предузећем. При томе, а како Baran, Pastyr, Baranova (2016, стр. 76) наводе, број могућих релација је изузетно велики, што се сматра разумљивим јер се активности неког предузећа не могу оценити на основу једног или неког од одговарајућих показатеља. Са адекватно дефинисаним и одабраним аналитичким показатељима добија се адекватнија оцена једног предузећа, него што је то анализа појединачног финансијског извештаја.



Слика 1.: Оквир за финансијску анализу

Извор: Аутори

Дијапазон аналитичких показатеља је изузетно широк. Избор најадекватнијег показатеља зависи од кредитора до кредитора као и особености предузећа, међутим показатељи који се више издвајају од других су :

- а) Показатељи структуре редузећа
- б) Показатељи рентабилитета
- с) Показатељи активности.

Показатељи структуре предузећа се односе пре свега на односе између делова биланса стања и употребљавају се као показатељи за процену ликвидности, сигурност, задужености. Генерално гледано у питању су захтеви за мерење ликвидности и за мерење стабилности предузећа.

Показатељи рентабилности представљају средство контроле остварења циљева предузећа, које узима у обзир висину капитала или средства са којим је резултат остварен.

Показатељи активности представљају брзину обртања делова средстава, изражени у облику коефицијента или броју дана или месеци просечног задржавања у одговарајућем облику. Њихов значај се огледа у томе јер променом брзине обрта аутоматски се преноси на волумен активне, односно финансијске контроле, јер је у директној вези са ликвидношћу и рентабилношћу.

**Табела 1.: Кратак резиме кључних показатеља**

| <b>ЛИКВИДНОСТ</b>                  |                                                                            |                                                                                       |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ТЕКУЋА</b>                      | $= \frac{\text{Текућа актива}}{\text{Текуће обавезе}}$                     | Мери способност подмирења текућих обавеза са текућом имовином                         |
| <b>УБРЗАНИ РАЦИО</b>               | $= \frac{\text{Текућа имовина} - \text{залихе}}{\text{Текуће обавезе}}$    | Мери способност подмирења са најликвиднијом текућом имовином                          |
| <b>РЕНТАБИЛИТЕТ</b>                |                                                                            |                                                                                       |
| <b>МАРЖА НЕТО ПРОФИТА</b>          | $= \frac{\text{Нето профит након пореза}}{\text{Нето приходи од продаје}}$ | Мери профитабилност у односу на остварене приходе од продаје                          |
| <b>ПРИНОС НА ИНВЕСТИЦИЈЕ (ROA)</b> | $= \frac{\text{Нето профит након пореза}}{\text{Укупна имовина}}$          | Мери укупну ефективност постојеће имовине у стварању профита; способности остваривања |

|                                                            |                                                                                |                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                            |                                                                                | зараде уложеног капитала                                                                            |
| <b>ПРИНОС НА АКЦИЈСКИ КАПИТАЛ (ROE)</b>                    | $= \frac{\text{Нето профит након пореза}}{\text{Акцијски капитал}}$            | Мери способности зараде књиговодствене вредности акционарског улога                                 |
| <b>АКТИВНОСТИ</b>                                          |                                                                                |                                                                                                     |
| <b>ОБРТ ПОТРАЖИВАЊА</b>                                    | $= \frac{\text{Годишње нето продаје на кредит}}{\text{Потраживање од купаца}}$ | Мери колико су пута потраживања обрнута током године; осигурава информације о квалитету потраживања |
| <b>ОБРТ ПОТРАЖИВАЊА У ДАНИМА (Просечан период наплате)</b> | $= \frac{365}{\text{Обрт потраживања}}$                                        | Просечан број дана ненаплаћених потраживања пре него што се наплате                                 |
| <b>ОБРТ ЗАЛИХА</b>                                         | $= \frac{\text{Трошак продатих производа}}{\text{Залихе}}$                     | Мери колико су пута потраживања обрнута током године; осигурава информације о квалитету потраживања |
| <b>ОБРТ ЗАЛИХА У ДАНИМА</b>                                | $= \frac{365}{\text{Обрт залиха}}$                                             | Просечан број дана држања залиха пре него што се претворе у потраживања према купцима преко продаје |
| <b>ОБРТ УКУПНЕ ИМОВИНЕ (Обрт капитала)</b>                 | $= \frac{\text{Нето производи од продаје}}{\text{Укупна имовина}}$             | Мери релативну ефикасности укупне имовинеу остваривању прихода од продаје                           |

Извор: Аутори

Сваки од ових поменутих показатеља има своју вредност приликом оцене кредитне способности једног предузећа, и не сме се занемарити значај ниједног од њих. Они треба да омогуће адекватнију анализу једног предузећа и да кредиторима пружи бољу оцену тог предузећа, али и да убрзају њихово деловање. Интеграцијом ових показатеља у одређене моделе добија се снажно

оруђе које кредитори могу да примењују како би добили што адекватнију и бржу оцену способности једног предузећа.

#### **4. МОДЕЛА ЗА ОЦЕНУ КРЕДИТНЕ СПОСОБНОСТИ БАЗИРАН НА АНАЛИТИЧКИМ ПОКАЗАТЕЉИМА ПРЕДУЗЕЋА ИЗ СРБИЈЕ**

Употреба савремених модела у нашој земљи је и даље у ограниченој употреби од стране кредитора. Разлози овоме су многобројни, али један од основних разлога лежи у томе што су тренутно доступни модели базирани на финансијским извештајима и аналитичким показатељима предузећа са развијених тржишта. Овакви подаци због специфичности пословања наших предузећа као и њиховим карактеристикама, не одговара у потпуности.

На основу напред наведеног креиран је модел који је базиран на узорку од 556 предузећа са подручја Републике Србије у периоду од 2011-2015. године. Метода која је коришћена при изради модела јесте логистичка регресија. Логистичка регресија се у односу на друге методе истиче јасним увидом у доприносе сваке променљиве коришћене за оцену кредитне способности предузећа. Другим речима, логистичка регресија дефинише који аналитички показатељи имају највећу значајност у оцени кредитне способности предузећа.

Регресија обухвата две групе променљивих: 1. променљиве предикторе (независне варијабле на основу којих се врши предвиђање); 2. променљиви критеријум (зависна варијабла, односно она која се предвиђа). У овом моделу је анализирана веза између дихотомене варијабле о одобреном кредиту и независних варијабли које чине аналитички показатељи односно укупне обавезе и капитал, коефицијент сопственог финансирања, рентабилности улагања, степен покрића и просечан број дана држања залиха на складишту. Помоћу наведених варијабли креиран је модел за оцену кредитне способности предузећа са територије Србије.

**Табела 2: Коефицијент детерминације**

| Step | -2 Log likelihood    | Cox & Snell R Square | Nagelkerke R Square |
|------|----------------------|----------------------|---------------------|
| 1    | 209,638 <sup>a</sup> | ,603                 | ,820                |
| 2    | 201,117 <sup>b</sup> | ,609                 | ,829                |
| 3    | 195,614 <sup>b</sup> | ,614                 | ,834                |
| 4    | 190,171 <sup>c</sup> | ,618                 | ,840                |
| 5    | 186,039 <sup>c</sup> | ,621                 | ,844                |

Извор: Аутори

Модел, који је креиран помоћу логистичке регресије, резултира да 84,4% варијација у одобравању кредита је објашњено истим. Ово потврђује и табела 2.

Креирани модел са 86,3% тачности класификује оне кредите који нису одобрени, док са 100% класификује одobreне. Другим речима, модел са 94,8% успешности класификује све посматране кредите.

**Табела 3.: Класификација кредита**

|        | Observed           | Predicted      |     |                    |
|--------|--------------------|----------------|-----|--------------------|
|        |                    | KREDIT ODOBREN |     | Percentage Correct |
|        |                    | 0              | 1   |                    |
| Step 1 | KREDIT ODOBREN 0   | 166            | 31  | 84,3               |
|        | KREDIT ODOBREN 1   | 0              | 319 | 100,0              |
|        | Overall Percentage |                |     | 94,0               |
| Step 2 | KREDIT ODOBREN 0   | 167            | 30  | 84,8               |
|        | KREDIT ODOBREN 1   | 0              | 319 | 100,0              |
|        | Overall Percentage |                |     | 94,2               |
| Step 3 | KREDIT ODOBREN 0   | 168            | 29  | 85,3               |
|        | KREDIT ODOBREN 1   | 0              | 319 | 100,0              |
|        | Overall Percentage |                |     | 94,4               |
| Step 4 | KREDIT ODOBREN 0   | 169            | 28  | 85,8               |
|        | KREDIT ODOBREN 1   | 0              | 319 | 100,0              |
|        | Overall Percentage |                |     | 94,6               |
| Step 5 | KREDIT ODOBREN 0   | 170            | 27  | 86,3               |
|        | KREDIT ODOBREN 1   | 0              | 319 | 100,0              |
|        | Overall Percentage |                |     | 94,8               |

Извор: Аутори

Аналитички показатељи који дефинишу модел и који доводе до ових резултата су укупне обавезе/капитал, коефицијент сопственог финансирања, рентабилности улагања (ROA), степен покрића и просечан број дана држања залиха на складишту, те самим тим се потврђују дефинисани односи на почетку истраживања.

Помоћу линеарне регресије дефинисана је дихотомна зависна варијабла одобрен кредит и независне варијабле које су напред поменуте. Помоћу ових варијабали дефинисан је модел, који се базира на показатељима предузећа са подручја територије Србије, који са великом прецизношћу утврђује који кредит треба да буде одобрен а који не. Самим тим примена и креирање оваквих модела може значајно да утиче на тренутне процесе кредитне анализе и процеса одобравања кредита.

Бенефити које овај модел, као и други модели, доприносе огледа се пре свега у повећању ефикасности кредитног аналитичара,

повећању конзистентности процеса евалуације предузећа, повећању објективности приликом доношења одлука, бољем квантификовање потенцијалних губитака али и смањење времена које кредитори губе на наплату потраживања.

**Табела 4.: Аналитички показатељи који дефинишу модел**

|                     |                                  | B     | S.E. | Wald    | df | Sig. | Exp(B) |
|---------------------|----------------------------------|-------|------|---------|----|------|--------|
| Step 1 <sup>a</sup> | Ukupneobavezeikapital            | ,000  | ,000 | ,804    | 1  | ,370 | 1,000  |
|                     | Constant                         | 2,358 | ,192 | 151,540 | 1  | ,000 | 10,572 |
| Step 2 <sup>b</sup> | Ukupneobavezeikapital            | ,000  | ,000 | ,346    | 1  | ,556 | 1,000  |
|                     | Koef.sopstvenogfinans            | 1,271 | ,520 | 5,971   | 1  | ,015 | 3,563  |
|                     | Constant                         | 1,891 | ,263 | 51,758  | 1  | ,000 | 6,625  |
|                     | Ukupneobavezeikapital            | ,000  | ,000 | ,262    | 1  | ,609 | 1,000  |
| Step 3 <sup>c</sup> | ROlrentabilnostulaganja          | ,009  | ,004 | 4,506   | 1  | ,034 | 1,009  |
|                     | Koef.sopstvenogfinans            | 1,329 | ,550 | 5,849   | 1  | ,016 | 3,778  |
|                     | Constant                         | 1,839 | ,270 | 46,349  | 1  | ,000 | 6,290  |
|                     | Ukupneobavezeikapital            | ,000  | ,000 | ,272    | 1  | ,602 | 1,000  |
|                     | ROlrentabilnostulaganja          | ,009  | ,004 | 4,842   | 1  | ,028 | 1,009  |
| Step 4 <sup>d</sup> | Koef.sopstvenogfinans            | 1,473 | ,593 | 6,174   | 1  | ,013 | 4,361  |
|                     | Stepenpokrićall                  | ,000  | ,000 | 3,113   | 1  | ,078 | 1,000  |
|                     | Constant                         | 1,892 | ,282 | 44,876  | 1  | ,000 | 6,635  |
|                     | Ukupneobavezeikapital            | ,000  | ,000 | ,240    | 1  | ,624 | 1,000  |
|                     | ROlrentabilnostulaganja          | ,009  | ,004 | 4,819   | 1  | ,028 | 1,009  |
| Step 5 <sup>e</sup> | Prosečanbrojdanadržanjaazalihana | ,000  | ,000 | ,695    | 1  | ,405 | 1,000  |
|                     | skladištu                        |       |      |         |    |      |        |
|                     | Koef.sopstvenogfinans            | 1,405 | ,587 | 5,733   | 1  | ,017 | 4,076  |
|                     | Stepenpokrićall                  | ,000  | ,000 | 3,092   | 1  | ,079 | 1,000  |
|                     | Constant                         | 1,952 | ,285 | 46,824  | 1  | ,000 | 7,042  |

Извор: Аутори

## 5. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Савремени услови пословања проузроковали су потребу да кредитори напусте традиционалну кредитну анализу предузећа. Пракса, која је подразумевала да кредитни аналитичар изврши свеобухватну анализу предузећапостала је неодржива, због све већег броја кредитних захтева. Схвативши ово, теорија и пракса је радила наразвоју више различитих модела за оцену кредитне способности предузећа, који су постали „conditione sine qua non“ сваког кредитног процеса. Данас је распрострањен велики број модела који је процес анализе кредитне способности предузећа, учинио бржим, јефтинијим и објективнијим.

Модерни и општеприхваћени модели креирани су на бази варијабли релевантних за предузећа из развијених светских економија. Из тих разлога, кредитори из неразвијених економија и

економија у развоју, каква је наша, овакве моделе морају узети са одређеном дозом резере.

Међутим, развојем модела који се базира на аналитичким показатељима карактеристичним за перформансе домаћих предузећа и њиховом начину пословања добијају се резултати који умногоме доприносе кредитном процесу. Кредитор добија бржу, ефикаснију и јефтинију кредитну анализу. Иако је модел који је развијан у овом моделу базиран искључиво на финансијским извештајима односно на његовим квантитативним показатељима, резултати који су добијени помоћу њега су више него квалитетни. Међутим, и поред тога за даље истраживање је неопходно узети у обзир и квалитативне карактеристике предузећа а све у циљу побољшања самог модела.

Модел анализе кредитне способности предузећа нису будућност они су садашњост. Више не поставља питање у нашој пракси да ли је њихова примена потребна, него обавезна. Њиховим развојем и применом наша земља и кредити са наших простора иду у корак са неизбежним променама које променама пословања у свету.

## 6. ЛИТЕРАТУРА

1. Baesens B. (2003). *Developing intelligent systems for credit scoring using machine learning techniques*, K.U.Leuven, PhD disertation, стр. 1-15 преузето 17.06.2016 са сајта: <http://www.dataminingapps.com/wp-content/uploads/2015/04/Phd-Bart-Baesens.pdf>
2. Bao C., Li J., Wu D., Zhao X., Liang C., Liu C. (2014). Optimization of Integrated Risk in Commercial Banking Based on Financial Statements, *Procedia Computer Science* 31, 501-510
3. Baran D., Pastyr A., Baranova D. (2016). Financial analysis of a selected company, *The Journal of Slovak University of Technology* 24(37), 73-92
4. Caracota R.C., Dimitru M., Dinu M.R. (2010). Building a Small and Medium Enterprises, *Theoretical and Applied Economics* 9(550), 117-128
5. Cubiles-De-La-Vega M.D., Blanco-Oliver A., Pino-Mejias R., Lara-Rubio J. (2013). Improving the management of microfinance institutions by using credit scoring models base on Statistical Learning techniques, *Expert Systems with Applications* 40, 6910-6917
6. Драгосавац М. (2013). Системи управљања кредитним ризиком у комерцијалном банкарству, *Економски погледи* 15(4), 41-59

7. Ferreira P.H., Louzada F., Diniz C. (2015). Credit scoring modeling with state-dependent sample selection: A comparison study with the usual logisting modeling, *Pesquisa Operacional* 35(1), 39-56
8. Gupta J., Wilson N., Gregoriou A., Healy J. (2014). The effect of internationalisation on modelling credit risk for SMEs: Evidence from UK market, *International Finance Markets, Institutions and Money* 31, 397-413
9. Lessman S., Baesens B., Seow H.V., Thomas L.C. (2015). Benchmarking state-of-the-art classification algorithms for credit scoring: An update of research, *European Journal of Operational Research* 247(1), 124-136
10. Лековић М., Арсеновић С. (2013). Улога и значај квалитетног финансијског извештавања, *Банкарство* 42(3), 78-95
11. Marques A.I., Garcia V., Sanchez J.S. (2012). Exploring the behaviour of base classifiers in credit scoring ensembles, *Expert Systems with Applications* 39(11), 10244-10250
12. Мијић К., Јакшић Д., Бербер Н. (2015). The analysis of productivity and profitability in the CEE region: Focus on the private and public sector, *Serbian Journal of Management* 10(2), 215-224
13. Nicula I. (2013). Some Aspects Concerning the Measurement of Credit Risk, *Procedia Economics and Finance* 6, 668-674
14. Niklis D., Doumpos M., Zopounidis C. (2014). Combining market and accounting-based models for credit scoring using a classification scheme based on support vector machines, *Applied Mathematics and Computation* 234, 69-81
15. Samreen A., Zaidi F. B. (2012). Design and Development of Credit Scoring Model for the Commercial banks of Pakistan: Forecasting Creditworthiness of Individual Borrowers, *International Journal of Business and Social Science* 3(17), 155-166
16. Sousa M.R., Gama J., Brandao E. (2016). A new dynamic modeling framework for credit risk assessment, *Expert Systems With Applications* 45, 341-351
17. Tong E.N.C., Mues C., Lyn C.T. (2012). Mixture cure models in credit scoring: If and when borrowers default, *European Joournal of Operational Research* 218(1), 132-139
18. Вучићевић Д. (2012). Теоријски аспекти и основне поставке финансијске анализе, *Школа бизниса* 2, 82-96



19. Вучковић Б. (2016). Узроци профитабилности пољопривредног сектора, *Економика пољопривреде* 63(1), 123-142

*Рад је примљен: 18.03.2017.*

*Коначна верзија рада је примљена: 05.05.2017.*

*Рад је прихваћен за штампање: 11.05.2017.*

## ТУРИСТИЧКЕ ВРЕДНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЕ РАЗВОЈА ЛОВНОГ И РИБОЛОВНОГ ТУРИЗМА МОРОВИЋА\*

TOURIST VALUES AND PERSPECTIVES OF HUNTING AND FISHING  
TOURISM DEVELOPMENT IN MOROVIĆ SETTLEMENT

Александра Вујко<sup>1</sup>

Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад

Теодора Грчанац<sup>2</sup>

Марко Д. Петровић<sup>3</sup>

Географски институт „Јован Цвијић“, САНУ

**Сажетак:** Моровић је село у близини Шида, и као такав представља туристичку дестинацију на локалном нивоу и потенцијалом за ширење на међународни ниво. Циљ рада је сагледати недовољно развијене ресурсе Моровића, који би у великој мери могли допринети развоју Моровића као туристичке дестинације, затим на основу анкете сазнати мишљење испитаника о постојећим потенцијалима Моровића који би се у будућности могли искористити за развој ловног и риболовног туризма и осмишљавање других иновативних пројеката. Рад садржи лична и стручна разматрања, а резултати истраживања су показали да Моровић поседује потенцијале за развој туризма, али да потенцијали нису у довољној мери искориштени.

**Кључне речи:** ловни туризам, риболовни туризам, посебни облици туризма, Моровић, Фрушка гора, Војводина

**Abstract:** Morović is a village near Šid. Represents a tourist destination at the local level and a potential for expansion to the international level. The aim of this paper is to examine Morović's insufficiently developed resources, which could greatly contribute to the development of Morović as a tourist destination. Then on the basis of the survey, find out the opinion of the respondents about the existing potentials of Morović, which could be used in the future for the development of hunting and fishing tourism and designing other innovative projects. The paper contains personal and expert considerations and the results of the research have shown that Morović has potentials for the development of tourism, but that the potentials are not sufficiently exploited.

**Keywords:** Hunting tourism, fishing tourism, Special forms of tourism, Morović, Fruska gora mountain, Vojvodina

---

\* Рад је подржан од стране републичког пројекта III 47007, финансираног од стране Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије.

<sup>1</sup> aleksandravujko@yahoo.com

<sup>2</sup> teodoragrcanac@gmail.com

<sup>3</sup> marko\_d\_petrovic@yahoo.com

## **1. УВОД**

Задатак туризма, као пре свега услужне делатности (Marcouiller et al. 2004), је да природне ресурсе користи у складу са општим принципима одрживости (Waligo et al. 2013), али и да се кроз његово одвијање и развој, ресурси користе на најбољи могући начин, истичући оне атракције које имају снагу да последично привлаче туристе, а самим тим и одражавају кроз бројне економске показатеље (Вујко, Гајић, 2014).

Савремени развој туризма карактерише развој посебних облика туризма (Руо, 2005), међу којима су и ловни и риболовни туризам. Имајући у виду да се лов и риболов могу посматрати кроз различите призме, од тога да се сматрају саставним делом спортских и рекреативних активности, они су и веома уносан извор прихода за локалне просторе, па и читаве државе у којима се одвија. Највећи приходи се управо остварују директним путем од ловачких и риболовачких дозвола, лова и риболова у пратњи водичке службе, трофеја, пансионске и ванпансионске потрошње (Wu et al. 2012; Brida et al. 2013). С обзиром на то да су ови облици туризма уско везани за природне ресурсе неког простора, јасно је да право богатство представљају они делови неке земље у којима је могуће развијати ове облике туризма.

Моровић је село у Војводини, које административно припада општини Шид у Сремском округу. Моровић се налази 100 km западно од Београда. Од Новог Сада је удаљен 90 km преко Иришког венца или 70 km преко Илока у Хрватској (Миросављевић, 1983). Најважнији хидрографски објекти Моровића су језеро Слезен и канал Брек. Језеро Слезен се налази на 35 km од Сремске Митровице према Хрватској или на 10 km од Шида. Језеро је дубине 5 m, дужина језера је 3 km, а ширина до 200 m, и као такво представља мрестилисте за шарана, у површини од 900 m. Оближњи канал Брек, који је спојен са рекама Студва и Босут, пружа одличне услове за риболов, јер је богат слатководном рибом, нарочито шараном, штуком, бабушком, девериком и амуром. Обале Босута и Студве су идеалне за спортски риболов тако да је седамдесетих година одржано такмичење на Европском нивоу. Речне воде су богате рибом, тако да је риболов привлачан за све узрасте. Ту је и рибњак Брек, природни резерват површине 142 ha богат шараном, штуком, амуром, толстолобиком и другим слатководним рибама. Оближњи канал Брек прави је рај за пецароше, љубитеље шарана, штуче, бабушке и других слатководних врста риба (Лалић, 2013).

Због мноштва шума Моровић је идеалан простор за станиште дивљачи разних врста. Стално гајене врсте дивљачи су обични јелен, јелен лопатар, срна, дивља свиња и зец, а мочварно тло нуди идеалан амбијент мочварним птицама, међу којима доминира дивља патка. Све врсте су у понуди за ловни туризам. Комплекс Моровић газдује са 2.850 ha шумског комплекса. У срцу Босутских шума налази се атрактивно ловиште са изузетним примерцима високе дивљачи као што су: европски јелен, срна, јелен лопатар и дивља свиња. У саставу ВУ Моровић послује и погон Карађорђево (општина Бачка Паланка) у чијем саставу се налази ловиште површине око 4000 ha са крупном дивљачи- европски јелен, амерички јелен, сrneћа дивљач, муфлони и дивља свиња. Ловиште „Босутске шуме“ Шид је укупне површине 14.912,18 ha. Главне врсте крупне дивљачи су дивље свиње и обичан јелен, а пратећа врста сrneћа дивљач. Ово ловиште спада у равничарски тип са надморском висином од 85 до 92 m. Лов крупне дивљачи се обавља са високе чеке. На дивље свиње, у овом ловишту, организује се групни лов (Синђић, 2010; Бабац, 2007).

Рад садржи лична и стручна разматрања. Истраживање је усмерено на потенцијале за развој ловног и риболовног туризма Моровића. Овај потенцијал, Моровић има захваљујући шумама и водама попут Војне Установе Моровић, Босутске шуме, Језера Слезен и канала Брек. Предмет овог рада јесте истраживање Моровића, села у округу Шида, као туристичке дестинације на локалном нивоу и потенцијалом за ширење на међународни ниво. Циљ рада је сагледати природне ресурсе Моровића, који би у великој мери могли допринети развоју Моровића као туристичке дестинације ловног и риболовног туризма.

## **2. МЕТОДОЛОГИЈА**

Истраживање је било део ширег истраживачког пројекта који су спровели аутори рада у току 2017. године, са циљем утврђивања мишљења о постојећим потенцијалима за развој туризма у неким местима у Војводини, у којима, по мишљењу аутора, постоје потенцијали за развој неких од посебних облика туризма. Први део рада чинило је теренско истраживање и прикупљање података директним испитивањем које је спроведено на терену, међу ловцима и риболовцима, али и међу случајним пролазницима града Новог Сада. Кроз истраживање се настојало утврдити мишљење испитаника о Моровићу као потенцијалу за развој ловног и риболовног туризма. Анкета је реализована у току 2017. године. Варијабле су груписане на начин да одражавају степен упознатости са

потенцијалима Моровића, и изражавају личне ставове испитаника о лову и риболову као могућим мотивима за боравак у Моровићу.

Што се другог дела рада тиче, поред анкете урађена је валоризација природних ресурса за развој ловног и риболовног туризма Моровића, зонирање простора, SWOT анализа, као и анализа материјалне базе. Валоризација је рађена по квалитативно-квантитативном методу (Чомић, Пјевач, 1997). Ова метода представља процес квалитативног и квантитативног оцењивања природних и антропогених вредности неког простора од значаја за туристички развој. Приликом истраживања, валоризовани, односно оцењивани су следећи локалитети Моровића: ВУ Моровић, Босутска шума, језеро Слезен и канал Брек.

Оцене су се кретале у интервалу од 1 до 5, а обележавају величину контрактивну зоне, заправо значај саме дестинације. Одређени бројеви имају следеће значење: јединицом је означен недовољан квалитет, двојком квалитет који задовољава локални туристички значај, тројка означава добар квалитет ресурса са регионалним значајем, четворка врло добар квалитет са ширим регионалним (националним значајем), а петица одличан квалитет ресурса који има међународни значај. Што се зонирања тиче, Моровић је подељен на две зоне: ловна зона и риболовна зона. Материјалну базу Моровића чине Вила Нова и ВУ Моровић са Вилом Кошута и Вилом Срна и 5 бунгалова. Приликом истраживања дошло се и до података о промету туриста у Вила Нова и ВУ Моровић. Валоризацију и зонирање су извршиле Радмила Бобић и Кристина Радосављевић, запослене у Туристичкој организацији Шид, као и аутори рада.

Један од поступака анализе добијених података био је и Pearson Chi-Square Test који је послужио да би се добили подаци о постојању статистички значајне разлике у одговорима испитаника у односу на пол испитаника. За статистички значајну разлику узима се она за коју је  $p < 0,05$ .

### 3. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

Анкетом је обухваћено 328 испитаника (Табела 1), од тога 156 (47,6%) женског пола и 172 (52,4%) мушког пола.

**Табела 1.: Пол испитаника**

|        | Број испитаника | Проценат |
|--------|-----------------|----------|
| Мушки  | 172             | 52,4     |
| Женски | 156             | 47,6     |
| Укупно | 328             | 100      |

Увидом у табелу 2 можемо закључити да највећи проценат испитаника сматра да је Моровић погодан простор за развој ловног и риболовног туризма (82,6%), а увидом у табелу 3 да не постоји статистички значајна разлика у одговорима испитаника у односу на њихов пол, с обзиром на то да је  $p=0,000$ .

**Табела 2.: Мишљење испитаника о погодностима Моровића за развој ловног и риболовног туризма**

| Пол испитаника |      | Да ли је по вашем мишљењу Моровић погодан простор за развој ловног и риболовног туризма? |      |         | Укупно |
|----------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|--------|
|                |      | Да                                                                                       | Не   | Не знам |        |
| Мушки          | Број | 170                                                                                      | 1    | 1       | 172    |
|                | %    | 51,8%                                                                                    | 0,3% | 0,3%    | 52,4%  |
| Женски         | Број | 101                                                                                      | 4    | 51      | 156    |
|                | %    | 30,8%                                                                                    | 1,2% | 15,5%   | 47,6%  |
| Укупно         | Број | 271                                                                                      | 5    | 52      | 328    |
|                | %    | 82,6%                                                                                    | 1,5% | 15,9%   | 100%   |

**Табела 3.: Pearson Chi-Square Test**

| Тест                    | Вредност | df | Статистичка значајност (p) |
|-------------------------|----------|----|----------------------------|
| Pearson Chi-Square Test | 66,824   | 2  | 0,000                      |

На питање, да ли су се некада или се још увек баве ловом (Табела 4), испитаници су одговорили у већини одговори да јесу некада пробали или се још увек баве ловом (48,8%), а такође, као и у претходном питању, ни овде није уочена статистички значајна разлика у односу на пол испитаника (Табела 5).

**Табела 4.: Став испитаника о бављењу ловом**

| Пол испитаника |      | Да ли сте се некада бавили или се још бавите ловом? |       |                       | Укупно |
|----------------|------|-----------------------------------------------------|-------|-----------------------|--------|
|                |      | Да                                                  | Не    | Не желим да одговорим |        |
| Мушки          | Број | 156                                                 | 15    | 1                     | 172    |
|                | %    | 47,6%                                               | 4,6%  | ,3%                   | 52,4%  |
| Женски         | Број | 4                                                   | 109   | 43                    | 156    |
|                | %    | 1,2%                                                | 33,2% | 13,1%                 | 47,6%  |
| Укупно         | Број | 160                                                 | 124   | 44                    | 328    |
|                | %    | 48,8%                                               | 37,8% | 13,4%                 | 100,0% |

**Табела 5.: Pearson Chi-Square Test**

| Тест                    | Вредност | df | Статистичка значајност (p) |
|-------------------------|----------|----|----------------------------|
| Pearson Chi-Square Test | 255,577  | 2  | 0,000                      |

Подаци из табеле 6 нам показују да се много више испитаника бавило, или се још увек бави риболовом (61,0%), без обзира на пол, јер није уочена статистички значајна разлика у одговорима (Табела 7).

**Табела 6.: Став испитаника о бављењу риболовом**

| Пол испитаника |      | Да ли сте се некада бавили или се још бавите риболовом? |       |                       | Укупно |
|----------------|------|---------------------------------------------------------|-------|-----------------------|--------|
|                |      | Да                                                      | Не    | Не желим да одговорим |        |
| Мушки          | Број | 171                                                     | 0     | 1                     | 172    |
|                | %    | 52,1%                                                   | ,0%   | ,3%                   | 52,4%  |
| Женски         | Број | 29                                                      | 84    | 43                    | 156    |
|                | %    | 8,8%                                                    | 25,6% | 13,1%                 | 47,6%  |
| Укупно         | Број | 200                                                     | 84    | 44                    | 328    |
|                | %    | 61,0%                                                   | 25,6% | 13,4%                 | 100,0% |

Оно што је показало позитиван став о развоју ловног и риболовног туризма, може се видети у табелама 8, 9, 10 и 11. Подаци говоре да постоји позитиван тренд када је развој ових облика туризма у питању, јер постоји повећано интересовање како за ловом

(55,8%), тако и за риболовом (67,1%), без обзира на пол (Табеле 10 и 11).

**Табела 7.: Pearson Chi-Square Test**

| Тест                    | Вредност | df | Статистичка значајност (p) |
|-------------------------|----------|----|----------------------------|
| Pearson Chi-Square Test | 224,665  | 2  | 0,000                      |

**Табела 8. Став испитаника о бављењу ловом у будућности**

| Пол испитаника |      | Да ли бисте желели да се опробате у лову? |       |                       | Укупно |
|----------------|------|-------------------------------------------|-------|-----------------------|--------|
|                |      | Да                                        | Не    | Не желим да одговорим |        |
| Мушки          | Број | 156                                       | 15    | 1                     | 172    |
|                | %    | 47,6%                                     | 4,6%  | ,3%                   | 52,4%  |
| Женски         | Број | 27                                        | 86    | 43                    | 156    |
|                | %    | 8,2%                                      | 26,2% | 13,1%                 | 47,6%  |
| Укупно         | Број | 183                                       | 101   | 44                    | 328    |
|                | %    | 55,8%                                     | 30,8% | 13,4%                 | 100,0% |

**Табела 9.: Pearson Chi-Square Test**

| Тест                    | Вредност | df | Статистичка значајност (p) |
|-------------------------|----------|----|----------------------------|
| Pearson Chi-Square Test | 180,585  | 2  | 0,000                      |

**Табела 10.: Став испитаника о бављењу риболовом у будућности**

| Пол испитаника |      | Да ли бисте желели да се опробате у риболову? |       |                       | Укупно |
|----------------|------|-----------------------------------------------|-------|-----------------------|--------|
|                |      | Да                                            | Не    | Не желим да одговорим |        |
| Мушки          | Број | 171                                           | 0     | 1                     | 172    |
|                | %    | 52,1%                                         | ,0%   | ,3%                   | 52,4%  |
| Женски         | Број | 49                                            | 64    | 43                    | 156    |
|                | %    | 14,9%                                         | 19,5% | 13,1%                 | 47,6%  |
| Укупно         | Број | 220                                           | 64    | 44                    | 328    |
|                | %    | 67,1%                                         | 19,5% | 13,4%                 | 100,0% |



**Табела 11.: Pearson Chi-Square Test**

| Тест                    | Вредност | df | Статистичка значајност (p) |
|-------------------------|----------|----|----------------------------|
| Pearson Chi-Square Test | 171,373  | 2  | 0,000                      |

Истраживање је пре свега било усмерено на ловни и риболовни туризам Моровића, као једних од највећих потенцијала за развој Моровића као туристичке дестинације. Овај потенцијал, Моровић има захваљујући шумама и водама попут Војне Установе Моровић, Босутске шуме, Језера Слезен, Рибњака Брек, као и река Босут и Студва. На основу валоризације коју су вршиле Радмила Бобић, Кристина Радосављевић и аутори рада (Табела 12), може се увидети да приступачност ресурса за све локалитете има највишу оцену, односно локалитет је свима лако приступачан. Са друге стране, најнижу оцену, односно недовољан квалитет има уметничка вредност следећих локалитета: језеро Слезен, рибњак Брек и Босутска шума. Што се тиче значаја ресурса, на основу датих оцена можемо закључити да највећи значај има Тврђава Моровић, ВУ Моровић и Босутске шуме. На основу датих оцена, може се израчунати просечна вредност за сваки локалитет, на основу које се долази до закључка да сви локалитети имају национални значај, изузев језера Слезен и рибњака Брек који имају регионалан значај.

**Табела 12.: Валоризација по квантитативном и квалитативном методу**

| Локалитет     | Приступачност ресурса | Туристичка опремљеност | Амбијент | Специфичност ресурса | Значај ресурса | Уметничка вредност | Просечна вредност |
|---------------|-----------------------|------------------------|----------|----------------------|----------------|--------------------|-------------------|
| ВУ Моровић    | 5                     | 4                      | 5        | 5                    | 5              | 2                  | 4                 |
|               | 5                     | 3                      | 4        | 4                    | 5              | 1                  |                   |
|               | 5                     | 4                      | 5        | 5                    | 5              | 3                  |                   |
| Босутска шума | 5                     | 2                      | 5        | 5                    | 5              | 1                  | 4                 |
|               | 4                     | 1                      | 5        | 5                    | 5              | 1                  |                   |
|               | 5                     | 2                      | 5        | 5                    | 5              | 2                  |                   |
| Језеро Слезен | 4                     | 1                      | 3        | 2                    | 2              | 1                  | 3                 |
|               | 5                     | 1                      | 4        | 4                    | 4              | 1                  |                   |
|               | 5                     | 2                      | 3        | 3                    | 4              | 2                  |                   |
| Рибњак Брек   | 5                     | 1                      | 3        | 2                    | 2              | 1                  | 3                 |
|               | 5                     | 2                      | 4        | 4                    | 3              | 1                  |                   |
|               | 5                     | 2                      | 3        | 3                    | 3              | 2                  |                   |

На основу ловног и риболовног туризма, Моровић је могуће поделити на две зоне. Прва зона је зона лова, а друга зона је зона риболова.

**Ловна зона** би се кретала од Ловишта Моровић, све до Војне установе Моровић, на основу чега километража ловне зоне износи 3km, односно 40 минута пешачења или 5 минута аутомобилом. Стаза води кроз шуму, на чијем излазу се улази у ВУ Моровић где има простора за рекреацију, као на пример фудбал захваљујући терену за фудбал који поседује ВУ Моровић или на пример возња фијакером. Такође може се направити пауза за ручак у Вили Срна, или такозваној Титовој вили, као и смештај у Вили Срна, Вили Кошута и 5 прелепих бунгалова, по не тако високим ценама.

**Риболовна зона** би се кретала од језера Слезен до реке Босут, што износи 2,6km, односно 30 минута пешачења или 2 минута аутомобилом. Затим од реке Босут би наставили ка реци Студва, која је удаљена од Босута свега 1,5km и до које би се дошло за неких 20 минута пешачења. Стаза се затим наставља до канала, односно рибњака Брек до ког се стиже за сат и по пешачења, или десетак минута аутомобилом, и који је удаљен 6,8km. На основу овога можемо закључити да је стаза риболовне зоне дужине од 10,9km, односно два сата и двадесет минута пешачења.

Што се материјалне базе тиче, угоститељско туристички објекат ВУ Моровић чине виле Срна са 8 лежаја и вила Кошута са 26 лежаја као и 5 луксузних бунгалова са по четири лежаја. **Вила Кошута** поседује лепо уређене апартмане, ресторан са врхунском кухињом и добром услугом, где се могу организовати све врсте забава, славља и пословних састанака као што су испраћаји, матурске вечери, свадбена веселја, пословни и породчни ручкови, семинари, конгреси и слично, капацитета до 350 места. **Вила Срна** је било место предвиђено за Јосипа Броза Тита, па је зато позната као и Титова вила. Далеке 1979. године, када је оперисан у Љубљани, било је предвиђено да се опоравља у Војној установи "Моровић", оази од 27.000 хектара. Међутим, Тито никада није дошао у ову вилу. Умро је годину дана касније. Овај резиденцијални објекат поседује велику салу за билијар, 2 луксузна апартмана са стилским намештајем и уређеним купатилима. Амбијент је украшен вредним ловачким трофејима из богатог ловишта Моровића, међу којима су и укрштени рогови 2 јелена који су се у борби "запетљали" и тако угинули. Иако само с поткровљем, вила Срна изграђена за време Титове болести 1979-80. године, опремљена је чак и лифтом, како кажу, због маршаловете ампутиране ноге. Ноћење је по цени од 1300 динара, колико кошта пун пансион. Уколико се остаје дуже од три дана, онда

цена ноћења износи 1100 динара. **Бунгалови** - Укупно 5 бунгалова (Лане, Магнолија, Софор, Липа и Дафина) налазе се у понуди ВУ и сви веома комфортно могу угостити породице са децом, парове или групу до четири пријатеља. Сваки бунгалов има дневни боравак, мини кухињу, по две спаваће собе, купатило и терасу. Изграђени су у ловачком стилу и лепо се стапају са природом окружењем, а и у њима гости могу користити и бесплатан бежични интернет. Сви бунгалови су исти, типски грађени, а једина разлика им је у називу (Лукић, 2007).

**Табела 13.: Туристички промет и потрошња у ВУ Моровић**

| Година | Врста посете                       | Број туриста | Укупан број туриста | Укупна туристичка потрошња |
|--------|------------------------------------|--------------|---------------------|----------------------------|
| 2015.  | Ноћење са доручком                 | 694          | 1120                | 3.138.000,00 динара        |
|        | Ноћење са пуним или полупансионом  | 242          |                     |                            |
|        | Организована посета преко агенције | 134          |                     |                            |
|        | Дневна посета (без ноћења)         | 50           |                     |                            |
| 2016.  | Ноћење са доручком                 | 768          | 1232                | 3.450.800,00 динара        |
|        | Ноћење са пуним или полупансионом  | 260          |                     |                            |
|        | Организована посета преко агенције | 147          |                     |                            |
|        | Дневна посета (без ноћења)         | 57           |                     |                            |

Извор: истраживање аутора

На основу табеле 13 може се закључити да је промет туриста у 2016. години порастао за 10% у односу на 2015. годину и да је највише туриста било на ноћењу са доручком. У ВУ Моровић долазе и домаћи и страни туристи. ВУ Моровић има своје сталне госте који ту долазе бар једном годишње.

На основу SWOT анализе (Табела 14) може се видети да Моровић има снаге као што су добар географски положај, повољна клима, расположиви смештајни капацитети, разноврсност животињског света и више облика туризма као што су манифестациони, ловни, риболовни и други. Што се тиче претњи, као и у целој Србији, највећи проблем је економска криза, затим неразвијен маркетинг и друго.

Табела 14.: SWOT анализа

| S                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | W                                                                                                                                                                                                                                           | O                                                                                                                                                                                                                | T                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Дobar географски положај</li><li>- Повољна клима</li><li>- Реке Босут и Студва</li><li>- Могућност за развој ловног и риболовног туризма</li><li>- Могућност за развој спортско-рекреативног туризма</li><li>- Манифестације које су добро посећене</li><li>- Гостопримство и љубазност</li><li>- Ловни терени</li><li>- Расположиви смештајни капацитети</li><li>- Разноврсност животињског света</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Није опште познато туристима</li><li>- Лоша тур.организација</li><li>- Нема довољно рекламе</li><li>- Недовољно искоришћен потенцијал природе, шума, винограда, и ловно-риболовних терена</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Боља презентација и реклама села и њених манифестација</li><li>- Проширење сарадње са другим околним местима</li><li>- Промовисање ловног и риболовног туризма</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Економска криза</li><li>- Друга места се више развијају и расте конкуренција</li><li>- Неразвијен маркетинг</li><li>- Загађивање воде и природе</li></ul> |

Визија Моровића је развијена туристичка дестинација базирана на принципима екологије и одрживог развоја туризма. Моровић треба да буде развијено место са квалитетним условима живота локалног становништва, који неће бити нарушени повећањем броја посетилаца. Мисија Моровића је формирање и примена таквих програма развоја и активности на њиховом остварењу, који омогућавају даљи развој туризма и побољшање живота локалног становништва. Циљеви Моровића су да се отклоне претње, да се привуку страни посетиоци кроз добар маркетиншки програм, као и стране инвестиције које ће допринети развоју туризма у Моровићу.

## **ЗАКЉУЧАК**

Научници се слажу да је један од фактора од којег даљи развој туризма највише зависи, јесте *улагање* у туризам и његов развој, ослушкивање тражње и изналагање нових начина за задовољење све захтевније и комплексније туристичке тражње (Vuјko, Gajić, 2014a). Тај посао у многоме зависи од ресурса којима посматрани простор располаже, али исто тако и од „слуша“ локалне самоуправе надлежних институција (Vuјko, Gajić, 2014b).

На основу истраживања утврђено је да Моровић поседује потенцијале за развој туризма, нарочито ловног и риболовног. Мешутим, да би се Моровић туристички развио потребан је добар маркетинг како би се привукли посетиоци и повећао туристички промет. Добар географски положај, клима, разни видови туризма су само неке од снага Моровића, које му дају потенцијал за туристички развој, па уз мало улагања и пре свега уз добар маркетинг, ово место би могло у туристичком смислу да оживи (Абјановић, 2008). Моровић се може промовисати путем радио станица, неких ТВ реклама, у часописима, неких видео снимака као додатак неким новинама или часопису и друго. За маркетинг ловног туризма би се могла осмислити видео игрица са мапом ВУ Моровић и Босутске шуме, где би играчи ловили животиње које се управо тамо могу уловити. Такође добар маркетинг ово место може имати и од предходних посетиоца уколико су они били задовољни. Зато становништво Моровића и запослени у Моровићу који су у директном контакту са посетиоцима морају оставити добар утисак, помоћи посетиоцу уколико има неких дилема или проблема и пружити му адекватну услугу и потрудити се да његов боравак ту буде пријатан. На тај начин ће он своје добро искуство преносити другима и на тај начин довести у Моровић нове посетиоце. Као сувенир од дрвета би се могао направити трофеј Виле Срна, односно запетљани рогови 2 јелена који су се упетљали током борбе и тако угинули и који су познати у ВУ Моровић и испод тих рогова да буде уклесано Војна Установа Моровић. Затим је један од сувенира може бити и подметачи за чаше са разним сликама Моровића, као и нека разгледница или магнети.

Захваљујући великом богатству и разноврсности животињског света, Моровић поседује потенцијал у области ловног и риболовног туризма. Две велике реке, језеро и рибњак пружају могућности за развој риболовног туризма, а развоју ловном туризму погодује велики шумски комплекс. Међутим за сада се може рећи да је све то ипак у недовољној мери искоришћено, а да развој

искључиво зависи пре свега од свести локалног становништва о значају који само место има и може да има од развоја туризма (McKercher, et al. 2006; Divisekera, 2010; Crouch, 1992; Wanhill, 1994). Едукујући локално становништво (Petrović et al. 2017), о значају развоја туризма и користима које могу имати од развоја туризма, отварају се врата одрживом развоју туризма под чијим окриљем се налазе позитивни економски, демографски и еколошки аспекти тог развоја (Andereck, 2005; Farmaki et al. 2015; Tosun, 2006).

### ЛИТЕРАТУРА И ИЗВОРИ

1. Абјановић, М. (2008). *Туристичка валоризација Моровића*, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.
2. Andereck, K., Valentine, K., Knopf, R., & Vogt, C. (2005). Residents' perceptions of community tourism impacts. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 1056-1076.
3. Бабац, М. (2007). *Стање и могућности развоја ловства у ловишту "Моровић"*, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.
4. Brida, G.J. & Scuderi, R. (2013). Determinants of tourist expenditure: A review of microeconomic models, *Tourism Management Perspectives*, 6, 28-40.
5. Crouch, I.G. (1992). Effect of income and price on international tourism, *Annals of Tourism Research*, 19(4), 643-664.
6. Чомић, Ђ. & Певач, Н. (1997). *Туристичка географија*, Савезни центар за унапређење хотелијерства и угоститељства, Београд
7. Divisekera, S. (2010). Economics of tourist's consumption behaviour: Some evidence from Australia, *Tourism Management*, 31(5), 629-636.
8. Farmaki, A., Altinay, L., Botterill, D., & Hilke, S. (2015). Politics and sustainable tourism: The case of Cyprus. *Tourism Management*, 47, 178-190.
9. Лалић, Б. (2013). *Географске карактеристике Моровића*, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.
10. Лукић, Т. (2007). *Структура и квалитет гастрономске понуде у угоститељским објектима ловишта "Моровић"*, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.
11. Marcouiller, W.D., Kim, K.K., & Deller, C.S. (2004). Natural amenities, tourism and income distribution, *Annals of Tourism Research*, 31(4), 1031-1050.

12. McKercher, B., Wong, C., & Lau, G. (2006). How tourists consume a destination, *Journal of Business Research*, 59(5), 647-652.
13. Миросављевић, Љ. (1983). *Географски приказ Моровића*, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.
14. Petrović, M., Blešić, I., Vujko, A., & Gajić, T. (2017). The role of agrotourism impact in local community in a transition society – a report from Serbia. *Transylvanian Review of Administrative Structure Sciences*, 50(1), 146-163.
15. Pyo, S. (2005). Knowledge map for tourist destinations—needs and implications, *Tourism Management*, 26(4), pp. 583-594.
16. Синђић, П. (2010). *Туристичка понуда јелена у В.У. „Моровић“*, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.
17. Tosun, C. (2006). Expected nature of community participation in tourism development. *Tourism Management*, 27(3), 493-504.
18. Vujko, A. & Gajić, T. (2014b). The government policy impact on economic development of tourism. *Ekonomika poljoprivrede*, 61(3), 789-804.
19. Vujko, A. & Gajić, T. (2014a). Opportunities for tourism development and cooperation in the region by improving quality supply – The Cycle Danube Route - Case study. *Economic Research*, 27(1), 847-860.
20. Вујко, А. & Гајић, Т. (2014). Туризам као фактор економског развоја туристичких дестинација, *Економски погледи*, 16(1), 15-30
21. Waligo, V. M., Clarke, J., & Hawkins, R. (2013). Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework, *Tourism Management*, 36, 432-453.
22. Wanhill, S. (1994). The measurement of tourist income multipliers, *Tourism Management*, 15(4), 281-283.
23. Wu, C.D., Li, G., & Song, H. (2012). Economic analysis of tourism consumption dynamics: A Time-varying Parameter Demand System Approach, *Annals of Tourism Research*, 39(2), 667-685.

Рад је примљен: 18.07.2017.

Рад је прихваћен за штампање: 11.09.2017.

## ЉУДСКИ РЕСУРСИ У ФУНКЦИЈИ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА

### HUMAN RESOURCES IN A SUSTAINABLE DEVELOPMENT FUNCTION

Радмила Мицић<sup>1</sup>

Универзитет у Приштини, Економски факултет, Косовска  
Митровица, Србија

Љиљана Арсић<sup>2</sup>

Универзитет у Приштини, Економски факултет, Косовска  
Митровица, Србија

**Сажетак:** Одрживи развој, као глобални концепт, виђен на тај начин, у перспективи образовања и његовој могућности развоја види пораст ефикасности и максимизирање профита. Циљеви и задаци за реструктурирање образовања дефинисани су управо на основу става да информација и нова знања играју све важнију улогу у друштвено-економским процесима. Економија знања и друштво знања представљају будућност сваког друштва и привреде. Способност креирања, унапређења и ефикасног коришћења знања представља инструмент остваривања економског напретка, јачања конкурентске способности и водећи је покретач друштвеног развоја. Економски успех се превасходно ослања на људски капитал - знање, вештине, компетенције и карактеристике које људима омогућавају да допринесу сопственом и друштвеном благостању. Брига о запосленима је од изузетног значаја, јер су људски ресурси најзначајнија компонента сваке организације. Циљ рада је да се укаже на значај људских ресурса у функцији одрживог развоја привреде и предузећа.

**Кључне речи:** људски ресурси, економија знања, одрживи развој, селекција кадрова.

**Abstract:** Sustainable development, as a global concept, seen in this way, in the perspective of education and its development potential, sees efficiency gains and maximizes profits. Goals and tasks for restructuring education are defined properly on the basis that information and new knowledge play an increasingly important role in socio-economic processes. The knowledge economy and knowledge society represent the future of every society and economy. The ability to create, improve and efficiently use knowledge is an instrument for achieving economic progress, strengthening competitiveness and it is leading driving force of social development. Economic success primarily relies on human capital - knowledge, skills, competencies and characteristics that enable people to contribute to their own and social well-being. Employee care is of paramount importance because human resources are the most important component of any organization. The aim of the paper is to point out the importance of human resources in the function of sustainable development of the economy and enterprises.

**Key words:** human resources, knowledge economy, sustainable development, staff selection.

---

<sup>1</sup> radmila.micic@pr.ac.rs

<sup>2</sup> ljiljana.arsic@pr.ac.rs



## УВОД

Знање постаје најважнији и најдрагоценији ресурс савремене индустријске економије. Знање представља главну детерминанту иновативности и профитабилности једне организације. Економија XXI века полази од чињенице да се конкурентска предност сваке фирме налази у знању које она поседује. Због тога се орјантише све мање на природне ресурсе, а све више на људску компоненту интелектуалног капитала, јер „улагање у знање од пресудног је значаја за истраживање и развој“ (Ђокић, и др., 2013). Међутим, данашње озбиљне промене у пословању и екстерном окружењу захтевају од менаџмента људских ресурса интегрисање плана људских ресурса са дугорочним пословним планирањем. Данашње друштво све више постаје друштво знања и због тога људски ресурси постају критичан фактор успеха. На тржишту радне снаге се нуди много кадрова, али мало специјализованих и образованих за захтевна радна места, док са друге стране расту трошкови рада. Све су ово околности које доводе до тога да процес планирања људских ресурса за предузећа представља напор у предвиђању будућег пословања и дешавања у окружењу и обезбеђењу квалификоване радне снаге која ће задовољити захтеве. Реалне потешкоће са којима се менаџери сусрећу у процесу пословања, а које се односе на менаџмент људских ресурса, могу се сагледати кроз деловање различитих друштвено-социолошких, као и организационо-пословних компоненти које утичу на смањење могућности избора адекватне радне снаге.

Организације које желе да опстану и напредују у савременим условима пословања, које карактерише сталне и брзе промене, морају константно улагати у образовање и развој својих запослених.

У времену које долази, знање ће бити кључни ресурс и фактор који ће правити разлику између успешних и неуспешних, било да је реч о организацијама или запосленима унутар њих. Улагање у запослене представља и значајан мотивишући фактор, будући да је запослени, који је задовољан својим послом, условима рада и положајем у организацији, кога цене и поштују, мотивисан да свој посао ради одговорно и на квалитетан и професионалан начин доприносећи тако остваривању циљева организације.

Савремена друштвено-економска и политичка кретања условила су, као што је речено, и значајну трансформацију организационог понашања и деловања. „Све делатности усмерене су на улагање и комбинацију потребних ресурса, ширење на нова тржишта, стварање нових производа, нових потрошача, нових

технологија и технолошких решења“ (Ђокић, и др., 2015). Од XVII века наовамо, друштвена производња се развија у знаку све веће употребе знања, остварујући мисао *F. Bacon*-а о потреби развијања успешне науке која ће производити благостање за људски род. Људски ресурси и њихово знање представљају кључ успеха за привреду и предузећа, док некомпетентна радна снага представља једну од најзначајнијих кочница у њиховом пословању (Милићевић и др., 2014).

Наведена сазнања до којих смо дошли теоријским разматрањем менаџмента људских ресурса, представљала су основ и полазиште за анализу његове практичне примене и улоге коју има у једном конкретном предузећу, „јер од расположивих ресурса, људске креативности и иновативности, зависи ниво производње одређених производа и услуга, као и ниво задовољења људских потреба“ (Ђокић и др., 2015). Као пример на којем смо вршили наше истраживање узета је осигуравајућа компанија „*Generali*“ Осигурање Србија, као једна од водећих компанија у области осигурања не само у нашој земљи, већ и у региону. Посебан акценат стављен је на анализу послова и активности из надлежности Дирекције за људске ресурсе и организацију, која представља носиоца образовне и развојне функције у предузећу.

Људски ресурси и њихово константно усавршавање и образовање се у савременом свету „јавља једним од основних фактора повећања благостања друштва, обезбеђивања националне конкурентности и постојаности развита економије, али и развијање индивидуалних потенцијалности и превладавања многих социјалних противуречности (сиромаштво, незапосленост и сл.) нарочито карактеристичним за друштва у транзицији“ (Галайда, 2008).

У циљу потврђивања наведених хипотеза, указано је још једном на важност знања као кључног ресурса савременог доба за постизање конкурентске предности и остваривање пословне успешности. Такође, имајући у виду да је знање променљива категорија, указано је на неопходност његовог континуираног обнављања и унапређивања, али и преношења. С тим у вези, описане су активности усмерене на развој и усавршавање запослених и наведени програми образовања који се примењују у оквиру *Generali* Осигурања Србија. Том приликом установљено је да успешност програма образовања у највећој мери зависи од мотивисаности запослених на учење и развој. Без одговарајућег мотивисања запослених, како на учење, тако и на преношење стеченог знања програми образовања остаће само мртво слово на папиру, сулудо утрошена средства, јер ће знање остати у главама запослених, без

користи за само предузеће. Сходно томе, задатак сектора за људске ресурсе као носиоца функције управљања људским ресурсима у предузећу, али и менаџера свих нивоа и свих организационих структура јесте да креирају такву организациону културу и радно окружење који подржавају и мотивишу запослене на константно учење и усавршавање, али и на жељу да стечено знање ставе у функцију остваривања пословне успешности и циљева повећање физичког обима производње је условило нарушавање природне средине, али и повећање еколошке свести целокупног светског друштва о неопходности заштите животне средине. „Еколошка свест је најважнија за остваривање одрживог развоја. Дакле, ми нећемо унапредити еколошку одрживост само увођењем нових, односно „зелених технологија“ (Milićević, и др., 2017), већ пре свега стварањем свести о нужности друштвено одговорног понашања према животној средини. Када се то оствари неће бити ни проблема са обезбеђивањем одрживог развоја“ (Премовић, др, 2012). Промене у погледу захтева екстерног окружења су утицале и на промене у самим предузећима, кроз спознају неопходности стицања и имплементације нових еколошких знања у свим функционалним организационим подручјима. Заштита и унапређење човекове средине представља значајан проблем човечанства на почетку XXI века због чега развијање новог односа према природи и животној средини постаје један од императивних задатака савременог друштва и предузећа.

Интелектуални капитал и људски ресурси имају кључну улогу у остваривању конкурентске предности у савременој друштвено-економској стварности. А да би људски ресурси били стављени у функцију остваривања конкурентских предности, неопходна је суштинска промена свести запослених радника и менаџера о неопходности сарадње и синхронизованог деловања свих чланова једног колектива, односно, свих људских ресурса којима располаже предузеће. Због тога и функција управљања људским ресурсима добија све већи значај. Владајући ставови и схватања у консултованој страни и домаћој литератури из ове области указују да се управљању људским ресурсима придаје све већи значај. Концепт управљања људским ресурсима је настао осамдесетих година XX века, а његовом настанку и развоју претходио је концепт управљања кадровима, односно, концепт персоналног менаџмента. „Персонални менаџмент подразумева низ активности које: најпре радним људима и организацији која користи њихове способности пружају могућност да постигну договор о циљевима и природи радног односа, а потом тај договор спроведу и у дело“ (Исто).

Управљање људским ресурсима обухвата различите активности чији је крајњи циљ да се пронађу и ангажују „прави људи на права места“ како би се ефикасним руковођењем и координисањем активности запослених остварило успешно пословање. Менаџмент људских ресурса је врхунска управљачка функција која је у надлежности топ менаџера. Као таква, она обухвата управљачке одлуке и поступке којима се директно утиче на све људске ресурсе предузећа. (Арсиф и др., 2017)

Циљ овог истраживања јесте да се резултати истраживања на квалитетан начин, јасно, прецизно и недвосмислено учине доступним научној, стручној, и широј друштвеној јавности, и да се на тај начин мотивишу будући теоретичари и практичари, да јачају примену менаџмента људских ресурса и потенцирају значај управљања знањем у новој економији.

Истраживање је реализовано у складу са савременом методологијом научно-истраживачког рада и то:

- Метода актериња путем технике упитника ради провере постављених хипотеза
- Статистичка обрада резултата добијених емпиријским истраживањем, реализован у складу са најпогоднијим математичким и статистичким методама.

Анкета је спроведена у *Generali* компанији на узорку од 40 запослених (подељено је 60 анкетних листића, и анкетару враћено 40 анкетних листића), методом случајног узорка. Извршено је полуконтролисано узорковање. Анкета је обухватала укупно 15 питања, отвореног и затвореног типа. Сви запослени попуњавали су исту анкету, независно од радног места, стручне спреме, година стажа или старости.

## **1. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА**

Након обраде свих попуњених анкетних листића, утврдили смо да је структура анкетираног узорка следећа:

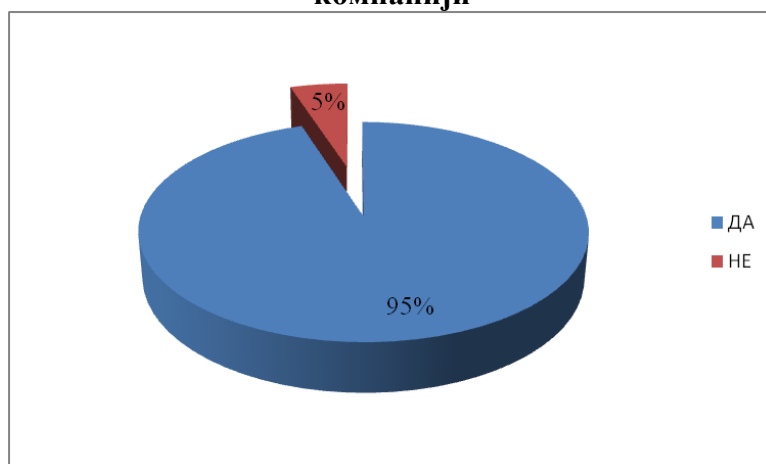
- 80% анкетираних запослених су жене, а 20% мушкарци
- Највише испитаника, њих 35% је старости од 20-30 година, следе затим запослени старости од 41-50 година са 27%, од 31-40 година њих 25% и запослени старости од 51-60 године живота са 13%
- 87% испитаника су извршиоци, док су 13% руководиоци.

Анкетиним листићем тражили смо одговоре на следећа питања:

**1. Да ли у Вашој компанији постоји засебно одељење које се искључиво бави управљањем људским ресурсима?**

На ово питање потврдно је одговорило 95% испитаника, што само говори о добром познавању организационе структуре и интерног функционисања предузећа од стране запослених, као и о томе да *Generali* компанија има развијену функцију менаџмента људских ресурса.

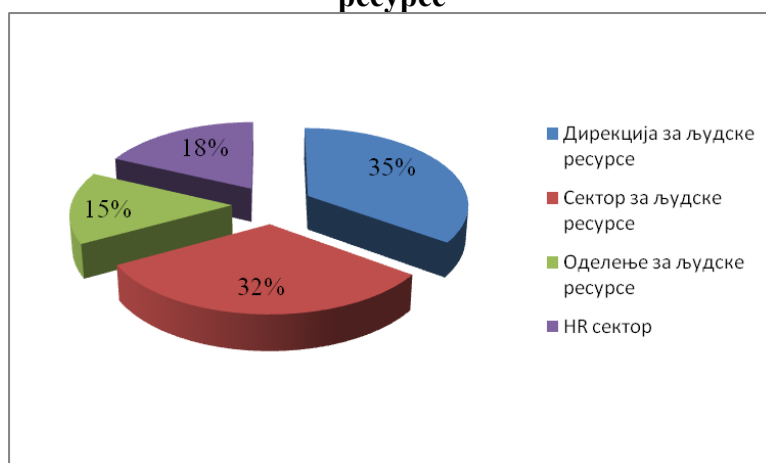
**Графикон 1.: Постојање одељења за људске ресурсе у *Generali* компанији**



**2. Који је назив организационе јединице која је задужена за људске ресурсе?**

Само 35% испитаника тачно навело назив организационе јединице задужене за људске ресурсе, *Дирекција за људске ресурсе*.

**Графикон 2.: Назив организационе јединице задужене за људске ресурсе**

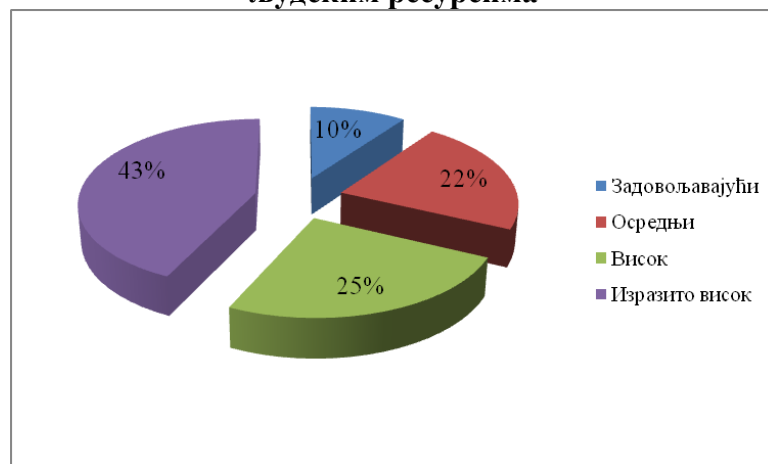


Наведени податак сведочи да је организациона структура успешно прихваћена и имплементирана не само на папиру и стратешким плановима менаџмента, већ и у свести запослених. Преосталих 32% испитаника, навело је назив Сектор за људске ресурсе, односно скраћене називе као што су „одељење“ њих 15% и „HR сектор“, који се користе у свакодневној комуникацији.

**3. Оцените на скали од 1 (недовољан) до 5 (изразито висок) степен важности који се придаје управљању људским ресурсима у Вашој компанији?**

Од анкетираних запослених, 68% препознало је значај који се придаје управљању људским ресурсима у *Generali* Осигурању Србија, од чега је 25% оценило тај степен важности као висок, а чак 43% као изразито висок. Преостали број испитаника, степен важности је оценила осредњим (22%), прелазном оценом, односно задовољавајућим (10%) и недовољним (4% испитаника). Наведени подаци су од изузетне важности, будући да су само запослени који су задовољни својим послом, условима рада и положајем у предузећу, које цене и поштују, мотивисани да свој посао раде одговорно и на квалитетан и професионалан начин, доприносећи тако остваривању организационих циљева.

**Графикон 3.: Степен важности који се придаје управљању људским ресурсима**

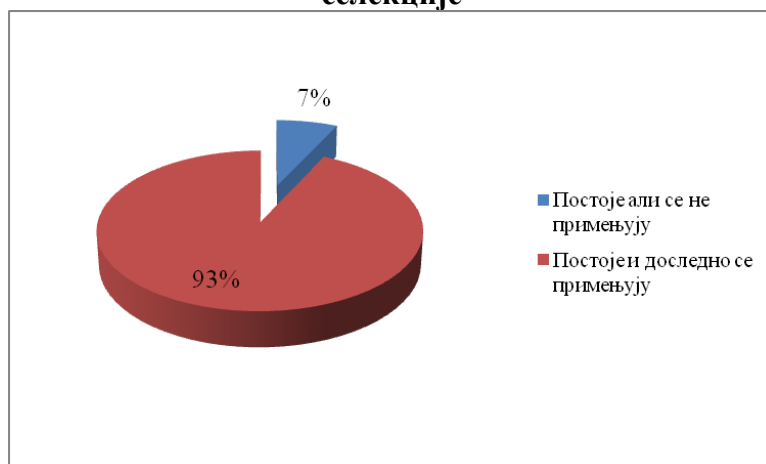


**4. Да ли у Вашој компанији постоје формалне процедуре регрутације, селекције кадрова, запошљавања и унапређења?**

С озиром на чињеницу да је 93% анкетираних запослених одговорило да постоје формалне процедуре и да се доследно

примењују, то само потврђује важност коју компанија придаје процесима регрутације и селекције кадрова приликом запошљавања. Осталих 7% сматра да постоје формалне процедуре, али да се не примењују на адекватан начин.

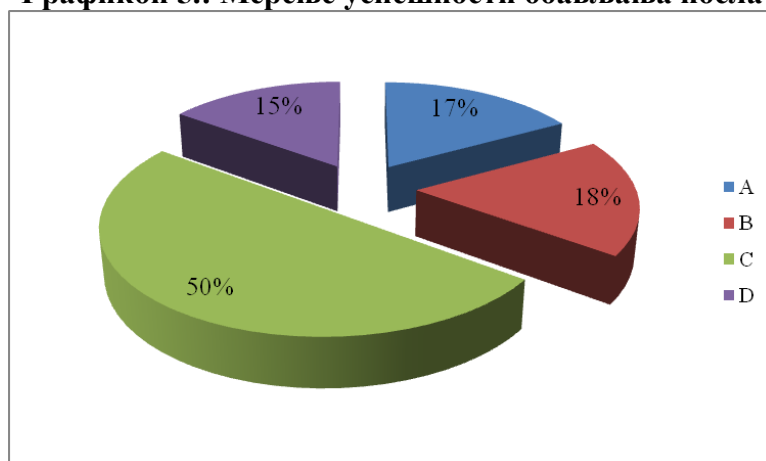
**Графикон 4.: Постојање формалних процедура регрутације и селекције**



**5. На који начин се мери успешност обављања посла у Вашој компанији?**

Постављеним питањем желели смо да утврдимо начине на које се у компанији спроводи мерење успешности обављања посла од стране запослених.

**Графикон 5.: Мерење успешности обављања посла**

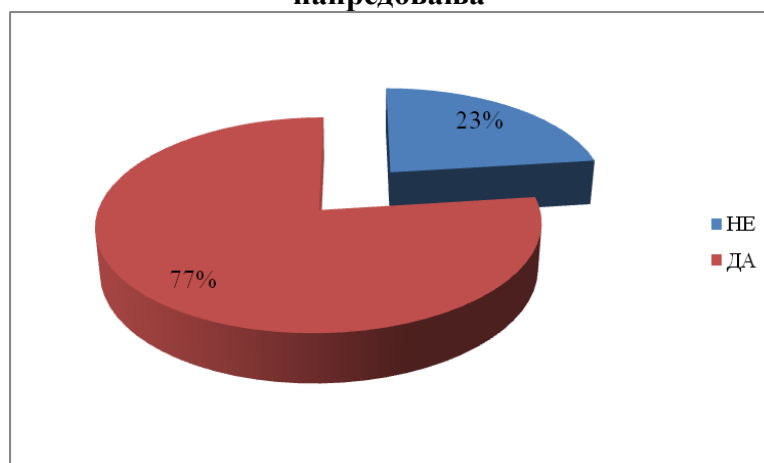


Добили смо следеће одговоре: 17% испитаника навело је процену непосредног руководиоца, као начин на који се мери успешност обављања посла. Објективне показатеље, као начин мерења, навело је чак 50% испитаника, док је њих 18% навело подношење периодичних извештаја, односно 15% упоређивање задатих и остварених циљева у одређеном периоду. Из наведених података јасно произлази да се као најчешћи начин мерења успешности обављања посла користи процена објективних показатеља, али и да се остали начини користе у незанемарљивом проценту. То је изузетно значајно имајући у виду објективнији карактер тих начина мерења, у односу на субјективну процену непосредног руководиоца.

**6. Да ли сви запослени имају јасне и истоветне информације о томе како могу да напредују у Вашој компанији?**

Велика већина испитаника, њих 77%, изјаснила се потврдно о постојању јасних и истоветних информација за све запослене, о томе како могу да напредују у предузећу. Наведени податак сведочи о постојању развијене и јединствене организационе културе, која запосленима пружа јасне ставове, норме понашања, вредности, смернице и која подстиче њихово константно и континуирано усавршавање и развој.

**Графикон 6.: Доступност информација о могућности напредовања**



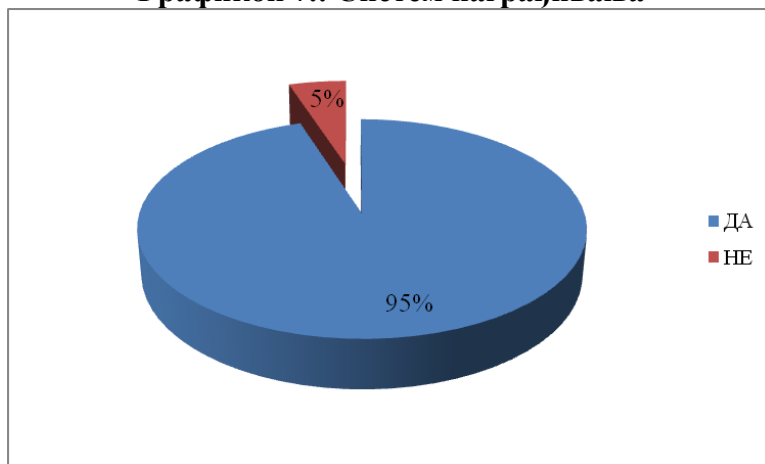


**7. Да ли се запослени, за постизање резултата, мотивишу кроз материјално награђивање?**

Како смо у претходном делу рада већ навели, успешност програма образовања у највећој мери зависи од мотивисаности запослених на учење и развој. Запослени се мотивишу на различите начине, и то кроз материјалне и нематеријалне награде и стимулације, којима задовољавају личне и потребе њихових породица. Под материјалним наградама подразумевају се плате, накнаде и други облици материјалних надокнада за уложени рад. Оне могу бити директне, односно финансијске, које се добијају у новцу, као што су плате и друга материјална давања повезана са радом или индиректне, односно бенефиције, које не примају непосредно у облику зараде или неком другом новчаном облику, а којима се доприноси повећању индивидуалног материјалног стандарда.

Да се и у *Generali* Осигурању Србија запослени мотивишу за постизање бољих резултата кроз материјалне награде сматра 95% испитаника, који су потврдно одговорили на наведено питање.

**Графикон 7.: Систем награђивања**

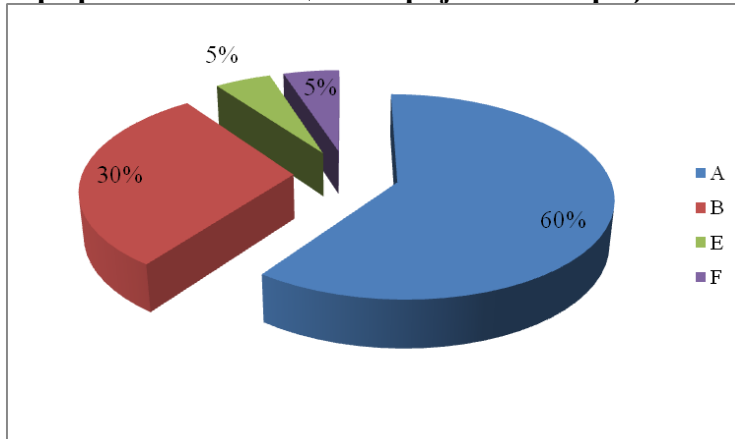


**8. Уколико је одговор на претходно питање ДА, који облици материјалног награђивања се најчешће примењују?**

Највећи број анкетираних запослених, њих 60%, навело је бонусе као најчешћи облик материјалног награђивања. У питању су новчани додаци на зараду, којима се запослени награђују за залагање и радну успешност и стимулишу да и даље обављају посао на квалитетан и одговоран начин у циљу постизања високих резултата. Поред наведеног, судећи према добијеним одговорима, у *Generali* Осигурању Србија примењују се и други облици материјалног

награђивања. Наиме, 30% испитаника навело је месечне стимулације, док је исти проценат испитаника, односно по 5% навело коришћење службеног возила и мобилних телефона, и похађање различитих стручних манифестација, као најчешћи облик материјалног награђивања.

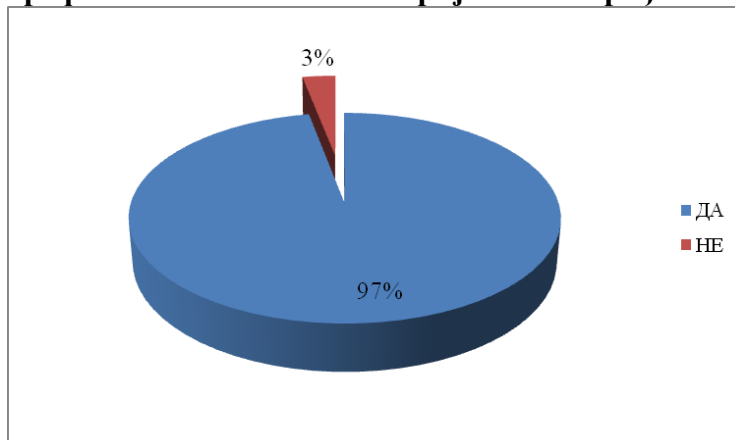
**Графикон 8.: Облици материјалног награђивања**



**9. Да ли се запослени, за постизање резултата, мотивишу кроз нематеријална награђивања?**

97% анкетираних запослених сматра да се, поред материјалних награда, запослени за постизање резултата мотивишу и кроз нематеријалне награде, односно компензације. То је посебно значајно имајући у виду да на мотивацију запослених поред задовољења егзистенцијалних потреба утиче и задовољење и осталих личних потреба и жеља.

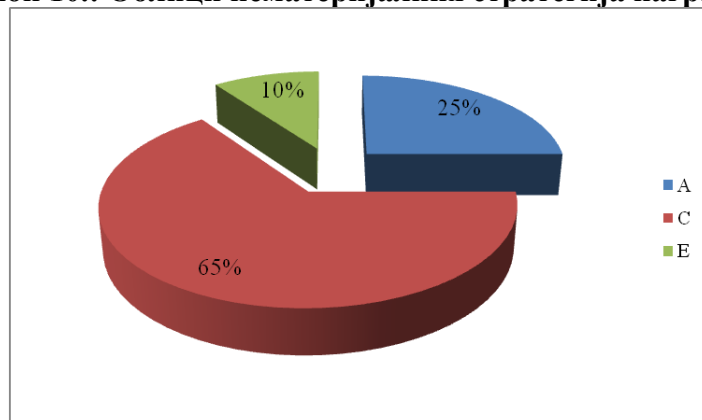
**Графикон 9.: Систем нематеријалног награђивања**



**10. Уколико је одговор на претходно питање ДА, наведите облике нематеријалног награђивања који се најчешће примењују?**

Напредовање, према 65% испитаника, представља најчешћи облик нематеријалног награђивања. Ни остали облици нематеријалног награђивања нису изостављени и примењују се у значајној мери, судећи према одговорима преосталих 35% анкетираних запослених. Наиме 25% испитаника, као најчешћи облик навело је усмено признање од стране компаније, а 10% менторство надређених.

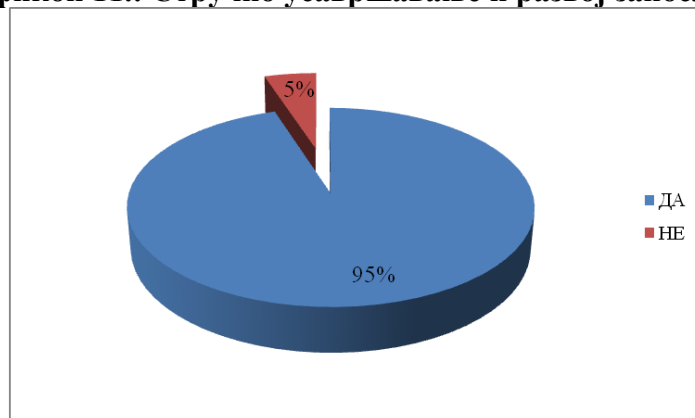
**Графикон 10.: Облици нематеријалних стратегија награђивања**



**11. Да ли се у Вашој компанији улаже у стручно усавршавање и развој запослених?**

На наведено питање потврдно је одговорило 95% анкетираних запослених, што несумњиво потврђује нашу претпоставку и значај образовања.

**Графикон 11.: Стручно усавршавање и развој запослених**

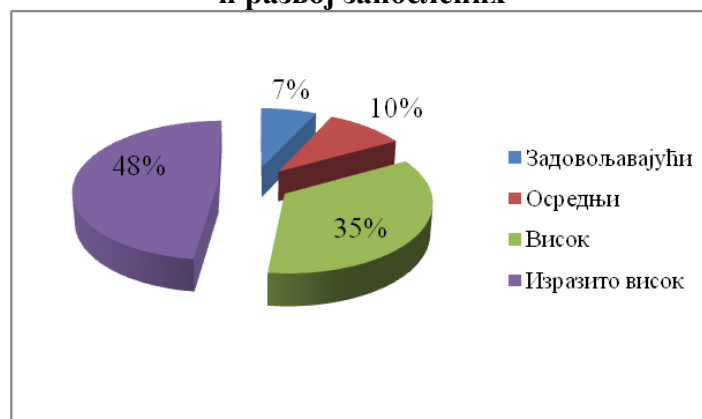


Анализом анкетних листића преосталих 5% испитаника који су одговорили негативно, утврдили смо да се углавном ради о запосленима са краћим радним стажом у предузећу. С тим у вези можемо претпоставити да се ради о ниже хијерархијски позиционираним запосленима и пословима, за које нису предвиђени програми образовања, као и новозапосленима који још увек немају лично искуство и праву информацију о наведеним програмима.

**12. Оцените на скали од 1 (недовољан) до 5 (изразито висок) ниво улагања Ваше компаније у стручно усавршавање и лични развој запослених кроз улагање у образовање?**

Да Generali Осигурање Србија улаже значајна средства и напоре у стручно усавршавање и развој запослених, сведочи и број од 48% испитаника, који су ниво улагања оценили као изразито висок и 35%, који су исти оценили као висок. 7% анкетираних запослених, ниво улагања у стручно усавршавање и лични развој запослених кроз улагање у образовање, оценило је задовољавајућим, односно 10% осредњим.

**Графикон 12.: Ниво улагања компаније у стручно усавршавање и развој запослених**

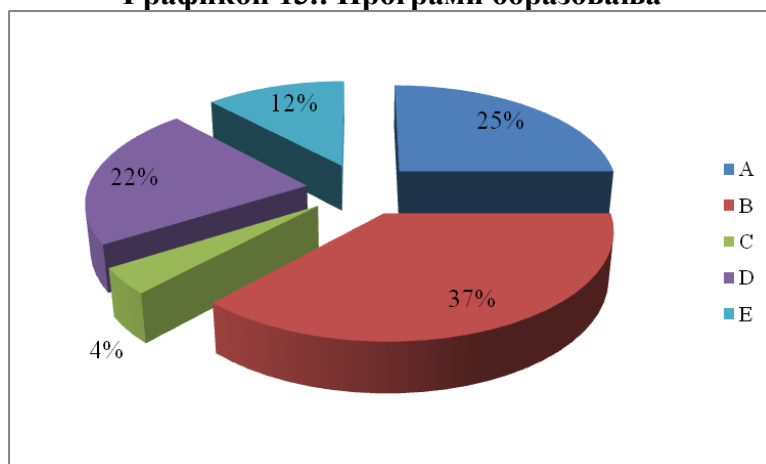


**13. Који су најчешћи програми образовања који се користе за стручно усавршавање и лични развој запослених (могуће је заокружити више понуђених одговора)?**

Највише испитаника, њих 37%, навело је интерне обуке као програме образовања који се најчешће примењују за стручно усавршавање и лични развој запослених. Следе затим интерни семинари које је навело 25% испитаника, затим *E-learning* курсеви 22%, односно стручна литература 12% и екстерне обуке 4%. Изнети

подаци јасно говоре да се у компанији у циљу стручног усавршавања и личног развоја запослених, примењује читав спектар програма образовања. То је и разумљиво, будући да су програми образовања прилагођени идентификованим потребама и усмерени на усвајање и развој конкретних знања и компетенција.

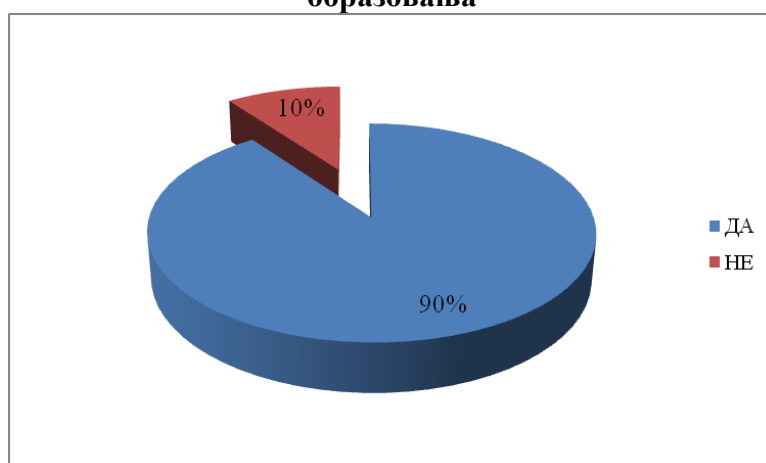
**Графикон 13.: Програми образовања**



**14. Да ли сте учествовали или учествујете у неком од програма образовања?**

Да програми образовања који се спроводе нису резервисани само за одређене категорије запослених, сведоче и добијени одговори на наведено питање.

**Графикон 14.: Степен учествовања запослених у процесу образовања**

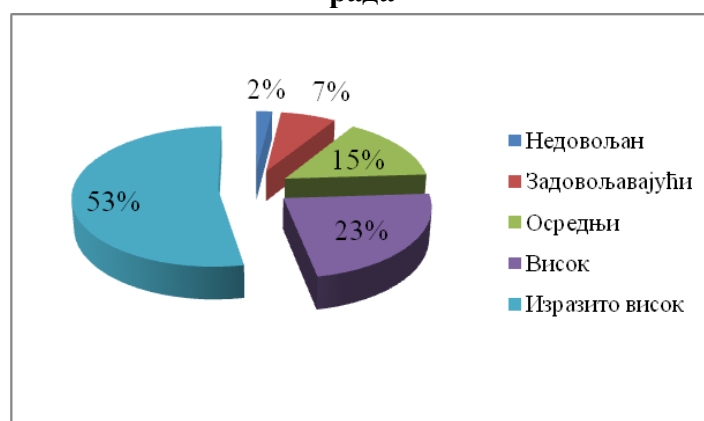


Наиме, чак 90% анкетираних запослених учествовало је или учествује у неком од програма образовања. Овако широко примењени програми образовања, којима запослени на свим нивоима, било индивидуално или групно, унапређују своја знања и вештине, само упућује на чињеницу да наведена компанија претендује да постане организација која учи. Она није могућа док на свим нивоима не постоје запослени који уче и континуирано раде на свом стручном усавршавању и развоју, будући да организација учи кроз запослене који уче.

**15. Оцените на скали од 1 (недовољан) до 5 (изразито висок) утицај постојећих програма образовања на побољшање вашег рада?**

Постављеним питањем желели смо да утврдимо индивидуални став запослених, односно њихово субјективно мишљење о томе, да ли су и у којој мери, програми образовања утицали на побољшање њиховог рада.

**Графикон 15.: Степен утицаја процеса образовања на квалитет рада**



Од укупног броја анкетираних запослених, највећи проценат, њих 50% оценио је утицај постојећих програма образовања на побољшање њиховог рада, као изразито висок, док је 24% испитаника тај утицај оценило као висок. Кад томе додамо и 16% испитаника који су наведени утицај оценили средњом и 8% прелазномзадовољавајућом оценом, а само њих 2% недовољним, можемо констатовати да су програми образовања који се спроводе у *Generali* Осигурању Србија, изразито успешни.

## ЗАКЉУЧАК

Закључује се да је „основни циљ управљања људским ресурсима побољшање координације и појачавање интензитета синергије снага предузећа у правцу остваривања циљева организације, а ако је остварио побољшање радног учинка запослених на стратешки, етички и друштвено одговоран начин“, тада је менаџмент људских ресурса постигао основни циљ и оправдао своје постојање као посебне пословне функције савременог менаџмента. Менаџмент људских ресурса је нови концепт управљања и развоја људских ресурса у модерном предузећу. Савремени менаџмент људских ресурса представља развојну функцију која је усмерена на проналажење стручњака са потребним знањима, вештинама и способностима који треба да допринесу успешном решавању свакодневних организационих задатака и проблема.

Људски ресурси представљају најзначајнији инклузивни потенцијал у савременим стратегијама предузећа, али и привредног и опште-друштвеног развоја. Људски фактор је одлучујући фактор и у одређивању вредности туристичких предузећа због чега предузећа све више улажу у стручно усавршавање, образовање и развој својих запослених нудећи им бројне програме за стицање и унапређење различитих знања, вештина и способности. На основу истраживања које је вршено за потребе израде овог рада се дошло до закључка да је у савременом пословном амбијенту поред формалног образовања, веома важно развијати и различите облике неформалног образовања који утичу на повећање мотивисаности, осећаја корисности, припадности и задовољства послом који се обавља.

У процесу креирања, стицања, коришћења и преношења нових знања, поред запослених и менаџмента самог предузећа, потребно је да буду укључене и образовне институције из различитих области, као и целокупно друштво. Раније је за заснивање радног односа било довољно имати диплому као доказ о постојању одређеног степена формалног образовања. Запослени најчешће нису мењали радна места као и стечена знања и вештине током радног века, док је данас ситуација другачија. Слободно се може рећи и дијаметрално супротна. У модерном предузећу и друштву, није више довољно имати само формално образовање, већ је неопходно стално „освежавање“ стеченог знања и усвајање нових, како на самом радном месту, тако и ван њега. Процењује се да организације које прате савремене пословне тенденције, на различите форме учења, обука и образовања улажу између 3 и 5%

остварених прихода. Људско знање је динамичког, стохастичног карактера и оно се са развојем науке и технологије константно усавршава, што као своју директну последицу има брзо застаревање постојећег фонда знања. Због тога концепт перманентног-целоживотног учења и образовања све више добија и своје практично, тржишно утемељење и постаје један од доминантних стратешких циљева менаџмента.

Као пример на којем смо вршили истраживање узета је осигуравајућа компанија „Generali“ Осигурање Србија, као једна од водећих компанија у области осигурања не само у нашој земљи, већ и у региону. Посебан акценат стављен је на анализу послова и активности из надлежности Дирекције за људске ресурсе и организацију, која представља носиоца образовне и развојне функције у предузећу.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Арсић Љ., Милићевић В., Милићевић, З. (2017). Управљање људским ресурсима као фактор одрживог развоја, *Ecologica*, 24(86), 328-334.
2. Галайда, О. (2008). *Образовательные услуги современной мировой экономики*. Москва: Научная книга.
3. Đokić N., Arsić, LJ., Radević, B., Milićević, Z. (2013). Investments in Science and Technology as the Key factors of the Economic Development, *TTEM*, 8(4), 1597-1604.
4. Đokić, N., Arsić, LJ., Milićević, Z. (2015). Global Barometer of Productive Entrepreneurship as Generator for Economic Development: The Serbian Case, *PARIPEX – Indian Journal of Research*, 4(5), 292-296.
5. Janković, T. (2010). Novi trendovi u obrazovanju ljudskih resursa u kompanijama, *Montenegerin Journal*, 12(6), 243-246.
6. Крстић, Б., Вукадиновић, Д. (2008). Управљање знањем као фактор одрживе конкурентности предузећа, *Економске теме*, 46(3), 85-98.
7. Крстић, Б. (2007). Управљање перформансама људских ресурса као детерминанта креирања вредности и конкурентске предности предузећа, *Економске теме*, 45(2), 315-328.
8. Milićević, Z., Arsić, LJ., Milićević V., Denić, N., Marinović D. (2017). Environmental performance index analysis in the function of measurement of sustainable development environmental dimension, *Ecologica*, 24(87), 513-520.



9. Милићевић, З., Милићевић, В., Арсић, Љ. (2014). Технолошки развој и знање као извори повећања конкурентске предности у Србији, *Економски сигнали*, 9(2), 123-135.
10. Мицић, Р., Арсић, Љ. (2010). Управљање људским ресурсима у организацијама, *Економски погледи*, 12(2), 27-40.
11. Mulder, U., Whiteley, A. (2007). Emerging and capturing tacit knowledge: A methodology for a bounded environment, *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 68-83
12. Премовић Ј., Арсић Љ., Бољевић А. (2012). Еколошка економија у функцији одрживог развоја, *Ecologica*, 19(66), 243-248.
13. Премовић, Ј., Бољевић, А., Арсић, Љ. (2011). Мала и средња предузећа као генератори одрживог регионалног развоја, *Економика пољопривреде*, 63(SI-1), 137-145.

Рад је примљен: 20.10.2017.

Рад је прихваћен за штампање: 25.11.2017.

## ТЕСТИРАЊЕ ДИМЕНЗИЈА КВАЛИТЕТА БАНКАРСКИХ УСЛУГА У СРБИЈИ И БЛИЖЕМ ОКРУЖЕЊУ РАДИ УНАПРЕЂЕЊА УСЛУГА

### TESTING THE DIMENSION OF QUALITY OF BANKING SERVICES IN SERBIA AND NEIGHBOURING COUNTRIES FOR SERVICES IMPROVEMENT

Радица Бојичић<sup>1</sup>

Универзитет у Приштини, Економски факултет, Косовска  
Митровица, Србија

Марко Павловић<sup>2</sup>

Пошта Србије, Београд

**Сажетак:** Циљ овог рада јесте тестирање димензија квалитета банкарских услуга помоћу Servqual модела. Такође, резултати и закључци овог рада могу да пруже смернице банкама како да се поставе на конкурентном тржишту. Истраживање, које је спроведено у водећим градовима Србије, Црне Горе и Републике Српске, има за задатак мерење перцепције банкарских услуга, ради оцене квалитета банкарских услуга и утицаја очекивања на ниво перципираног квалитета.

**Кључне речи:** банка, квалитет банкарске услуге, понашање корисника, истраживање, Servqual модел, Србија, Црна Гора и Република Српска.

**Summary:** The aim of this paper is to test the quality of banking services with the Servqual model. Also, the results and conclusions of this paper can provide guidelines to banks on how to position themselves in a competitive market. The survey, conducted in the leading cities of Serbia, Montenegro and Republika Srpska, is tasked with measuring the perception of banking services, in order to assess the quality of banking services and the impact of expectations on perceived quality.

**Keywords:** bank, quality of banking services, user behavior, research, servqual model, Serbia, Montenegro and Republika Srpska.

## УВОД

Односи између купца и продавца успостављају се на реалном или виртуелном тржишту. Иако се извор управљања односима са потрошачима налази у маркетиншкој концепцији, тачније у маркетиншким односима, у начелу се ради интеграција о три концепта: 1. маркетиншким односима, 2. управљање информацијама и 3. коришћење информационо–комуникационе технологије (Дукић

---

<sup>1</sup> radica.bojicic@pr.ac.rs

<sup>2</sup> markopavlovic82@mts.rs

& Гале, 2015, р. 584). Тржишне структуре и тржишни механизам опредељују оквире и услове за одвијање процеса размене између купца и продавца. У литератури се прави разлика између шест модела тржишта који директно или индиректно утичу на конкретно предузеће и изградњу интерактивне мреже у процесу креирања, а то су: тржишта финалне потрошње, референтна тржишта, утицајна тржишта, тржишта регрутовања радне снаге, тржишта добављача и интерна тржишта (Choraria, 2013, р. 202).

Маркетинг банкарских услуга представља концепт заснован на препознавању јединствених услуга. Банке се, као финансијске институције, с једне стране, свакодневно налазе између комплексних процеса производње и промета са улогом прикупљања акумулације и штедње, али и пласирањем прикупљених средстава корисницима којима су та средства неопходна, с друге стране (Калаш et al., 2016, р. 87).

Као и већина држава у транзицији Србија је такође прошла кроз процес трансформације банкарског сектора. Дошло је до отварања тржишта, што је довело до промене власничке структуре банака, као и повратак поверења у банкарски сектор, што се огледа у порасту броја остварених услуга. У конкурентној банкарској индустрији задовољство купаца сматра се суштином успеха (Karim & Chowdhury, 2014, р. 1).

Банке чине значајан део услужне економије, јер у својој понуди имају широку лепезу услуга. Те услуге користе грађани, правна лица као и државне институције. Али оне се данас суочавају са великим променама у свом пословном окружењу због светске економске кризе.

До пре неколико година банке нису развијале нове услуге, нити вршиле промоцију истих. Због потреба корисника данас имамо готово у свим банкама нове услуге (нпр. електронска плаћања) уз минималну или нулту провизију. Остваривање конкурентске предности путем ниже цене кредита је неприхватљиво за банку јер може банку довести до пада планиране добити. Једини извор конкурентске предности јесте маркетинг микс. Комбинацијом ових инструмената остварује очекивани ефекат ако постоји усклађеност са захтевима потрошача. Са гледишта потрошача свако средство маркетинга је обликовано да пружи неку корист. Да би се ефикасно управљало банкарским маркетингом потребно је поседовати одговарајући ниво знања из маркетинга, не само за директоре маркетинга, него и за поједина одељења маркетинга. Нова концепција маркетинга доживела је заокрет у пословању банака. Па из тога настаје да је центар пажње тржишно учешће банака.

## **1. ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ**

Банкарски сектор представља значајан аспект услужног сектора сваке државе (Пушка et al., 2016, р. 262). У банкарском свету последњих деценија стално је присутан тренд „креирања нових банкарских производа и услуга“ који је условљен захтевима и жељама потрошача, али и конкуренцијом. За сваку банку постаје изазов смањивање трошкова, повећање ефикасности, уз побољшање квалитета сервиса као и повећање задовољства корисника (Adil, et al., 2013, р. 65).

Када се говори о новим банкарским производима и новим видовима банкарства, неопходно је нагласити да банке у све већој мери настоје да пронађу клијенте и да их вежу за себе. Истраживања су показала да више од две трећине клијената у Европи жели да буде саставни део on-line света, тј. да очекује иновације у овом пољу (Ракита, 2014, р. 70). CRM постаје део сваке банке јер се користи као стратегија, при задржавању корисника, а не на стицању нових корисника (Baksi, 2015, р. 20). Наиме, промењени услови пословања у новој економији – коју с једне стране карактерише раст значаја услужног сектора, а са друге стране савремене информационе технологије – довели су до развоја управљања односима са клијентима (engl. customer relationship management – CRM) као новог приступа менаџменту. Упознавање потрошача, као примена активности CRM ланца вредности, не може се спровести без поседовања ажурне базе података о потрошачима.

Иновације у банкарском пословању превасходно се односе на технологију платног промета и трансфере новчаних средстава. Дистрибутивне мреже којима се остварују информациони и пословни контакти са банком у електронском банкарству је су: АТМ системи (банкомати), телефонско банкарство, SMS банкарство, интернет банкарство и мобилно банкарство (Илић et al., 2013, р. 52).

Услуга мобилног банкарства показује висок однос банке према клијенту (Laukkanen, 2017, р. 1042), док је квалитет електронских сервиса нови концепт и начин концептуализације у банкарству (Marimon et al., 2012, р. 771). Мерење задовољства спроводи се, уобичајено, анкетавањем оних купаца који су имали искуство одређене куповине. Анкета је метода прикупљања података помоћу којих можемо доћи до података о ставовима и мишљењима испитаника.

До сада је спроведено мало научних истраживања за класификацију елемената квалитета и комплетних карактеристика услуга и њихових удружења са задовољством купаца (Roorchund &

Boojhawon, 2014, p. 225). Најчешће коришћени модели који се користе за мерење квалитета услуга у банкарском сектору су SERVQUAL и SERVPERF модели (Shanka, 2012, p. 1). Parasuraman, Zeithaml i Berry су, још 80-их година прошлог века, уочили потребу за мерењем квалитета услуга, те су спроводили опсежна истраживања и испитивали значај квалитета услуга. Према Parasuraman-у, Zeithaml-у i Berry-ју (1990), SERVQUAL модел се може применити на било коју услужну организацију како би се проценио квалитет пружених услуга. Али, код овог истраживања аутори су се ипак, одлучили за оригинални SERVQUAL модел мерења задовољства корисника банкарских услуга у Србији, Црној Гори и Републици Српској. Аутори дају 29 питања распоређена у пет детерминанти SERVQUAL модела. **Примарни циљ истраживања** је мерење квалитета банкарских услуга које клијентима пружају банке, док је **секундарни циљ истраживања** откривање могућности унапређења услуга у банкарском сектору у сва три региона, испитивање корелације између проблема са којима се корисници истих сусрећу.

## 2. ИСПИТАНИЦИ И МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА

Укупан узорак овог истраживања чини 455 испитаника са територије Србије, Црне Горе и Републике Српске. Истраживање је спроведено у периоду од јануара и фебруара 2017. године, на тај начин што је испитаницима путем е-mailа послата позивница и упитник за учешће у истраживању, уз објашњење у коју сврху се врши истраживање.

**Табела 1.: Структура узорка према земљи порекла испитаника**

| Држава              | Број испитаника (N) | Проценти (%) |
|---------------------|---------------------|--------------|
| Србија              | 350                 | 77,0         |
| Црна Гора           | 32                  | 7,0          |
| Република Српска    | 73                  | 16,0         |
| Укупно ( $\Sigma$ ) | 455                 | 100,0        |

Извор: Аутори

Табела 1. приказује број корисника банака који су у потпуности попунили понуђену анкету. Узорак је формиран тако да представља приближну пропорцију укупног броја становника у све три државе. За обраду података коришћен је статистички програм SPSS Statistics 17.0. У обради прикупљених података коришћена је и *компаративна метода* - поступак успоређивања истих или сродних појава или

утврђивања њихове сличности у понашању и интензитету и разлика међу њима. Ова метода омогућава да се дође до разних уопштавања и нових закључака који обogaћују спознају. Приликом обраде података у добијених овим истраживањем коришћене су следеће методе и технике:

- За приказ узорка – фреквенце и проценти.
- За испитивање поузданости коришћених инструмената – Кронбахов алфа (Cronbach's alpha) коефицијент поузданости.
- За испитивање нормалности дистрибуције – Колмогоров–Смирнов тест (Kolmogorov–Smirnov test) и значајност ( $p$ ).
- За приказ изражености скорова – аритметичка средина ( $AS$ ) и стандардна девијација ( $SD$ ).
- За тестирање значајности разлика у изражености очекиваних и опажених атрибута – Вилкоксон тест ранга (Wilcoxon rang test) ( $Z$ ) и значајност ( $p$ ).
- За тестирање значајности разлика у изражености у односу на пол испитаника – Мен–Витни  $Y$  тест (Mann–Whitney  $Y$  test) ( $Z$ ) и значајност ( $p$ ).
- За тестирање значајности разлика у изражености у односу на остале независне варијабле (старост, пребивалиште, материјално статус...) – Крушкар–Волис тест (Kruskal–Wallis test) ( $\chi^2$ ) и значајност ( $p$ ).
- За приказивање корелација димензија скала очекиваних и опажених атрибута – Пирсонов (Pirson's) коефицијент корелације ( $r$ ) и значајност ( $p$ ).

Дијаграм 1.: Структура узорка према старости у зависности од земље порекла испитаника



Извор: Аутори

У спроведеном истраживању било је 187 испитаника мушког пола (41,1%) и 268 испитаника женског пола (58,9%). Структура узорка показује да су у све три земље заступљенији испитаници женског пола. Од испитаника из Србије њих 58,6% је женског пола и

41,4% испитаника мушког пола, у Црној Гори је 59,4% испитаника женског пола, а 40,6% испитаника мушког пола, док је у Републици Српској 60,3% испитаника женског пола, а 39,7% је испитаника мушког пола.

У Дијаграму 1. је дат детаљан приказ структуре узорка према старости у зависности од земље порекла испитаника. Може се уочити да је узорак уједначен по варијабли *старост испитаника*.

**Табела 2.: Структура узорка према стручној спреми испитаника**

| Стручна спрема испитаника | Број испитаника (N) | Проценти (%) |
|---------------------------|---------------------|--------------|
| ОШ                        | 1                   | 0,2          |
| ССС                       | 6                   | 1,3          |
| Виша/Висока СС            | 26                  | 5,7          |
| Факултет                  | 94                  | 20,7         |
| Магистар/Мастер           | 178                 | 39,1         |
| Доктор наука              | 150                 | 33,0         |
| Укупно ( $\Sigma$ )       | 455                 | 100,0        |

Извор: Атори

У Табели 2. је приказана је структура целокупног узорка према стручној спреми испитаника. Може се запазити да је узорак прилично неуједначен по овој мереној варијабли.

**Дијаграм 2.: Структура узорка према брачном статусу у зависности од земље порекла испитаника**



Извор: Аутори

У Дијаграму 2. дат је потпуни приказ структуре узорка према брачном статусу испитаника у зависности од земље порекла. Запажа се слична структура узока у све три земље.

**Табела 3.: Структура узорка према социјалном статусу испитаника**

| Социјални статус испитаника | Број испитаника (N) | Проценти (%) |
|-----------------------------|---------------------|--------------|
| Запослен                    | 444                 | 97,6         |
| Пензионер                   | 9                   | 2,0          |
| Студент                     | 1                   | 0,2          |
| Пољопривредник              | 1                   | 0,2          |
| Незапослен                  | /                   | /            |
| Укупно ( $\Sigma$ )         | 455                 | 100,0        |

Извор: Аутори

Из Табеле 3. се јасно види да је узорак веома неуједначен по варијабли социјални статус испитаника. Због овакве структуре за ову независну варијаблу, генерализација касније добијених резултата треба да пажљива и уздржана.

### 3. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Пре него што се започне са приказом добијених резултата истраживања, потребно је најпре проверити поузданост коришћених инструмената (Кромбахов алфа коефицијент). У истраживању су коришћене субкале које мере очекиване и опажене атрибуте банкарских услуга односно неусклађеност очекиване и опажене услуга (Гер модел). Коришћене скале имају по 29 питања, груписаних у 5 димензија или атрибута услуга: опипљивост, поузданост, одговорност, сигурност и емпатија. Обе скале су типа Ликерта са петостепеним избором понуђених одговора, од уопште се не слажем (1) до слажем се у потпуности (5). Поред тога, потребно је проверити нормалност дистрибуције (Колмогоров–Смирнов тест нормалности) за обе коришћене скале као и сваку од субскала, како би избор метода и техника за даљу обраду података био адекватан.

#### 3.1. ПОУЗДАНОСТ ИНСТРУМЕНАТА

Поузданост коришћених инструмената проверава се уз помоћ Кромбаховог коефицијента ( $\alpha$ ), уз накнадну проверу каква би поузданост била када би једна од тврдњи (ајтема) била искључена из анализе.

Табела 4. приказује поузданост скале очекиваних атрибута услуга и скале опажених атрибута банкарских услуга. За обе коришћене скале добијени су врло високи коефицијенти



поузданости, нарочито ако се има у виду да скале имају само 29 тврдњи (ајтема).

**Табела 4.: Поузданост скала Очекивани атрибути услуге и Опажени атрибути услуге**

| Скала                     | Кромбахов коефицијент ( $\alpha$ ) | Број ајтема (N) |
|---------------------------|------------------------------------|-----------------|
| Очекивани атрибути услуге | 0,942                              | 29              |
| Опажени атрибути услуге   | 0,974                              | 29              |

Извор: Аутори

У Табели 5. су приказани коефицијенти поузданости субскала унутар скала очекиваних и опажених атрибута услуга. Сви добијени коефицијенти поузданости су високи.

**Табела 5.: Поузданост субскала унутар скала Очекивани атрибути услуге и Опажени атрибути услуге**

| Скала очекиваних атрибута | Кромбахов коефицијент ( $\alpha$ ) | Број ајтема (N) | Скала опажених атрибута | Кромбахов коефицијент ( $\alpha$ ) | Број ајтема (N) |
|---------------------------|------------------------------------|-----------------|-------------------------|------------------------------------|-----------------|
| Опишљивост                | 0,828                              | 7               | Опишљивост              | 0,891                              | 7               |
| Поузданост                | 0,834                              | 7               | Поузданост              | 0,934                              | 7               |
| Одговорност               | 0,777                              | 5               | Одговорност             | 0,902                              | 5               |
| Сигурност                 | 0,738                              | 4               | Сигурност               | 0,893                              | 4               |
| Емпатија                  | 0,770                              | 6               | Емпатија                | 0,883                              | 6               |

Извор: Аутори

### 3.2. ПРОВЕРА НОРМАЛНОСТИ ДИСТРИБУЦИЈЕ

Нормалност дистрибуције или расподеле проверава се уз помоћ Колмогоров–Смирнов теста нормалности. Резултати овог теста одређују да ли ће у даљој анализи бити коришћене параметаријски или непараметаријски тестови. Резултати истраживања показују да је на свих пет субскала, како очекиваних, тако и опажених атрибута банкарских услуга, као и на збирним просецима обе скале у целости, добијено значајно одступање од нормалне дистрибуције. У питању су висока одступања значајна на нивоу  $p < 0,01$ .

### 3.3. ИЗРАЖЕНОСТ И ОДНОС РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

Ово истраживање се првенствено бави неусклађеношћу очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга.

**Табела 6.: Израженост очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга на целокупном узорку испитаника (Servqual модел)**

| Очекивани атрибути  | AS   | SD    | Опажени атрибути    | AS   | SD    | Разлика     |
|---------------------|------|-------|---------------------|------|-------|-------------|
| Опишљивост          | 4,53 | 0,547 | Опишљивост          | 3,76 | 0,771 | <b>0,77</b> |
| Поузданост          | 4,74 | 0,404 | Поузданост          | 3,30 | 0,923 | <b>1,44</b> |
| Одговорност         | 4,69 | 0,483 | Одговорност         | 3,43 | 0,920 | 1,26        |
| Сигурност           | 4,58 | 0,523 | Сигурност           | 3,20 | 0,912 | 1,38        |
| Емпатија            | 4,60 | 0,483 | Емпатија            | 3,24 | 0,866 | 1,36        |
| Просек ( $\Sigma$ ) | 4,63 | 0,427 | Просек ( $\Sigma$ ) | 3,39 | 0,818 | 1,24        |

Извор: Аутори

Када су у питању очекивани и опажени атрибути банкарских услуга, у Табели 6. је дат приказ изражености резултата на мереним субскалама на целокупном узорку испитаника. Применом Servqual модела утврђено је да се распон разлика креће од 0,77 до 1,44.

**Табела 7.: Значајност разлика у изражености резултата на субскалама очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга на целокупном узорку испитаника**

| Очекивани атрибути/<br>Опажени атрибути | Z       | p      |
|-----------------------------------------|---------|--------|
| Опишљивост                              | -15,715 | 0,000* |
| Поузданост                              | -17,906 | 0,000* |
| Одговорност                             | -17,237 | 0,000* |
| Сигурност                               | -17,484 | 0,000* |
| Емпатија                                | -17,508 | 0,000* |
| Просек ( $\Sigma$ )                     | -17,919 | 0,000* |

$df=455$ ;  $p<0,01$ \*;

Извор: Аутори

Табела 7. показује да су добијене високе статистички значајне разлике за свих пет димензија као и за збирни просек скала. Све добијене разлике значајне су на нивоу  $p<0,01$  и имају негативан предзнак, односно очекивања испитаника о атрибутима банкарских су значајно већа од стварно опажених атрибута банкарских услуга. Према висини Z статистика се креће у интервалу од -17,919 до -15,715.

Када су у питању очекивани атрибути банкарских услуга у Србији, резултати анкете су представљени у наредној Табели 8.

**Табела 8.: Израженост очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга на узорку испитаника из Србије (Servqual модел)**

| Очекивани атрибути  | AS   | SD    | Опажени атрибути    | AS   | SD    | Разлика |
|---------------------|------|-------|---------------------|------|-------|---------|
| Опишљивост          | 4,60 | 0,504 | Опишљивост          | 3,76 | 0,717 | 0,84    |
| Поузданост          | 4,76 | 0,318 | Поузданост          | 3,28 | 0,884 | 1,48    |
| Одговорност         | 4,69 | 0,458 | Одговорност         | 3,41 | 0,890 | 1,28    |
| Сигурност           | 4,60 | 0,484 | Сигурност           | 3,19 | 0,883 | 1,41    |
| Емпатија            | 4,63 | 0,424 | Емпатија            | 3,23 | 0,824 | 1,40    |
| Просек ( $\Sigma$ ) | 4,66 | 0,367 | Просек ( $\Sigma$ ) | 3,38 | 0,766 | 1,28    |

Извор: Аутори

Резултати истраживања на мереним димензијама очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга, као и на збирним просецима скала код испитаника из Србије (Табела 9), показују да постоје статистички значајне разлике на свим мереним димензијама, као и на збирним просецима обе скале.

**Табела 9.: Значајност разлика у изражености резултата на субскалама очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга на узорку испитаника из Србије**

| Очекивани атрибути/<br>Опажени атрибути | Z       | p      |
|-----------------------------------------|---------|--------|
| Опишљивост                              | -14,332 | 0,000* |
| Поузданост                              | -15,787 | 0,000* |
| Одговорност                             | -15,168 | 0,000* |
| Сигурност                               | -15,294 | 0,000* |
| Емпатија                                | -15,420 | 0,000* |
| Просек ( $\Sigma$ )                     | -15,820 | 0,000* |

 $df=350$ ;  $p < 0,01^*$ ;

Извор: Аутори

Све добијене разлике су високе и значајне на нивоу  $p < 0,01$ . Поред тога Z скорови имају негативан предзнак, односно очекивања испитаника из Србије о томе какви треба да су атрибути банкарских услуга значајно су виша него што су њихова опажања.

Субскале очекиваних и опажених атрибута, као и значајности разлика у изражености резултата код испитаника који живе у Црној Гори, дате су у Табели 10, односно Табели 11.

**Табела 10.: Израженост очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга на узорку испитаника из Црне Горе**

| Очекивани атрибути  | AS   | SD    | Опажени атрибути    | AS   | SD    | Разлика     |
|---------------------|------|-------|---------------------|------|-------|-------------|
| Опишљивост          | 4,28 | 0,523 | Опишљивост          | 3,75 | 0,799 | <b>0,53</b> |
| Поузданост          | 4,74 | 0,367 | Поузданост          | 3,31 | 0,740 | <b>1,43</b> |
| Одговорност         | 4,77 | 0,391 | Одговорност         | 3,38 | 0,769 | 1,39        |
| Сигурност           | 4,60 | 0,430 | Сигурност           | 3,21 | 0,684 | 1,39        |
| Емпатија            | 4,64 | 0,443 | Емпатија            | 3,31 | 0,702 | 1,33        |
| Просек ( $\Sigma$ ) | 4,60 | 0,328 | Просек ( $\Sigma$ ) | 3,39 | 0,679 | 1,21        |

Извор: Аутори

**Табела 11.: Значајност разлика у изражености резултата на субскалама очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга на узорку испитаника из Црне Горе**

| Очекивани атрибути/<br>Опажени атрибути | Z      | p      |
|-----------------------------------------|--------|--------|
| Опишљивост                              | -3,215 | 0,000* |
| Поузданост                              | -4,866 | 0,000* |
| Одговорност                             | -4,864 | 0,000* |
| Сигурност                               | -4,870 | 0,000* |
| Емпатија                                | -4,808 | 0,000* |
| Просек ( $\Sigma$ )                     | -4,937 | 0,000* |

$df=32$ ;  $p < 0,01$ \*;

Извор: Аутори

Одговарајући резултати добијени на мереним субскалама очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга код испитаника из Републике Српске, приказани су у наредне две табела.

**Табела 12.: Израженост очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга на узорку испитаника из Републике Српске**

| Очекивани атрибути  | AS   | SD    | Опажени атрибути    | AS   | SD    | Разлика     |
|---------------------|------|-------|---------------------|------|-------|-------------|
| Опишљивост          | 4,35 | 0,675 | Опишљивост          | 3,78 | 0,992 | <b>0,57</b> |
| Поузданост          | 4,62 | 0,681 | Поузданост          | 3,39 | 1,157 | <b>1,23</b> |
| Одговорност         | 4,65 | 0,623 | Одговорност         | 3,56 | 1,104 | 1,09        |
| Сигурност           | 4,45 | 0,699 | Сигурност           | 3,23 | 1,122 | 1,22        |
| Емпатија            | 4,43 | 0,692 | Емпатија            | 3,28 | 1,104 | 1,15        |
| Просек ( $\Sigma$ ) | 4,50 | 0,658 | Просек ( $\Sigma$ ) | 3,45 | 1,081 | 1,05        |

Извор: Аутори

**Табела 13.: Значајност разлика у изражености резултата на субскалама очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга на узорку испитаника из Републике Српске**

| Очекивани атрибути/<br>Опажени атрибути | <i>Z</i> | <i>p</i> |
|-----------------------------------------|----------|----------|
| Опипљивост                              | -5,200   | 0,000*   |
| Поузданост                              | -6,892   | 0,000*   |
| Одговорност                             | -6,635   | 0,000*   |
| Сигурност                               | -6,944   | 0,000*   |
| Емпатија                                | -6,755   | 0,000*   |
| Просек ( $\Sigma$ )                     | -6,774   | 0,000*   |

$df=455$ ;  $p < 0,01^*$ ;

Извор: Аутори

У овом истраживању су проучаване и разлике у изражености мерених диманзија у односу на *пол*, *старост*, *стручну спрему*, *пребивалиште*, *брачни статус*, *висину месечних прихода* као и *социјални статус испитаника*. Значајност је тестирана уз помоћ Ман–Витнијевог У теста (Mann–Whitney U Test), а приказана је као висина *Z* скорова и ниво значајности (*p*). Статистички значајне разлике у изражености резултата на мереним скалама у односу на пол испитаника, добијене су за димензију очекивана емпатија ( $Z = -2,322$ ,  $p = 0,020$ ) као и за димензију опажена емпатија ( $Z = -2,699$ ,  $p = 0,007$ ). Прва добијена разлика значајна је на нивоу  $p < 0,05$ , а друга је висока и значајна на нивоу  $p < 0,01$ . Накнадна анализа добијених разлика показала је да испитаници женског пола имају значајно више скорове на димензијама очекивана емпатија и опажена емпатија него испитаници мушког пола. За остале димензије скала очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга нису добијене статистички значајне разлике у изражености у односу на *пол испитаника*. Значајност је тестирана помоћу Крушкар–Волисовог теста (Kruskal–Wallis test), а изражена кроз  $\chi^2$  коефицијент и значајност (*p*).

Када је у питању *старост испитаника*, добијени резултати су приказани у Табели 14.

Када је у питању скала очекиваних атрибута банкарских услуга нису добијене статистички значајне разлике у односу на *стручну спрему испитаника* ни за једну од мерених димензија, као ни за просек скале у целости, што се јасно види из Табеле 15.

**Табела 14.: Значајност разлика у изражености резултата на субскалама очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга у зависности од старости испитаника**

| Скала очекиваних атрибута | $\chi^2$ | $p$     | Скала опажених атрибута | $\chi^2$ | $p$   |
|---------------------------|----------|---------|-------------------------|----------|-------|
| Опиљљивост                | 24,366   | 0,000*  | Опиљљивост              | 6,489    | 0,165 |
| Поузданост                | 15,621   | 0,004*  | Поузданост              | 5,267    | 0,261 |
| Одговорност               | 13,601   | 0,009*  | Одговорност             | 7,477    | 0,113 |
| Сигурност                 | 9,807    | 0,044** | Сигурност               | 3,774    | 0,437 |
| Емпатија                  | 14,455   | 0,006*  | Емпатија                | 2,917    | 0,572 |
| Просек ( $\Sigma$ )       | 19,098   | 0,001*  | Просек ( $\Sigma$ )     | 4,946    | 0,293 |

$df=455$ ;  $p < 0,01^*$ ;  $p < 0,05^{**}$

Извор: Аутори

**Табела 15.: Значајност разлика у изражености резултата на субскалама очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга у зависности од стручне спреме испитаника**

| Скала очекиваних атрибута | $\chi^2$ | $p$   | Скала опажених атрибута | $\chi^2$ | $p$     |
|---------------------------|----------|-------|-------------------------|----------|---------|
| Опиљљивост                | 10,220   | 0,069 | Опиљљивост              | 30,895   | 0,000*  |
| Поузданост                | 4,325    | 0,504 | Поузданост              | 17,746   | 0,003*  |
| Одговорност               | 5,395    | 0,370 | Одговорност             | 10,766   | 0,056   |
| Сигурност                 | 7,059    | 0,216 | Сигурност               | 14,340   | 0,014** |
| Емпатија                  | 1,997    | 0,850 | Емпатија                | 15,831   | 0,007*  |
| Просек ( $\Sigma$ )       | 3,742    | 0,587 | Просек ( $\Sigma$ )     | 18,381   | 0,003*  |

$df=455$ ;  $p < 0,01^*$ ;  $p < 0,05^{**}$

Извор: Аутори

Статистички значајне разлике у односу на *пребивалиште испитаника* из Србије добијене су за субскеле очекивана одговорност, очекивана сигурност, очекивана емпатија и за збирни просек целе скале очекиваних атрибута банкарских услуга, као и за субскеле опажена сигурност и опажена емпатија (Табела 16.)

Накнадна анализа добијених разлика показала је да је на димензији очекивана одговорност највиши скор добијен код испитаника из региона Шумадије, док је најнижи скор код испитаника са Косова. На димензији очекивана сигурност, највећа израженост је добијена код испитаника из Шумадије, а најнижа код испитаника из Јужне и Источне Србије. Исти однос резултата добијен је и за збирни просек скале у целисти.

**Табела 16.: Значајност разлика у изражености резултата на субскалама очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга у зависности од пребивалишта (Србија)**

| Скала очекиваних атрибута | $\chi^2$ | $p$     | Скала опажених атрибута | $\chi^2$ | $p$     |
|---------------------------|----------|---------|-------------------------|----------|---------|
| Опиљљивост                | 8,759    | 0,067   | Опиљљивост              | 4,873    | 0,301   |
| Поузданост                | 6,486    | 0,166   | Поузданост              | 4,058    | 0,398   |
| Одговорност               | 13,202   | 0,010** | Одговорност             | 7,671    | 0,104   |
| Сигурност                 | 10,548   | 0,032** | Сигурност               | 14,175   | 0,007*  |
| Емпатија                  | 20,547   | 0,000*  | Емпатија                | 16,009   | 0,003*  |
| Просек ( $\Sigma$ )       | 10,665   | 0,031** | Просек ( $\Sigma$ )     | 10,321   | 0,035** |

$df=350$ ;  $p < 0,01^*$ ;  $p < 0,05^{**}$

Извор: Аутори

**Табела 17.: Значајност разлика у изражености резултата на субскалама очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга у зависности од пребивалишта (Црна Гора)**

| Скала очекиваних атрибута | $\chi^2$ | $p$     | Скала опажених атрибута | $\chi^2$ | $p$   |
|---------------------------|----------|---------|-------------------------|----------|-------|
| Опиљљивост                | 1,266    | 0,531   | Опиљљивост              | 0,688    | 0,709 |
| Поузданост                | 4,819    | 0,090   | Поузданост              | 2,029    | 0,363 |
| Одговорност               | 7,621    | 0,022** | Одговорност             | 0,544    | 0,762 |
| Сигурност                 | 7,187    | 0,027** | Сигурност               | 1,567    | 0,457 |
| Емпатија                  | 5,571    | 0,062   | Емпатија                | 2,277    | 0,320 |
| Просек ( $\Sigma$ )       | 2,882    | 0,237   | Просек ( $\Sigma$ )     | 0,995    | 0,608 |

$df=32$ ;  $p < 0,01^*$ ;  $p < 0,05^{**}$

Извор: Аутори

Додатна анализа добијених разлика на узорку из Црне Горе (Табела 17) показала је да је на димензијама очекивана одговорност и очекивана сигурност значајно виши резултат добијен код испитаника из Приморског региона, а најнижи код оних који су из Северно–источног региона.

Резултати истраживања значајност разлика у изражености резултата на мереним димензијама скала очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга у зависности од пребивалишта испитаника који живе у Републици Српској, показују да нису добијене статистички значајне разлике ни за једну од мерених димензија, као ни за збирне просеке обе скале у целости.

Значајности разлика у изражености резултата на мереним субскалама очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга у зависности од *брачног статуса* испитаника дате су у Табели 18.

**Табела 18.: Значајност разлика у изражености резултата на субскалама очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга у зависности од брачног статуса испитаника**

| Скала очекиваних атрибута | $\chi^2$ | $p$           | Скала опажених атрибута | $\chi^2$ | $p$    |
|---------------------------|----------|---------------|-------------------------|----------|--------|
| Опиљљивост                | 15,638   | <b>0,001*</b> | Опиљљивост              | 14,464   | 0,002* |
| Поузданост                | 7,792    | 0,051         | Поузданост              | 19,315   | 0,000* |
| Одговорност               | 14,455   | 0,002*        | Одговорност             | 12,609   | 0,006* |
| Сигурност                 | 12,741   | <b>0,005*</b> | Сигурност               | 20,563   | 0,000* |
| Емпатија                  | 5,300    | 0,151         | Емпатија                | 23,421   | 0,000* |
| Просек ( $\Sigma$ )       | 13,160   | 0,004*        | Просек ( $\Sigma$ )     | 20,040   | 0,000* |

$df=455$ ;  $p < 0,01^*$ ;

Извор: Аутори

Значајност разлика у изражености скорова на димензијама очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга у зависности од висине *месечних прихода* испитаника дата је у наредној табели.

**Табела 19.: Значајност разлика у изражености резултата на субскалама очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга у зависности од висине прихода испитаника**

| Скала очекиваних атрибута | $\chi^2$ | $p$   | Скала опажених атрибута | $\chi^2$ | $p$     |
|---------------------------|----------|-------|-------------------------|----------|---------|
| Опиљљивост                | 6,618    | 0,251 | Опиљљивост              | 15,933   | 0,007*  |
| Поузданост                | 4,046    | 0,543 | Поузданост              | 19,674   | 0,001*  |
| Одговорност               | 5,537    | 0,354 | Одговорност             | 11,480   | 0,043** |
| Сигурност                 | 5,667    | 0,340 | Сигурност               | 15,057   | 0,010** |
| Емпатија                  | 8,433    | 0,134 | Емпатија                | 16,783   | 0,005*  |
| Просек ( $\Sigma$ )       | 1,034    | 0,960 | Просек ( $\Sigma$ )     | 17,670   | 0,003*  |

$df=455$ ;  $p < 0,01^*$ ;  $p < 0,05^{**}$

Извор: Аутори

Резултати значајности разлика на мереним димензијама скала очекиваних и опажених атрибута банкарских услуга у зависности од *социјалног статуса* испитаника показују да нису добијене статистички значајне разлике ни за једну од димензија, ни за збирне



просеке обе скале. Може се рећи да је овај резултат у складу са неравномерном расподелом узорка према овој независној варијабли.

## **ЗАКЉУЧАК**

Као што нам је познато банке су имале прилично конзервативан став на тржишту, па су истицали да маркетинг није применљив у банкарском сектору. Али, данас су банке потпуно промениле тај став. На то је утицала конкуренција иностраних банака, које агресивно наступају на новом тржишту, како са својим искуством, тако и са страним капиталом и у великој мери освајају тржиште. Како би у новонасталим околностима банке опстале било је потребно да у складу са својим могућностима улажу у маркетиншке активности, диференцијацију производа, али и у интерни маркетинг који је постао примарно оружије у борби са конкурентима. У данашњем конкурентом окружењу банке морају да задовоље потребе својих клијената како би постигле већу ефикасност и продуктивност на тржишту. Одржавање високог нивоа задовољства клијената и њихове дуготрајне везе са њима, представља најважнији део савременог банкарства. Сprovedено истраживање у три државе пружа нам тренутни увид у ниво перципираног квалитета банкарских услуга од стране клијената, као и везу која је присутна између банке и клијента. На основу спроведеног истраживања можемо закључити да клијенти више очекују од елемената као што су: опрема, разне брошуре, проспекти, али и од радног времена банака. Потребно више уложити у елементе визуелних средстава и, наравно, прилагодити радно време клијентима. Клијенти као најважнији сегмент истичу да би банке требало да побољшају селекције запослених. У циљу постизања вишег нивоа услуге менаџмент банака у све три државе треба да константно инсистира на побољшању усклађености процеса, свих димензија услуга. Идеја истраживања је била да се кроз одговарајућа питања, сугестије и могуће притужбе дође до што бољег увида у потребе и жеље клијената. Најпоузданији метод за мерење сатисфакције клијената јесте истраживање помоћу упитника, и то најмање једном годишње. Свака банка у Србији, Црној Гори и Републици Српској требало би да, као део своје политике, спроводи истраживања којима би се испитивао ниво сатисфакције клијената и запослених. Чињеница је да је истраживање спроведено у већим градовима у све три поменуте државе. Ти градови представљају седиште финансијских и економских дешавања, и сигурно имају утицај на резултате истраживања, нарочито у погледу сатисфакције.

Треба и напоменути да је у овим градовима куповна моћ и ниво тражње за већином производа и услуга на највишем нивоу, а и највећа је конкуренција међу банкама, које свакако имају за циљ да добију нове клијенте.

У даљим истраживањима засигурно је потребно испитати и ставове запослених у банкама у све три поменуте државе. Такође, приликом спровођења будућих истраживања, потребно је узети као важан фактор, демографске карактеристике испитаника, али и врсту потрошачке јединице, како би се проценио квалитет и ниво банкарских услуга, као и сатисфакција запослених радника. Резултати који се добију путем оваквог истраживања, не могу банци донети одговарајућу материјалну корист уколико менаџмент није спреман да модификује постојеће маркетиншке стратегије у складу са резултатима спроведеног истраживања. У даљем правцу истраживања потребно је спровести свеобухватно истраживање у циљу испитивања мотивације запослених у свим банкама (у све три државе, па и шире). Треба напоменути да модерна орјентација банке треба да буде усмерена ка разумевању захтева својих клијената и решавању проблема истих, како би њихова перцепција квалитета услуга била што позитивнија. Из анализе резултата видимо да пословне банке у све три државе треба стално да унапређују своје услуге и сервисе. Такође, корисници су спремни да прихвате нове услуге које им банке нуде.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Adil, M., Al Ghaswyneh, O. F. M., & Albkour, A. M. (2013). SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in Services Marketing Research. *Global Journal of Management and Business*, 13(6), p. 64–76.
2. Baksi, A. K. (2015). Moderating effects of CRM performance: Relationship Inertia and Switching Cost in Banking Industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(4), p. 19–36.
3. Choraria, S. (2013). Exploring the Role of Negative Emotions on Customer's Intention to Complain. *MDI SAGE Publications Los Angeles*, 17(3) p. 201–211.
4. Дукић, Б., & Гале, В. (2015). Управљање односима са потрошачима у функцији задржавања потрошача. *Економски вјесник*, 28(2), p. 583–598.
5. Илић, Б., Ђорђевић, Б., & Симоновић, З. (2013). Банкарско пословање и стратегијски менаџмент у банкарским услугама. *Економика*, 59(3), 48–56.

6. Калаш, Б., Андришић, Ј., & Пјанић, М. (2016). Анализа тренутног стања банкарског сектора Србије. *Економски погледи*, 18/2, р. 87–100.
7. Karim, R., & Chowdhury, A. T. (2014). Customer satisfaction on service quality in private commercial banking sector in Bangladesh. *British Journal of Marketing Studies*, 2(2), р. 1–11.
8. Laukkanen T. (2017). Mobile banking. *International Journal of Bank Marketing*, 35(7), р. 1042–1043.
9. Marimon, F., Petnji Yaya, L. H., & Casadesus Fa, M. (2012). Impact of e-Quality and service recovery on loyalty: A study of e-banking in Spain. *Journal Total Quality Management & Business Excellence*, 23(7–8), р. 769–787.
10. Пушка, А., Шадић, А., & Бегановић, А. (2016). Утјецај перципиране квалитете на задовољство и лојалност клијената банака, *Економска мисао и пракса*, 1(1), р. 261–282.
11. Ракита, А. (2016). Канали дистрибуције банкарских производа и услуга у савременом пословном окружењу. *Маркетинг*, 47(1), р. 66–77.
12. Roopchund, R., & Boojhawon, S. (2014). Applying the SERVQUAL Model in Postal Services: A Case Study of Mahebourg Mauritius Post Services Ltd. *The International Journal Of Business & Management*, 2(7), р. 222–235.
13. Shanka, M. S. (2012). Bank Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty in Ethiopian Banking Sector. *Journal of Business Administration and Management Sciences Research*, 1(1), р. 001–009.

Рад је примљен: 01.12.2017.

Коначна верзија рада је примљена: 03.12.2017.

Рад је прихваћен за штампање: 11.12.2017.

## БРЕНД ПОСЛОДАВЦА: НОВИ КОНЦЕПТ У ОБЛАСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

### EMPLOYER BRAND: A NEW CONCEPT IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Јасмина Огњановић<sup>1</sup>

Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризма у  
Врњачкој Бањи, Србија

**Сажетак:** Бренд послодавца представља изграђен углед послодавца међу запосленима уз помоћ кога се управља њиховим схватањима и ставовима у циљу изградње корпоративног бренда. Користи од развијања бренд послодавца огледају се у привлачењу талентованих запослених, бољој мотивисаности запослених, нижим трошковима пословања, бољим пословним резултатима и јачој конкурентској позицији предузећа. Циљ рада јесте посматрање развоја корпоративног бренда и бренда послодавца, на основу до сада спроведених студија. Као методи истраживања коришћени су индуктивни и дедуктивни метод и метод анализе и синтезе. Закључак рада јесте да развијен бренд послодавца утиче на бољу мотивисаност запослених и њихово задовољство послом што се одражава на развој угледа компаније у спољашњем окружењу.

**Кључне речи:** људски капитал, бренд послодавца, корпоративни бренд

**Abstract:** Employer brand represents built reputation of the employer among the employees with which manage their concepts and attitudes in order to build a corporate brand. The benefits of developing an employer brand are reflected in attracting talented employees, improved employee motivation, lower costs, better business results and a stronger competitive position. The aim of the paper is observing the development of corporate brand and employer brand on the basis of carried out studies. Research methods are inductive and deductive method and the method of analysis and synthesis. The conclusion of the paper is that developed employer brand affects on better motivation of employees and their job satisfaction, which is reflected in the development of the company's reputation in the external environment.

**Keywords:** human capital, employer brand, corporate brand

## 1. УВОД

Бренд (енгл. *brand*) чини највреднију имовину предузећа па се може рећи да је управљање брендом кључна активност у многим компанијама (Backhaus и Tikoo, 2004:501) од које зависи финансијски резултат, мерен висином тржишног учешћа, висином профитабилности и створеном вредношћу за интересне групе (Anselmsson и сар., 2016:1186; Anselmsson и Bondesson, 2015). Имајући у виду значај развоја бренда за компаније, јавила се потреба

---

<sup>1</sup> jasminka.lukic@kg.ac.rs

за унапређењем приступа управљање корпоративним брендом (Harris и Chernatony, 2001). Изградњом корпоративног бренда (енгл. *corporate brand*), компанија ствара предуслове за изградњу бренд послодавца (енгл. *employer brand*) односно изградњу угледа послодавца у свести тренутно и потенцијално запослених радника. Изграђен бренд послодавца огледа се у изграђеној пословној култури и приступу радном задатку сваког запосленог.

Углед компаније подудара се са перципираним имиџом коју компанија има у јавности (Хје и сар., 2015). Углед који компанија изгради у спољашњем окружењу, односно корпоративни бренд, манифестује се на углед који има међу запосленим радницима али и међу потенцијалним радницима. Бољи углед компаније последица је добре мотивисаности запослених, добрих услова рада, пословне климе, задовољавајућих зарада и коректних међуљудских односа.

Креирање вредности, не само за компанију већ и за интересне групе, укључује ангажовање запослених који постају централна фигура у сваком одрживом пословном моделу (Helle Kryger 2001:109). Запослени се посматрају као „амбасадори“ бренда и могу имати снажан утицај на перцепцију потрошача о бренду производа и о компанији (Harris и Chernatony, 2001), па се може рећи, да је управљање корпоративним брендом обавеза свих запослених (Foster, 2010). *Циљ рада* јесте посматрање тока развоја корпоративног бренда и бренда послодавца у предузећима, на основу до сада спроведених студија. Као методи истраживања коришћени су индуктивни и дедуктивни метод и метод анализе и синтезе.

У првом делу рада истиче се важност људских ресурса и начин на који се њима управља, у циљу креирања препознатљивог имена. Други и трећи део рада описују повезаност корпоративног бренда и бренда послодавца, при чему се истиче значај изградње бренда послодавца, као нове дисциплине у оквиру управљања људским ресурсима. Након ових опсервација, следи закључак рада.

## **2. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ФУНКЦИЈИ КРЕИРАЊА БРЕНДА**

Људски капитал (енгл. *human capital*) је највреднија имовина компаније (Хје и сар., 2015:124) и важно средство за стварање одрживе конкурентске предности компаније (Edvinsson и Malone, 1997; Backhaus и Tikoo, 2004:503; Ferrary, 2015:1011). Људски ресурси представљају јединствене ресурсе који доприносе изградњи конкурентности (Garavan и сар., 2001:48; Prahalad и Hamel, 1990) и чини део интелектуалног капитала који се посматра као примарни

извор вредности у предузећу (Огњановић, 2016:29). Garavan и сар. (2001:49) посматрају људски капитал као унутрашњу димензију интелектуалног капитала који обухвата образовање запослених, компетенције, вредности, став и искуство запослених.

Људски капитал, као део интелектуалне имовине, детерминише конкурентску позицију и пословне резултате компаније, али учествује и у изградњи бренда. Harris и Chernatony (2001) истичу да запослени играју посебну улогу у изградњи корпоративног бренда. Бренд чини део релационог капитала компаније док знање и способности људских ресурса чине део људског капитала. Дакле, интелектуална, нематеријална имовина састоји из људског, структурног и релационог капитала (Bontis, 1998), па се може рећи, да нематеријална имовина и њене компоненте чине вреднију имовину предузећа у односу на материјалну имовину.

Инвестирање у људски капитал обично представља главну инвестицију у компанијама заснованим на знању (Sivertzen и сар., 2013). Будући да је људски капитал од специфичне важности за компанију, послодавац ће имати мотив да инвестира у обуку и развој запослених у циљу побољшавања продуктивности запослених (Ferrary, 2015:1011). Менаџмент мора имати у виду ову чињеницу, будући да запослени имају потенцијала да направе или униште корпоративни бренд (Foster, 2010:402). Какав ће исход бити, зависи од начина употребе људских ресурса. Људи који су образованији, имају боље радно искуство, улажу више времена, енергије и средстава у своје вештине, обезбеђују користи за себе, друштво уопште (Mehralian, 2013:90) и компанију, тиме што са својим компетенцијама учествују у изградњи бренда.

Beattie и Smith (2010) спровели су истраживање о утицају људског капитала на креирање вредности. Закључују да вештине запослених и образовање, понашање и мотивисаност запослених, посвећеност и позитивни ставови запослених, највише доприносе стварању вредности. Информације о флукуацији запослених, обуци и развоју запослених, безбедности на раду као и информације о мотивисаности, задовољству и посвећености запослених су врло вредне информације (Beattie и Smith, 2010). Boedker и сар. (2004) и Beattie и Smith (2010) тврде да се вредност годишњих извештаја компанија смањује услед недостатака информација о томе како људски ресурси доприносе стварању вредности у компанији.

Изградња бренда базира се, између осталог, на употреби људских ресурса. Углед компаније условљен је висином инвестирања и начином управљања људским ресурсима, што је

дефинисано корпоративном стратегијом. Бренд послодавца базира се на изграђеном поверењу, ауторитету и резултатима рада послодавца, посматраних с аспекта потенцијалних и тренутно запослених. Може се рећи да је бренд послодавца изграђен ако се пословне и емотивне користи запослених поклапају са потенцијалним и постојећим очекивањима запослених.

### **3. ОД КОРПОРАТИВНОГ БРЕНДА ДО ИЗГРАДЊЕ БРЕНДА ПОСЛОДАВЦА**

Бренд, као вредна нематеријална имовина, чини део капитала компаније и његова вредност у великом проценту детерминише тржишну вредност компанија. Корпоративни бренд је изведен из разумевања корпоративног идентитета и пословне културе компаније. Брендирање компаније захтева холистички приступ управљању брендом, у којој се сви чланови компаније понашају у складу са дефинисаним бренд идентитетом (Harris и Chernatony, 2001). Rindell и Strandvik (2010) сматрају да је управљање корпоративним брендом кључно питање са становишта власника, топ менаџера и осталих интересних група из два разлога: прво, корпоративни бренд се може посматрати као део монетарне имовине; друго, на растућем конкурентном и турбулентном тржишту, изграђен корпоративни бренд указује на поверење, стабилност и диференцирање за различите интересне групе, интерно и екстерно.

Због интердисциплинарних истраживања у области маркетинга и управљања људским ресурсима, средином 1990-тих година појавио се концепт бренд послодавца (Kuchеров и Zavyalova, 2012:87). Примена овог концепта доприноси конкурентности компанија на тржишту рада (Kuchеров и Zavyalova, 2012:86) и, као такав, може бити користан организациони оквир за стратегијско управљање људским ресурсима (Backhaus и Tikoo, 2004:501).

Компанија ужива бројне предности изградњом бренда послодавца. Ефикасан развој бренд послодавца води до боље конкурентске позиције, пружа подршку запосленима да креирају вредност и помаже компанији да задржи талентоване запослене (Backhaus и Tikoo, 2004:501). Kuchеров и Zavyalova (2012:90) сматрају да се користи компанија које су изградиле бренд послодавца огледају у нижим трошковима људских ресурса, унапређењу радних односа, задржавању талентованих запослених и мањој флукуацији запослених, чиме се утиче на јачање и унапређивање пословне културе. Дакле, изграђен бренд послодавца

утиче на лојалност запослених што се одражава на раст задовољства потрошача и раст финансијских показатеља пословања (Kuchеров и Zavyalova, 2012:90). Davies (2008:670) истиче да развијен бренд послодавца води ка уочавању разлике између послодавца у свести запослених.

Аутори Foster и сар. (2010) истичу да је неопходно ускладити корпоративно брендирање са брендирањем послодавца услед све веће доминације појединих интересних група који имају значајан утицај на управљање корпоративним брендом. Такође, сматрају да бренд послодавца има потенцијал да подржи изградњу корпоративног бренда. Бренд послодавца је повезан са свеукупном мисијом и визијом компаније као и стратегијским циљевима који креирају вредност и очекивања интересних група, што истовремено утиче на вредност корпоративног бренда (Kryger, 2001:114; Hatch и Schultz, 2003). Док корпоративно брендирање указује на то како је компанија представљена у спољашњем окружењу, бренд послодавца, као мету брендирања, узима запослене (Edwards, 2009:6), односно како запослени виде компанију и послодавца. Foster и сар. (2010) указује на важност везе између корпоративног брендирања, интерног и екстерног брендирања док Anselmsson и сар. (2016), на основу резултата истраживања, закључују да управљање људским ресурсима није релевантно само за брендирање послодавца, управљање активностима, већ игра и значајну улогу у изградњи бренд имовине засноване на потрошачима (енгл. *customer-based brand equity*).

Постоје одређене сличности између бренд послодавца и корпоративног бренда али, такође, постоје две кључне разлике. Прва, бренд послодавца описује идентитет компаније као послодавца. Друго, бренд послодавца је усмерен на унутрашње и спољашње окружење док је корпоративни бренд усмерен искључиво на спољашње окружење (Backhaus и Tikoo, 2004:503; Sivertzen и сар., 2013:474). Foster и сар. (2010:403) праве разлику између корпоративног бренда и бренда послодавца у погледу „обећања“. Бренд послодавца посматрају као обећање базирано на уговору између послодавца и запослених док корпоративни бренд посматрају као обећање које организација даје купцима.

Одсуство интеграције између корпоративног бренда и бренда послодавца може водити ка неконзистентности између екстерних интересних група, што доводи до негативног утицаја корпоративног бренда на бренд послодавца и обрнуто. Оваква ситуација доводи до смањивања конкурентности компаније на тржишту рада и повећавања флукуације запослених (Foster и сар., 2010:404).



Развијен корпоративни бренд је углед који је компанија изградила у спољашњем окружењу. Овај углед пресликава се на углед послодавца који се, у литератури управљања људским ресурсима, назива бренд послодавца. Овако развијен имиџ послодавца утиче на слику компаније у друштву, на кадровску структуру компаније, резултате пословања и на задовољство потрошача.

#### **4. УЛОГА ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ПРОЦЕСУ ИЗГРАДЊЕ БРЕНД ПОСЛОДАВЦА**

Примена принципа брендирања на управљање људским ресурсима у литератури је познат као концепт бренд послодавца (Backhaus и Tikoo, 2004:501), па се може рећи, да овај концепт припада дисциплинама маркетинг и управљање људским ресурсима (Edwards, 2009; Tanwar и Prasad, 2016). Бројни аутори посматрају бренд послодавца као дисциплину у оквиру управљања људским ресурсима (енгл. *human resources management*). Edwards (2009:5,6) сматра да бренд послодавца постаје врло важно питање у области управљања људским ресурсима и представља активност примене принципа маркетинга у оквиру активности људских ресурса, које су повезане са тренутним и потенцијалним запосленима. Sivertzen и сар. (2013) сматрају да је бренд послодавца утемељен у оквиру теорије о људским ресурсима и фокусира се на развој угледа компаније. Backhaus и Tikoo (2004) полазе од тога да је теорија о изградњи бренда послодавца повезана са људским капиталом и приступом заснованом на ресурсима. Kuchеров и Zavyalova (2012) посматрају бренд послодавца као приступ управљању људским ресурсима, заснован на теорији општег брендирања који користи неке принципе и алате брендирања како би учинио ефикасним процес управљања људским ресурсима.

Поједини аутори истичу повезаност бренд послодавца са неким другим концептима и дисциплинама. Одређени број аутора (Berthon и сар., 2005) тврди да је бренд послодавца слабо развијена област у оквиру концепта интерног маркетинга док други аутори (Backhaus и Tikoo, 2004) сматрају да бренд послодавца развијен у оквиру психологије и њеном утицају на организационе односе (Kuchеров и Zavyalova, 2012:87). Schlager и сар. (2011:498) сматрају да постоји висок ниво сличности између бренд послодавца и концепта интерног маркетинга.

Бренд послодавца у литератури се дефинише на више начина. Backhaus и Tikoo (2004) посматрају брендирање послодавца као

диференцирање једне компаније и њено издвајање од осталих конкурената. Ови аутори сматрају да изграђен бренд послодавца настоји да искористи однос између лојалности запослених послодавцу и продуктивности запослених. Edwards (2009:7) истиче да бренд послодавца укључује јединствену идентификацију „искуства у процесу запошљавања“ узимајући у обзир свеукупност материјалних и нематеријалних могућности које организација нуди својим запосленим радницима. Исти аутор сматра да бренд послодавца обухвата управљање понудом рада и управљање сликом и идентитетом компаније. Бренд послодавца обухвата скуп психолошких, економских и функционалних предности које послодавац пружа запосленима (Ambler и Barrow, 1996; Jain и Bhatt, 2015:635; Thorne, 2004; Foster и сар., 2010:403; Lenka и Chawla, 2015:266). Функционалне користи се односе на могућности напредовања у каријери. Економске користи односе се на праведност у процени перформанси и расподели награда за запослене. Психолошке користи се односе на организационе особине за обезбеђивање пословне културе, подршку управљању, тимски рад и коректне међуљудске односе (Lenka и Chawla, 2015:266).

Ambler и Barrow (1996) дефинишу бренд послодавца као стечену корист која је повезана са послом или послодавцем и промоцију послодавца унутар и изван компаније (Jain и Bhatt, 2015:635). Бренд послодавца, према Sullivan (2004), представља циљану, дугорочну стратегију уз помоћ које се може управљати свешћу и схватањима запослених, потенцијално запосленим лицима и сродним интересним групама у складу са карактеристикама конкретне компаније (Backhaus и Tikoo, 2004:501). Jain и Bhatt (2015) посматрају бренд послодавца као битну праксу управљања запосленима у компанији у циљу креирања слике пожељног послодавца у очима запослених.

У процесу изградње бренд послодавца учествују запослени са својим знањем и искуством. Lenka и Chawla (2015) сматрају да компанија може успоставити јак бренд послодавца путем привлачења и задржавања талентованих радника и јачања њихове емоционалне повезаности. Бренд послодавца ствара перцепцију о компанији у спољашњем окружењу као пожељном месту за рад (Foster и сар., 2010:403; Sullivan, 2004) па омогућава привлачење квалитетних кадрова, подизање квалитета у раду и бољи организациони учинак (Foster и сар., 2010:403). То значи да је изградња бренд послодавца важна, не само за тренутно запослене већ и за све будуће, потенцијално запослене.

За менаџмент компаније важно је да привлачи талентоване кадрове али је још важније да такве задржи дужи временски период у компанији (Tanwar и Prasad, 2016). Sivertzen и сар. (2013:474) сматрају да изграђен бренд послодавца води ка изградњи конкурентске предности. Дакле, снажан бренд послодавца омогућава компанији да се издвоји на тржишту рада али и на тржишту роба и услуга и тржишту капитала.

Backhaus и Tikoo (2004:502) процес изградње бренд послодавца описују у следећа три корака. Прво, компанија развија „вредност“ која треба бити претворена у марку. Информације о пословној култури, начину управљања, квалитету тренутно запослених радника, тренутна слика запошљавања, утисци о квалитету менаџера, представљају факторе на основу којих се дефинише шта је тачно вредно у компанији за њихове запослене. Друго, екстерни маркетинг дизајниран је да привуче циљану популацију купаца али је дизајниран и да подржи брендирање производа/услуге што је у складу са свим осталим бренд напорима компаније. Интерни маркетинг је трећи корак у изградњи бренд послодавца чији се утицај испољава кроз креирање „обећања“ бренда, што представља део пословне културе.

Послодавац мора да изгради поверење запослених, у супротном ће се перформансе запослених смањити док ће се флукуација запослених повећати (Foster и сар., 2010:403). Дакле, добра репутација и имиџ компаније утичу на мотивисаност запослених и њихове резултате рада, што се одражава и на ниво пословних резултата компаније. Према Извештају Института за изградњу бренд послодавца (енгл. *Employer Brand Institute* - EBI), репутација и пословна култура компаније (6,10/7) су најбитнији атрибути за привлачење нових, талентованих људи, након чега следи радно окружење (6,07), могућност развоја каријере (6,00) и способност руководства (5,99) (Jain и Bhatt, 2015:637).

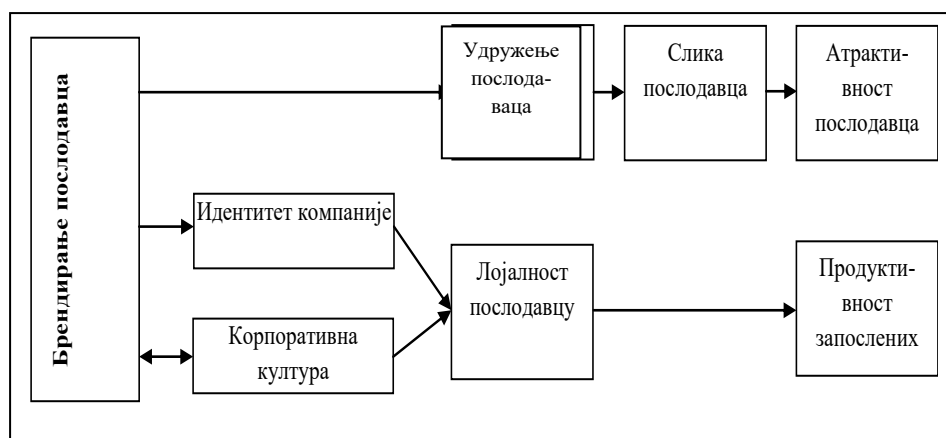
Бројна истраживања доказују важност изградње бренд послодавца у окружењу. Davies (2008) бавио се анализирањем улоге бренд послодавца на запослене при чему брендирање послодавца посматра кроз диференцирање, афинитет, задовољство и лојалност запослених. Резултати наглашавају важност брендирања послодавца али указују на висок степен комплексности управљања овим брендом. Tanwar и Prasad (2016) бавили су се анализирањем димензија бренд послодавца и утицајем ових димензија на задовољство запослених послом. Идентификују шест димензија бренда послодавца (обука и развој, репутација, организациона култура и етика, друштвена одговорност, усклађеност живота и

посла и различитост) и сматрају да су они кључни предиктори задовољства послом код запослених. Аутори Jain и Bhatt (2015:639) користе 18 фактора бренд послодавца у свом истраживању и закључују да запослени доживљавају факторе – стабилност пословања, сигурност посла и балансирање између посла и живота – као најбитније у изградњи бренд послодавца.

Аутори (Kuchеров и Zavyalova, 2012) су анализирали три економска индикатора (стопа флукуације запослених, просечно учешће трошкова људских ресурса у укупним трошковима компаније, однос између годишњих буџета за обуку запослених и годишњих фондова за зараде запосленима) у компанијама са изграђеним брендом послодавца и поредили вредности ових индикатора са компанијама које нису изградиле бренд послодавца. Резултати студије јасно указују да су компаније које су развиле бренд послодавца стекле већи број економских предности уз ниже стопе флукуације запослених и више стопе улагања у развој људских ресурса. Такође, аутори закључују да су запослени у овим компанијама активно укључени у процес доношења одлука и управљачке процесе. Rampl и Kenning (2014), на основу резултата спроведеног истраживања, закључују да утицај и поверење бренд послодавца објашњава 71% варијансе атрактивности бренд послодавца.

Поједини аутори бавили су се развојем концепта за мерење бренд послодавца. Tanwar и Prasad (2016) наводи следеће покушаје развоја концепта за мерење бренда послодавца. Berthon и сар. (2005) су развили петостепену скалу атрактивности послодавца (енгл. *EmpAt*) како би се мерио бренд послодавца. Скала обухвата фактор корисности, друштвену вредност, економску вредност, вредност развијања и апликативну вредност. Srivastava (2010) дефинишу три димензије бренд послодавца: репутација, доживљај културе и системи и процеси људских ресурса, чији збир вредности даје вредност бренд послодавца. Hillebrandt и Ivens (2013) идентификовали су 12 димензија бренд послодавца на основу којих интервјуишу запослене и послодавце. Ово је први метод мерења бренда послодавца где се посебан акценат ставља на искуство.

На слици 1 приказани су кораци у изградњи бренда послодавца. Према приказу, потенцијални запослени посматрају послодавца на основу изграђене слике послодавца и његове атрактивности. Идентитет компаније и корпоративна култура детерминишу лојалност запослених што утиче на ниво продуктивности запослених. Дакле, изграђена слика послодавца на тржишту радне снаге утиче на резултате рада запослених.



**Слика 1.: Оквир изградње бренд послодавца**

Извор: Backhaus, K. и Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501 – 517. стр. 505.

Аутори Kryger и сар. (2011:106) сматрају да постоји потреба да се прошири домен изградње бренда послодавца уз помоћ укључивања ширег опсега управљања људским ресурсима и аспекта друштвене одговорности. Сматрају да је бренд послодавца интегрални део друштвене одговорности компаније, нудећи на тај начин нови приступ изградњи бренда послодавца као подршку одрживом развоју компаније и дугорочним односима запослени-послодавац. Такође, аутори сматрају да је у процес изградње бренда послодавца потребно укључити већи број интересних група. Концепт бренд послодавца је користан за компаније и додаје вредност имовини компаније, из перспективе купаца (Ambler и Barrow, 1996; Sivertzen и сар., 2011:108).

Бренд послодавца је повезан са перцепцијом запослених о угледу и репутацији компаније. Може се рећи да је бренд послодавца уско повезан са пословном културом компаније која утиче на климу и услове рада у којима запослени обављају своје радне задатке. Изграђена слика послодавца у спољашњем окружењу делује на привлачење талентованих кадрова са тржишта рада али и на задржавање постојећих запослених што се одражава и на резултате пословања. Дакле, изграђена репутација у спољашњем окружењу манифестује се на репутацију послодавца у унутрашњем окружењу, услове рада и међуљудске односе.

## ЗАКЉУЧАК

Корпоративни бренд је углед који је компанија изградила у спољашњем окружењу и утиче на углед послодавца који се, у

литератури управљања људским ресурсима, назива бренд послодавца. Користи од развијања бренда послодавца огледају се у привлачењу талентованих запослених, бољој мотивисаности запослених, нижим трошковима пословања, бољим пословним резултатима и јачој конкурентској позицији. Углед, који компанија гради у спољашњем и унутрашњем окружењу, условљен је висином инвестирања и начином управљања људским ресурсима. Запослени утичу на изградњу корпоративног бренда али, с друге стране, потенцијални и тренутно запослени су ти који доносе суд о угледу послодавца. Да би развој бренда послодавца дао резултате, потребно је да постоји усклађеност између онога што представља вредност за запослене и између онога што је вредно за послодавце. Једино тако је могуће остварити високу мотивисаност запослених што се одражава на резултате пословања и задовољство купаца.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-205.
2. Anselmsson, J., Bondesson, N., & Melin, F. (2016). Customer-based brand equity and human resource management image: Do retail customers really care about HRM and the employer brand? *European Journal of Marketing*, 50(7/8), 1185 – 1208.
3. Anselmsson, J., & Bondesson, N. (2015). Brand value chain in practise; the relationship between mindset and market performance metrics: a study of the Swedish market for FMCG. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25(1), 58-70.
4. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
5. Beattie, V., & Smith, S. (2010). Human capital, value creation and disclosure. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 14(4), 262 – 285.
6. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24/2, 151-172.
7. Branham, L. (2001). Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent. New York: American Management Association.
8. Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). Intellectual Capital – Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. Harper Collins Publishers.

9. Edwards, M.R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
10. Garavan, T., Morley, M., Gunnigle, P., & Collins, E. (2001). Human capital accumulation: the role of human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 25(2/3/4), 48 – 68.
11. Harris, F., & Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
12. Hatch, M.J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041- 1064.
13. Hillebrandt, I., & Ivens, B.S. (2013): *Scale Development in Employer Branding* (pp. 65-86). Book chapter in: *Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
14. Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634 – 652.
15. Kryger, H., Sophie, A., Andersen, E., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105 – 123.
16. Kuchеров, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86 – 104.
17. Lenka, U., & Chawla, S. (2015). Higher educational institutes as learning organizations for employer branding. *Industrial and Commercial Training*, 47(5), 265 – 276.
18. Огњановић, Ј. (2016). Методе мерења интелектуалног капитала. *Економски погледи*, 18(2), 29-46.
19. Mehralian, G., Akhavan, P., Rasekh, H. R., Ali, R., & Ghatari, A. R. (2013). A framework for human capital indicators in knowledge- based industries: evidence from pharmaceutical industry. *Measuring Business Excellence*, 17(4), 88 – 101.
20. Prahalad, L.K., & Hamel, G. (1990). The core competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June 90, 68(3), 79-91.
21. Rampl, L.V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48/1/2, 218 – 236.

22. Rindell, A., & Strandvik, T. (2010). Corporate brand evolution: corporate brand images evolving in consumers' everyday life. *European Business Review*, 22(3), 276-286.
23. Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J.L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497 – 508.
24. Sivertzen, A., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473 – 483.
25. Srivastava, P. (2010). An employer brand framework for prospective employees: scale development & model testing. PhD thesis, Management Development Institute, Gurgaon.
26. Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854 – 886.
27. Xie, C., Bagozzi, R., & Meland, K. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(2), 124 – 146.

*Рад је примљен: 25.04.2017.*

*Коначна верзија рада је примљена: 30.06.2017.*

*Рад је прихваћен за штампање: 03.07.2017.*





## БЕНЕФИТИ ЗЕЛЕНЕ ЕКОНОМИЈЕ У ФУНКЦИЈИ ПОВЕЋАЊА КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ НАЦИОНАЛНИХ ЕКОНОМИЈА

### BENEFITS OF GREEN ECONOMY IN FUNCTION INCREASE THE COMPETITIVENESS OF NATIONAL ECONOMIES

Маја Младеновић<sup>1</sup>

РТВ Херц Штрпце, Република Србија

Љиљана Арсић<sup>2</sup>

Универзитет у Приштини, Економски факултет, Косовска  
Митровица, Република Србија

**Сажетак:** Будући да је концепт зелене економије релативно млад, недовољно је истражено да ли зелена економија може, и у којој мери, да буде фактор за постизање диференцираног положаја једне националне економије у односу на друге, као и каква је њена улога у постизању конкурентске предности те могућности за мерење конкурентске предности националне економије. Зато се у раду испитују и идентификују могућности зелене економије и развијају практичне смернице за искоришћавање потенцијала и мерење напретка у постизању конкурентске предности националне економије. Циљ рада је да се укаже на значај зелене економије као алата за мерење будуће конкурентности привреде и предузећа.

**Кључне речи:** зелена економија, глобални индекс зелене економије, конкурентност националне економије

**Abstract:** Since the concept of the green economy is relatively young, it is insufficiently investigated whether the green economy can be, and to what extent, a factor to achieve a differentiated position of a national economy in relation to others, and what is its role in achieving competitive advantage and the possibility of for measuring the competitive advantage of the national economy. Therefore, the paper examines and identifies opportunities of the green economy and develop practical guidelines for the utilization of resources and measure progress in achieving competitive advantages of the national economy. The aim is to highlight the importance of the green economy as a tool for measuring the future competitiveness of the economy and companies.

**Key words:** green economy, global green economy index, the competitiveness of the national economy

## УВОД

Савремено тржиште и економско окружење одликује се турбулентним условима привређивања, производима кратког животног циклуса, сталним променама захтева потрошача, оштром

<sup>1</sup> majaavondama@yahoo.com

<sup>2</sup> ljiljana.arsic@pr.ac.rs

конкуренцијом, експанзијом научно-техничких иновација и континуираним променама условљеним процесом глобализације, са бројним импликацијама на друштво у целини а посебно на економију, тржиште и индустрију. У таквом амбијенту није једноставно, али је веома значајно, сагледати покретачке снаге промена и идентификовати критичне факторе успеха и конкурентности националних економија, јер од расположивих ресурса, људске креативности и иновативности, зависи ниво производње одређених производа и услуга, као и ниво задовољења људских потреба (Ђокић и др., 2015).

Поред бројних предности глобализација је донела и низ проблема, међу којима се посебно издвајају глобални еколошки ризици, који имају озбиљне последице на индустрије и привреду у целини: несташица природних ресурса, климатске промене (глобално загревање), масовна загађења воде, ваздуха и земљишта, угрожен биодиверзитет, нуклеарно оружје, нуклеарне централе, нуклеарни отпад, демографска експлозија, или пак, могуће застрашујуће последице генетског инжењеринга. У светлу суочавања са оваквим економским и еколошким изазовима, национални и међународни напори резултирали су креирањем и промоцијом концепта зелене економије као новог извора одрживог раста и развоја, смањења сиромаштва, одрживог коришћења природних ресурса, ефикасности у коришћењу енергије и бриге о животној средини јер „високе инвестиције у истраживање и развој су генератори развоја економије и друштва” (Ђокић, и др., 2013).

Како је концепт зелене економије млад, није довољно истражено како може утицати на конкурентност једне земље. Да би се попунила ова празнина неопходно је идентификовати и објаснити везу и међузависност између перформанси зелене економије и индикатора конкурентности националне економије. Ово има посебну важност за земље у развоју, међу којима се налази и Република Србија, које покушавају да развију стратегије зелене економије како би достигле одрживи економски развој и конкурентност.

Циљ зелене економије није спречавање раста и просперитета, већ спајање са правим богатством - реинвестирањем радије него коришћењем ограниченог природног капитала и фаворизовање свих уместо неких. Њен циљ је да глобална економија препозна међугенерациске обавезе која свака нација има, у циљу предаје здравог, функционалног и продуктивног света младим људима данашњице и онима који ће се тек родити

## **КОНЦЕПТ ЗЕЛЕНЕ ЕКОНОМИЈЕ**

Зелена економија је концепт који је од недавно у фокусу интересовања, како на националном, тако и на међународном нивоу. Кључни корак у прихватању овог концепта у глобалним размерама било је укључивање зелене економије као једне од две главне теме на конференцији УН о одрживом развоју (Рио + 20) 2012. године, што је довело до великог броја студија, радова и извештаја на ову тему. Овај раст интересовања за зелену економију може се приписати процењеним могућностима и бенефитима зелене економије за истовремено решавање више глобалних проблема, укључујући и недавну финансијску кризу, повећање цена хране, широко распрострањено сиромаштво и еколошке питања антропогенних климатских промена и губитак биодиверзитета.

Појам зелена економија први пут је употребљен 1989. године у извештају под називом Скица за зелену економију (Blueprint for a Green Economy), намењеном влади Велике Британије, који је сачинила група водећих британских економиста. (Pearce et al, 1989) Иако у теорији не постоји консензус о томе како треба дефинисати зелену економију, генерално је прихваћено да концепт зелене економије треба да побољша људско благостање и смањи неједнакост, уз истовремено смањење штетних људских утицаја на животну средину. (Newton & Cantarello, 2014) Без обзира на различита одређења појма зелене економије, суштина и циљеви овог концепта се свode на то да се обезбеди економски развој уз одговорност према животној средини. У свом најједноставнијем изразу, зелена економија може да се посматра као она која обезбеђује ниску емисију угљеника, која је ефикасна у погледу употребе ресурса и која је социјално инклузивна. Према дефиницији коју је дао UNEP (United Nations Environment Programme), зелена економија је економија чији резултати доводе до побољшања људског благостања и социјалне једнакости, док значајно смањује ризике по животну средину. С обзиром да су наведени показатељи уско повезани са економским растом, намеће се закључак да је зелена економија уско повезана са економским растом.

Када је реч о бенефитима зелене економије, већина аутора полази од смањења штетних утицаја на животну средину као једне од примарних користи од зелене економије. Поборници зелене економије наводе да она омогућава: смањење загревања атмосфере кроз смањење емисије штетних гасова, стабилизацију просечне температуре ваздуха, адекватно управљање природним добрима и

ресурсима што може допринети повећању отпорности дате земље на промене у животној средини или природне непогоде и катастрофе.

Поред добробити које зелена економија има по животну средину, онда доноси и низ социјалних и економских бенефиција. Када су у питању економски ефекти, у првом реду се наводи повећање економског раста и стопе запослености. У извештају Међународне организације рада (International Labour Organization) наводи се да је само у сектору снадбевања обновљивим изворима енергије зелена економија креирала више од 2,3 милиона радних места: око 300.000 радних места креирано је у индустрији енергије ветра, сектор соларних панела је креирао додатних 170.000 радних места, а соларна термална индустрија чак 600. 000 радних места (ILO, UNEP, 2017) Дobar пример пружају и земље Јужне Африке, где је према проценама, само до 2011. године годишње креирано око 365.000 зелених послова (Borel-Saladin & Turok, 2013). Како зелена економија креира нова зелена радна места, јасно је да она укључује и нове начине рада, што захтева обуку радне снаге у новим вештинама. Такође, зелена економија доприноси и специјализацији и развоју нових тржишта, и тако води ка креирању и искоришћавању нових економских могућности а тиме и повећању конкурентности националне економије.

Поједине економске бенефиције зелене економије уједно представљају и социјалне, јер се кроз креирање нових радних места смањује сиромаштво, подиже животни стандард становништва и смањује социјална неједнакост. Поред раста животног стандарда, бољег приступа образовању и усавршавању, зелена економија има директне позитивне ефекте и на здравље становништва кроз смањење загађености воде, ваздуха и земљишта, еколошке технологије у пољопривреди и сл. Као добар пример можемо навести примену различитих мера и политика у урбаним срединама за смањење загађености вадуха. Белгија је држава која овакве мере примењује врло успешно. 2012. године ова земља је започела кампању „Живе улице“ у граду Генту са задатком да се направи скица како ће мобилност у Генту изгледати 2050. год. (Stoycheva, 2014).

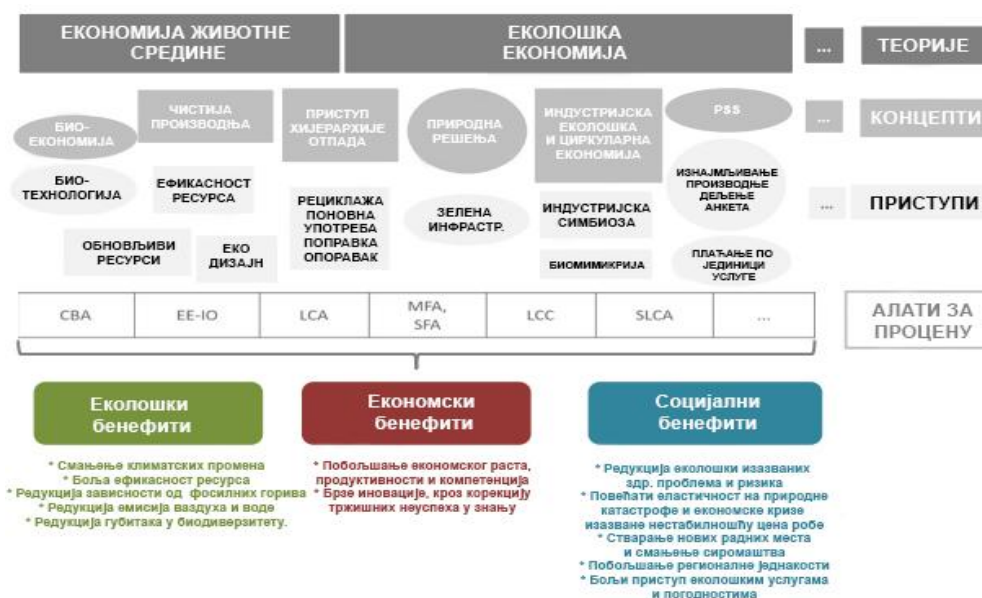
## **СТРАТЕГИЈЕ И ПРОЈЕКТИ ЗА ОЗЕЛЕЊАВАЊЕ НАЦИОНАЛНЕ ЕКОНОМИЈЕ**

Ослањајући се на међународно искуство развијених земаља, све већи број земаља широм света је започео са развојем и/или имплементацијом националне стратегије зелене економије.

Указујући на веома велики потенцијал нових технологија и развијених политика зелене економије, нобеловац *Paul Krugman*, у закључку свог чувеног есеја о зеленој економији, објављеног у Њујорк Тајмсу, каже: „све што нам је сада потребно јесте политичка воља“ (Bretschger, 2015).

По сценарију зелене економије Уједињених нација, глобална инвестиција од 2% светског бруто домаћег производа у пољопривреду, грађевину, енергетику, риболовство, шуме, производњу, туризам, транспорт, управљење водом и отпадом стабилизовала би глобалне потребе за енергијом на садашњим нивоима до 2050. године (40% мање него што се сада предвиђа), смањила би емисију угљен-диоксида за трећину, повећала би светску жетву за 10% и смањила би потражњу воде за петину. Извештај о зеленој економији УН каже да ће убрзо губици посла у неким секторима - на пример рибарство - бити неизбежни уколико они не направе транзицију ка одрживости. Уштеда у производњи и дистрибуцији фосилних горива би према сценарију зелене економије била у просеку 760 милијарди долара годишње у периоду од 2010. до 2050. године.

У ОЕБС-овом документу под називом *Ка зеленом расту: Сажетак за доносиоце одлука* (енг. *Towards green growth: A summary for policy makers*), наводи се да адекватна стратегија зелене економије мора да садржи две групе политике. Прву групу чини широки оквир политика које треба да појачају економски раст уз истовремену заштиту природног капитала што укључује фискалне и регулаторне политике, као што су порези и политика конкуренције. Другу групу чине политике које обухватају правила, процедуре и подстицаје за ефикасно коришћење природних ресурса, као и новчане накнаде за загађивање. Као примери добре праксе оваквих политика могу се навести Шведска и Кореја, чије владе покрећу и финансирају различите пројекте, који уз примену пооштрених законских прописа омогућују друштвено одговорно понашање. Практична решења за зелену економију обухватају широк спектар приступа који могу бити имплементирани као: поновна употреба (*reuse*), поправка (*repair*), опоравак (*recover*) и рециклажа (*recycling*), уз примену правила еко дизајна или развијања индустријске симбиозе (слика 1). (Khramov & Lee, 2013)



Слика 1.: Генерички оквир са приказом различитих оквира концепта зелене економије

Извор: Loiseau et al. (2016). "Green economy and related concepts: An overview." Journal of Cleaner Production 139, 361-371.



Слика 2.: Класификација различитих концепата повезаних са зеленом економијом према две визије одрживости

Извор: Loiseau et al. (2016). "Green economy and related concepts: An overview." Journal of Cleaner Production 139, 361-371.

Како би се измерили ефекти ових решења на циљеве зелене економије, могу се користити различити алати за процену: LCA, LCC, S-LCA, MFA, EEIO, CBA. Такође аутори истог дела (Loiseau et al., 2016). наводе и неколико обећавајућих инструмената за имплементацију зелене стратегије а који укључују биоекономију која може бити повезана са економијом животне средине и на природи базирана решења и систем производ-услуга (PSS – *Product-Service System*) који може бити повезан са еколошком економијом (слика 2).

### ГЛОБАЛНИ ИНДЕКС ЗЕЛЕНЕ ЕКОНОМИЈЕ

Глобални индекс зелене економије (*The Global Green Economy Index - GGEI*) мери перформансе зелене економије 80 земаља света (Србија није међу њима) и 50 градова, а поред тога врши и евалуацију начина на који експерти перципирају дате перформансе. ГГЕИ користи квантитативне и квалитативне индикаторе за мерење колико добре резултате свака од ових 80 земаља остварује у четири кључне димензије: лидерство и климатске промене, сектор ефикасности, тржиште и инвестиције и животна средина (слика 3). Укупан број бодова којим су земље рангиране креће се у распону од 0 до 100.



**Слика 3.: Глобални индекс зелене економије**

Извор: Tamanini &Valenciano (2016). The Global Green Economy Index GGEI 2016.  
Преузето са:<http://dualcitizeninc.com/GGEI-2016.pdf> приступљено 08.02.2017.



Табела 1.: Десет земаља са најбољим рангом на ГГЕИ у 2016.

| години          |                 |       |                 |            |       |
|-----------------|-----------------|-------|-----------------|------------|-------|
| Ранг<br>перцеп. | Земља           | 2016. | Ранг<br>перфор. | Земља      | 2016. |
| 1               | Немачка         | 97.74 | 1               | Шведска    | 77.61 |
| 2               | САД             | 94.70 | 2               | Норвешка   | 69.11 |
| 3               | Данска          | 93.84 | 3               | Финска     | 67.83 |
| 4               | Шведска         | 93.65 | 4               | Немачка    | 66.01 |
| 5               | Норвешка        | 88.95 | 5               | Аустрија   | 65.23 |
| 6               | В.<br>Британија | 82.73 | 6               | Исланд     | 63.68 |
| 7               | Холандија       | 77.52 | 7               | Замбија    | 62.00 |
| 8               | Јапан           | 75.94 | 8               | Данска     | 61.84 |
| 9               | Финска          | 72.66 | 9               | Бразил     | 60.29 |
| 10              | Француска       | 72.65 | 10              | Коста Рика | 58.69 |

Илустрација аутора

Према подацима последњег ГГЕИ из 2016. (Tamanini & Valenciano, 2016). поједине земље Европске уније су водеће на пољу зелене економије. Наиме, у претходном периоду примећен је тренд да у овој области доминирају Немачка и нордијске земље. То доказује и последњи извештај ГГЕИ где су Немачка (по перцепцијама) и Шведска (по перформансама) на врху табеле. Ове нације имају адекватну и чврсту зелену политику а то се одражава на њихову економију и раст. Међутим, важно је истаћи да се и поједине земље у развоју, попут Бразила, Костарике и Замбије, веома добро рангирају, при чему је највећи напредак остварила Замбија, која је у периоду од 2014-2016. побољшала своје перформансе за +16 поена. Са друге стране, неке од брзо растућих економија света и даље, упркос великим улагањима у зелене инвестиције и иновције остају заробљене у неодрживим економским моделима, а најрепрезентативнији модели су Кина (64) и САД (30).

### ЗЕЛЕНА ЕКОНОМИЈА РАЗВОЈНА ШАНСА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

У свету је Зелена економија веома распрострањена, док је у Србији тек у зачетку. Наиме, очекује се да ће отварање поглавља 27, које је посвећено животној средини, постаћи већа улагања у екологију, а самим тим и у развој Зелене економије. Томе ће свакако

допринети и формирање Зеленог фонда, који је почео с радом 2017. године (Сл. гласник РС бр. 91/2016). Из њега ће се финансирати пројекти за заштиту животне средине средствима, која ће обезбедити загађивачи.

Зелена економија, односно, пројекти у области заштите животне средине, представљају развојну шансу за Србију, јер тај сектор може да привуче стране инвестиције и отвори значајан број радних места. Из године у годину широм света повећавају се улагања у области, које се сврставају у зелену економију и та улагања земаља у развоју први пут су премашила инвестиције развијених земаља у тој области. Иначе, улагања на глобалном нивоу у област екологије, сваке године се увећавају за трећину и мере се милијардама долара. Србија годишње за област екологије издваја око 1,8 милиона евра, док, на пример, Словенија издваја 20 милиона евра, Аустрија 80 милиона евра, Енглеска 800 милиона фунти, а САД 400 милијарди долара.

Од почетка године Србија поново има Фонд, из кога ће се финансирати различити пројекти, који доприносе заштити животне средине. Србија је од 2009. до 2012. године имала Фонд за заштиту животне средине, који је укинут због злоупотреба, нетранспарентног и лошег пословања, а за време његовог рада остало је нереализовано више од две хиљаде потписаних уговора, што је за последицу имало огроман дуг од пет и по милијарди динара. За разлику од претходног, нови фонд биће буџетски и централизован, и највећим делом ће се финансирати од пара загађивача. Иначе, оснивање Зеленог фонда је услов за отварање поглавља 27 у преговорима са ЕУ. Колика ће бити накнада за загађиваче још није познато, а у Министарству финансија разматра се неколико модела. Поред тога, рачуна се и на међународне донације, као и кредите. Према подацима Републичког завода за статистику, у 2014. години приходи од пореза у области животне средине износили 152,78 милијарди динара, док је просечно годишње учешће прихода од еколошких пореза у бруто домаћем производу у периоду 2008-2014. износило је 3,3 процента.

### **УТИЦАЈ ЗЕЛЕНЕ ЕКОНОМИЈЕ НА КОНКУРЕНТНОСТ НАЦИОНАЛНЕ ЕКОНОМИЈЕ**

Како ће потражња и трошкови природних ресурса у будућности континуирано расти, услед раста светске популације и индустријализације, схватање је да ће политике једне нације у погледу одрживог раста и развоја све више добијати на значају и

имати све већи утицај на националну економију. Већ данас се верује да ће оне земље које буду успеле да обезбеде приступ чистој и обновљивој енергији имати конкурентску предност над другим земљама и да ће стога бити атрактивне локације за пословање и инвестиције. Стога се намеће закључак да концепт зелене економије има потенцијал да постане нова водећа глобална економска стратегија.

Као посебно значајна намеће се анализа утицаја индикатора зелене економије на конкурентност националне економије, као и могућности индикатора зелене економије да послуже као алат за мерење конкурентске предности националне економије.

Прву групу индикатора зелене економије према ГГЕИ чине индикатори у склопу димензије лидерство и климатске промене где *Управљање државом* може имати директан утицај на повећање конкурентске предности националне економије. Овај индикатор показује колико се заправо мења начин опхођења према заштити животне средине и природним ресурсима, а треба да обухвати подстицаје зеленом расту, побољшан проток информација за боље доношење одлука, и наметања правила и прописа у области зелене економије. Ценовна и фискална политика које могу да регулишу понашање учесника на тржишту укључују порезе, издавање трговинских дозвола и лиценци те субвенције. Примера ради, држава може да уведе пореске олакшице за оне компаније и предузећа које уводе еколошки ефикасне технологије, док са друге стране могу да буду наметнути већи порези оним индустријама које производе највеће загађење животне средине, како би се обесхрабрила таква произвођачка пракса. Овакве мере политика које држава доноси директно подстичу повећање ефикасности употребе природних ресурса и развој еколошких иновација. Креирање ефикасних политика зелене економије и добро управљање државом води ка повећању инвестиција које смањују загађење животне средине и употребу фосилних горива у корист чистих извора енергије, и самим тим доводи до смањења трошкова енергије у будућности када национални енергетски ресурси постану недовољни.

Другу групу индикатора зелене економије чине они из *сектора ефикасности*, где спадају грађевина, транспорт, енергија, туризам и ефикасност ресурса. Мишљење је многих да је управо инфраструктура једна од главних компоненти за спровођење зелене економије. Примера ради, увођење соларне енергије уместо термоелектрана на угаљ не доводи само до замене еколошки штетног система, већ креира и нова радна места за произвођаче соларних панела и техничара за њихово постављање и одржавање.

Последишно, креирање нових радних места и увођење нових технологија има утицај и на систем образовања, едукације и обуке радне снаге. Може се закључити да индикатор *Сектор ефикасности* може да служи за мерење раста конкурентности зелене економије, преко показатеља раста стопе запослености, повећања квалитета образовања и континуиране обуке запослених те последишно и раста БДП.

Према ГГЕИ, трећа димензија зелене економије јесте *тржиште и инвестиције*, са индикаторима: инвестиције у обновљиве изворе енергије; иновације чистих технологија; корпоративна одрживост; олакшице за зелене инвестиције. Претходно објашњење на примеру инвестиција у развој соларне енергије показује директну везу инвестиција у обновљиве изворе енергије и раста запослености те раста БДП, чиме се постиже конкурентска предност земље. Осим инвестиција и иновације су уско повезане са конкурентском предношћу а многи их посматрају и као покретачку снагу за постизање исте. Адекватно дизајнирани стандарди заштите животне средине могу да покрену иновације које смањују укупне трошкове производње или пак повећавају њихову вредност. Такве иновације омогућавају компанијама да користе ресурсе продуктивније, од сировина до енергије, чиме се трошкови улагања у зелене технологије смањују. Тиме се конкурентност националних компанија, посматрано дугорочно, повећава. Као успешан пример многи аутори наводе холандску индустрију цвећа, и начин на који је она, решавајући проблеме у заштити животне средине, постигла конкурентску предност.

Последња димензија ГГЕИ односи се на животну средину, и обухвата индикаторе: пољопривреда; квалитет ваздуха; вода; биодиверзитет; риболов; шумарство. Ови индикатори су у корелацији са претходно наведеним и на сличан начин могу бити коришћени за мерење конкурентске предности националне економије. На пример, замена конвенционалних начина производње у пољопривреди принципима интегралне пољопривредне производње или органском пољопривредом доводе до бољег третмана отпадних вода од наводњавања, адекватног избора сорти биљака и животиња, развијања еколошких технологија гајења биљака, рационалног наводњавања, смањења притисака на земљиште и смањење употребе пестицида и сл. Промене процеса производње у правцу смањења загађења животне средине и ефикасне употребе ресурса у пољопривреди често резултира и већим приносима, што се све заједно одражава на конкурентску предност националне пољопривреде, а тиме и националне економије. На исти

начин може да послужи и индикатор *водни ресурси*. Иако вода чини већи део површине земље, водно богатство није доступно свима и не користе га подједнако сви региони света. Подаци Светског форума о водама показују да од укупног броја становника на Земљи, 2,6 милијарди становника планете има задовољене само минималне потребе за водом за пиће и за човекову употребу, док 1,1 милијарда људи нема приступ исправној води за пиће.

**Табела 2.: Најбогатије и најсиромашније земље и територије у погледу расположивости воденим ресурсима**

| <b>10 земаља и територија најбогатијих водом<br/>(у м<sup>3</sup> по особи)</b> |         | <b>10 земаља и територија најсиромашнијих водом<br/>(у м<sup>3</sup> по особи)</b> |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Француска Гвајана                                                               | 812 121 | Кувајт                                                                             | 10  |
| Исланд                                                                          | 609 319 | Област Газе                                                                        | 52  |
| Гвајана                                                                         | 316 689 | УАЕ                                                                                | 58  |
| Суринам                                                                         | 292 566 | Бахами                                                                             | 66  |
| Конго                                                                           | 275 679 | Катар                                                                              | 94  |
| Папуа Нова Гвинеја                                                              | 166 563 | Малдиви                                                                            | 103 |
| Габон                                                                           | 133 333 | Либија                                                                             | 113 |
| Соломонска острва                                                               | 100 000 | Саудијска Арабија                                                                  | 118 |
| Канада                                                                          | 94 353  | Малта                                                                              | 129 |
| Нови Зеланд                                                                     | 86 554  | Сингапур                                                                           | 149 |

Извор: Kriza vode – Kako se to dogodilo? UNESCO - A WORLD OF SCIENCE, preuzeto sa: <http://scitech.sgi.co.rs/html/002/00208.html>, pristupljeno 22.02.2017.

**Табела 3.: Потрошња воде у пољопривреди у периоду 1900–2025. год.**

| <b>Година</b>                               | <b>1900</b> | <b>1940</b> | <b>1960</b> | <b>1980</b> | <b>1990</b> | <b>2000</b> | <b>2009</b> | <b>2025</b> |
|---------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Површине које се наводњавају мил. ха</b> | 47,3        | 75,9        | 142         | 198         | 243         | 264         | 301         | 329         |
| <b>Потрошња воде/ км3</b>                   | 513         | 895         | 1481        | 2112        | 2425        | 2605        | 2944        | 3189        |

Извор: Ostoјић & Blagojević (2011). *Use of hegemony in settlement of international disputes over sources of drinking water*. Међународни проблеми 63(3), 359-391.

Притом, потребе за водом се стално повећавају, с обзиром на повећање броја становништва, те пораст употребе воде у индустрији и пољопривреди, услед раста потреба за храном што показују подаци у табели 2.

У том контексту, ефикасан менаџмент водних ресурса и увођење зелених технологија у процесе производње, иновирање начина производње, те промене у начинима пољопривредне производње, може осигурати одрживу употребу водних ресурса и обезбедити конкурентску предност националној економији.

Како би се ситуација на пољу економије, помакла на боље, конкурентност наше државе мора се поставити као један од главних циљева српске економије у ближој будућности. Према Глобалном индексу конкурентности, Република Србија је лоше рангирана у индикаторима институције, инфраструктура, ефикасност тржишта радне снаге, величина тржишта, пословна софистицираност, са најнижом оценом на индикатору иновације (табела 4).

**Табела 4.: Вредност GCI за Републику Србију по стубовима конкурентности (2016-2017)**

| <i><b>Стубови конкурентности</b></i> | <i><b>Оцена</b></i> |
|--------------------------------------|---------------------|
| Институције                          | 3,31                |
| Инфраструктура                       | 3,94                |
| Макроекономска стабилност            | 4,12                |
| Здравство и основно образовање       | 5,97                |
| Високо образовање и усавршавање      | 4,40                |
| Ефикасност тржишта роба              | 3,78                |
| Ефикасност тржишта радне снаге       | 3,84                |
| Софистицираност финансијских тржишта | 3,41                |
| Технолошка спремност                 | 4,05                |
| Величина тржишта                     | 3,63                |
| Пословна софистицираност             | 3,22                |
| Иновације                            | 2,97                |

Извор: Schwab, K. (2016). The Global Competitiveness Report 2016–2017. Geneva: World Economic Forum. pp. 47-50.

Уколико се погледају претходно анализирани индикатори зелене економије, може се закључити да зелена економија највећи допринос унапређењу конкурентности националне економије даје управо кроз иновације. У новој развојној фази, Србија мора да ствара и одржава конкурентску предност, пре свега помоћу савременијег предузетништва и иновативности предузећа а такође, мора више пажње да се посвети подизању ниво знања и убрзаном технолошком

развоју, што ће довести до раста економских и технолошких перформанси српских предузећа и целокупне привреде (Божовић & Радић, 2015). На исти начин може да послужи и индикатор *Институција*, јер видимо да без адекватног управљања државом и добрих политика није могуће практично спровести постулате зелене економије. Индикатор конкурентности *Инфраструктура* представља полазну тачку у развоју зелене економије и ефикасног управљања природним ресурсима, јер омогућава генерисање зелених радних места и последично, повећање БДП, чиме се повећава конкурентност националне економије. Увођењем принципа зелене економије и зелених технологија постиже се бољи квалитет производа, а дугорочно нижи трошкови производње омогућују конкурентну цену на тржишту, што може водити ширењу тржишта, и побољшању конкурентности српске економије и на овом пољу, јер заинтересованост потрошача за зелене производе из дана у дан све више расте. (Lorek & Spangenberg, 2014).

## ЗАКЉУЧАК

Дизајн и имплементација зелених политика раста мора почивати на чврстим темељима и доказима. Наведени примери показују да зелена економија пружа убедљиве аргументе за континуирани економски раст, што је веома важно уколико се посматра из аспекта решавања проблема сиромаштва и незапослености. Ово се намеће као посебно важно за земље у развоју, међу којима је и наша земља, јер нуди различите могућности за одрживи развој и економски раст те решавање социјалних проблема и сиромаштва. С обзиром на несташицу природних ресурса, ефикасно управљање природним ресурсима и њихова рационалнија/смањена употреба директно воде конкурентској предности оних земаља које примењују концепт зелене економије.

Озелењавање српске економије створило би могућности за значајно побољшање конкурентности Србије у већини критичних индикатора њене конкурентности, а пре свега у области иновација, што је тренутно најслабији сегмент конкурентности економије Србије. Може се закључити да је један од кључних предуслова за озелењавање економије (као и индикатор зелене економије) адекватно управљање државом. Управо због комплексности мера зелене економије, избор и спровођење ових мера и решења зелене економије у потпуности зависи од политичке воље. Стога, уколико се доносиоци одлука определе за зелену економију, уз примену низа инструмената који су приказани у овом раду, постојећи економски

систем би могао да буде замењен економским систем који није еколошки штетан, а који истовремено омогућава држави раст и развој, као и праћење напретка и побољшања конкурентности националне економије.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ambec, S., Cohen, M.A., Elgie, S., & Lanoie, P. (2013). The Porter hypothesis at 20: can environmental regulation enhance innovation and competitiveness?, *Review of Environmental Economics Policy Advanced Access*, 7(1), 1-22.
2. Арсић, М., Милићевић, З., Милићевић, В., & Денић, Н. (2016). Стање и перспективе здравља животне средине и виталност екосистема, *Ecologica*, 23(83), 572-577
3. Athanasoglou, S., Weziak-Bialowolska, D., & Saisana, M. (2014). Environmental Performance Index, *JRC Analysis and Recommendations*, European Commission, Joint Research Centre
4. Божовић, И. & Радић, Ј. (2015). Ниска конкурентност српске привреде као макрокономски проблем, *Економски погледи*, 17(4), 123-137
5. Bretschger, L. (2015). Greening economy, graying society, *Zurich: CER-ETH Press*, 3
6. Borel-Saladin, J. M. & Turok, I. N. (2013). The impact of the green economy on jobs in South Africa, *South African Journal of Science*, 109(9-10), 1-4
7. Вукадиновић, П., Дамјановић, А., & Вуловић, Р. (2016). Управљање заштитом животне средине у Србији са аспекта економских инструмената, *Ecologica*, 23(83), 610-617
8. ЕЕА (2014). *Resource-efficient Green Economy and EU Policies*. European Environment Agency.; <https://www.eea.europa.eu/publications/resourceefficient-green-economy-and-eu>
9. European Commission, (2013). *Green Infrastructure (GI) d Enhancing Europe's Natural Capital*, Brussels, [http://ec.europa.eu/environment/nature/ecosystems/docs/green\\_infrastructures/1\\_EN\\_ACT\\_part1\\_v5.pdf](http://ec.europa.eu/environment/nature/ecosystems/docs/green_infrastructures/1_EN_ACT_part1_v5.pdf)
10. Đokić, N., Arsić, L.J., & Milićević, Z. (2015), *Global Barometer of Productive Entrepreneurship as Generator for Economic Development: The Serbian Case*, PARIPEX - Indian Journal of Research, Vol. 4, pp. 292-296, ISSN 2250-1991.
11. Đokić N., Arsić, L.J., Radević, B., & Milićević, Z. (2013). *Investments in Science and Technology as the Key factors of the*



- Economic Development*, TTEM, Vol. 8, No. 4, pp. 1597-1604, ISSN 1840-1503.
12. ILO, UNEP. (n.d.). *Green Jobs: Towards decent work in a sustainable, low-carbon world*, Preuzeto sa : [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_158733.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_158733.pdf), pristupljeno 01.02.2017.
  13. Khramov, V. & Lee, MJR. (2013). *The Economic Performance Index (EPI): an Intuitive Indicator for Assessing a Country's Economic Performance Dynamics in an Historical Perspective*, International Monetary Fund
  14. Loiseau, E., Saikku, L., Antikainen, R., Droste, N., Hansjürgens, B., Pitkänen, K., ... & Thomsen, M. (2016). Green economy and related concepts: An overview. *Journal of Cleaner Production*, 139, 361-371
  15. Lorek, S. & Spangenberg, J.H. (2014). Sustainable consumption within a sustainable economy - beyond green growth and green economies, *Journal of Cleaner Production*, 63, 33-44.
  16. Милованов, О. & Ђокић, И. (2015). Маркетинг комуницирање: креирање зелених пропагандних порука, *Економски погледи*, 17(4), 199-215
  17. Newton, A. C., Cantarello, E. (2014). *An introduction to the green economy: Science, systems and sustainability*, London, UK: Routledge, 2
  18. Ostojić, G. & Blagojević, M. (2011). Use of hegemony in settlement of international disputes over sources of drinking water, *Međunarodni problemi*, 63(3), 359-391
  19. Pearce, D., Markandya, A., & Barbier, E. (1989). *Blueprint for a Green Economy*. London: Earthscan.
  20. Pelenc, J. & Ballet, J. (2015). Strong sustainability, critical natural capital and the capability approach, *Ecological Economics*, 112, 36-44.
  21. Poveda, A. C. & Young, R. (2015). Potential benefits of developing and implementing environmental and sustainability rating systems: Making the case for the need of diversification, *International Journal of Sustainable Built Environment*, 4(1), 1-11
  22. Stoycheva, D. (2014). *The living street*, Preuzeto sa: <http://thinkingcities.com/the-living-street> Pristupljeno 02.02.2017.
  23. Schwab, K. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*, Geneva: World Economic Forum, 47-50
  24. Tamanini, J. & Valenciano, J. (2016). *The Global Green Economy Index GGEI 2016*. <http://dualcitizeninc.com/GGEI-2016.pdf> приступљено 08.02.2017.

25. UNEP (2016). *Sustainable Consumption & Production Branch: Resource Efficient and Cleaner Production*, [WWW Document]. URL. <http://www.unep.fr/scp/cp/>.
26. UNEP (2015). *Using Product-service Systems to Enhance Sustainable Public Procurement*. [http://staging.unep.org/10yfp/Portals/50150/10YFP%20SPP/3A\\_Technical%20report.pdf](http://staging.unep.org/10yfp/Portals/50150/10YFP%20SPP/3A_Technical%20report.pdf)
27. Hoogmartens, R., Van Passel, S., Van Acker, K., & Dubois, M. (2014). Bridging the gap between LCA, LCC and CBA as sustainability assessment tools, *Environmental Impact Assessment Review*, 48, 27-33
28. Callan, S. & Thomas, J. (2013). *Environmental Economics – Applications, Policy, and Theory*, Thomson South-Western
29. World Bank (2012). *Inclusive Green Growth: the Pathway to Sustainable Development*, The World Bank, Washington D.C.
30. Службени гласник Републике Србије, 91/2016

*Рад је примљен: 05.06.2017.*

*Коначна верзија рада је примљена: 27.08.2017.*

*Рад је прихваћен за штампање: 01.09.2017.*



## ИСТРАЖИВАЊЕ ЕЛЕМЕНАТА КРЕАТИВНОГ ПОСЛОВАЊА У ФУНКЦИЈИ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ

RESEARCH OF ORGANIZATIONAL CREATIVITY ELEMENTS IN THE  
FUNCTION OF ORGANIZATION'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Агнеш Бољевић<sup>1</sup>

Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду,  
Србија

Маја Стругар Јелача<sup>2</sup>

Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду,  
Србија

Срђана Бољевић<sup>3</sup>

Студент на докторским студијама, Економски факултет у Суботици,  
Универзитет у Новом Саду, Србија

**Сажетак:** Данашњи пословни амбијент ставља као неопходност креативно и иновативно пословање организација као једини начин дугорочног опстанка савремених организација. Последње време једна од атрактивних тема за истраживање је креативност у организацији. Досадашња теоријска база у овој области указује на постојање два основна елемента успостављања веће креативности у организацији, и то екстерног и интерног карактера. Формирање креативне организационе климе је екстерног карактера јер утиче велики број учесника унутар организације и других интересних група, док је креативност самог запосленог интерни фактор и зависи од индивидуалне персоналости, експертизе и креативних вештина. Ово су само предуслови за остварење креативног пословања али не и гаранте креативних резултата. Циљ рада је у приказу реазличитих модела разматрања елемената и фактора од утицаја на креативно пословање организације као и конкретан приказ истраживачког оквира са датим питањима који оцењују ниво поменуте креативности.

**Кључне речи:** креативност у организацији, радикална креативност, инкрементална креативност, инпути креативности, оутпут креативности

**Abstract:** Today's business environment places creative and innovative practice of organizations as the only way of a long-term survival of modern organizations. Recently, one of the attractive topics that became the subject of research for a large number of prominent authors is organizational creativity. The previous theoretical base on this topic points to the existence of two basic elements of establishing greater organizational creativity. The mentioned elements are external and internal: forming a creative organizational climate has an external character, since a great number of participants within the organization and other stakeholders are affected; while

<sup>1</sup> aboljevic@ef.uns.ac.rs

<sup>2</sup> m.strugar.jelaca@ef.uns.ac.rs

<sup>3</sup> andjeua@gmail.com

*creativity of an employee is an internal factor and depends on individual personality, expertise and creative skills. These elements only point to the prerequisites for achieving creative business, but do not guarantee realization of creative results. The aim of the paper is to present different models of considering elements and factors that influence organizational creativity, as well as to specifically present the research framework with the given issues that assess the level of organizational creativity.*

**Keywords:** *Organizational creativity, radical creativity, incremental creativity, creativity inputs, creativity output*

## УВОД

Дугорочни опстанак организација у високо динамичном и турбулентном пословном амбијенту захтева константно прилагођавање новинама као и креирање новина. Високо иновативне организације треба да карактерише континуирано креативно понашање запослених. Иако се креативност као истраживачка тема анализирала неколико деценија у различитим дисциплинама, тек недавно се посматра из угла менаџмента и организације (Tuori & Vilen, 2011, стр. 91) са циљем утврђивања подстицаја за креативно пословање у различитим организационим шемама. Креативност запослених као основа креативног пословања може се посматрати као процес и као резултат (Rosello & Tran, 2012, стр. 581). Из угла процеса, креативност се дефинише као психолошки процес у ком индивидуе или групе индивидуа истичу своје оригинално понашање у различитим ситуацијама (Rosello & Tran, 2012, стр. 582). Из угла резултата, креативност се мери имплементацијом креативних идеја, њиховом трансформацијом у инвенцију и на крају комерцијализацију у облику иновације. Дакле, креативност може довести до веће иновативности на нивоу организације и веће продуктивности запослених у оквиру организације па самим тим до остварења бољих перформанси, као што су профитабилност, раст и развој. Стога, корен појаве сваке новине јесте примена креативног понашања свих запослених и формулисање креативних идеја које могу имати потенцијал и трансформисати се у инвенцију или иновацију. Како би се обезбедио одрживи развој неопходно је успоставити баланс између инкременталне и радикалне креативности. Под инкременталном креативношћу подразумева се генерисање релативно нових идеја које се засновају на постојећим концептима или постојећој пракси (Madjar, Greenberg & Chen, 2011). Наиме такав вид креативности доводи до појаве инкременталних иновација које доводе до краткорочне одрживости пословања. Фокус треба да буде усмерен на што веће потенцирање радикалне креативности као имплементације потпуно нових идеја које ће

омогућити јединствене начине пословања (Tang & Ye, 2015). Понашањем запослених по том принципу резултирало би појавом радикалних иновација које су кључ дугорочне одрживости пословања.

## **1. РАЗЛИЧИТЕ ПЕРСПЕКТИВЕ ПОСМАТРАЊА КРЕАТИВНОСТИ У ОРГАНИЗАЦИЈИ**

Модел креативног пословања организације анализиран је од стране великог броја аутора и из различитих перспектива. Са једне стране, разматране су појединачне димензије од утицаја као инпуту креативности, до са друге стране разматран је сет различитих фактора који омогућавају остварење креативног резултата (нових производа и услуга).

Неки од поменутих инпута креативности су:

- креативно лидерство (Hemlin & Olsson, 2011);
- комуникација и колаборација унутар организације (Sonnenburg, 2004);
- тимски рад (Tang & Ye, 2015);
- предузетнички оријентисан процес доношења одлука (Blauth, Mauer, & Brettel, 2014).

Инпуту креативности се посматрају из угла лидера и запослених, који ће омогућити иновативније пословање организације и опстанак уз остварење дугорочне одрживости у високо турбулентном окружењу. При чему се креативност лидера (персоналност, управљачко понашање, управљачка пракса) и осталих запослених (персоналност, динамика тима) посматрају као екстерни фактори од утицаја на које индивиду не може да има велики утицај, али који са друге стране формирају радно или друштвено окружење које директно утиче на ту индивидуу. Креативност индивидуе односно запосленог (експертиза, интелигенција, вештине и таленат) представља интерни фактор од утицаја на који сам запослен утиче и може користити. Као такви запослени, који имају креативну визију треба да превазилазе бирократске баријере у циљу добијања подршке лидера за прихватање предложених креативних идеја (Baer, 2012).

Међутим, треба узети у обзир да инпуту креативности не доводе увек до креативних резултата. Наиме приликом анализе максималне искоришћености креативности запослених на свим нивоима организације треба узети у обзир креативни потенцијал запослених и практичну креативност. Како би организација могла да искористи креативни потенцијал запослених, неопходно је

успоставити креативни пословни амбијент који ће подстицати запослене на испољавање индивидуалне креативности (Lee & Yang, 2015), што уједно и представља појам практичне креативности.

С обзиром да се иновације посматрају као „опипљива креативност“ (Fillis & Rentschler, 2010, стр. 66) запослених у организације, треба напоменути два модела који указују на сет фактора који резултирају појавом новог производа или услуга:

1) модел креативне организације формулисан од стране Amabile (1997), који обухвата организационе елементе и индивидуалне елементе који подстичу креирање иновација. Под организационим елементима подразумевају се организациона мотивација (интерни и екстерни канали комуникације), управљачка пракса (дефинисање циљева, степен аутономије) и расположиви ресурси (различити фондови за практичну реализацију идеја, обуке у циљу добијања додатно неопходног знања, финансијска средства намењена за награђивање креативних запослених), док се под индивидуалним елементима подразумевају експертиза запослених, њихове креативне вештине и мотивација. Креативне вештине запослених се истичу као значајна индивидуална карактеристика креативних људи, које подразумевају однос индивидуе према ризику, неизвесности, толеранцију на фрустрације, потреба за независношћу и самодисциплином (Amabile, 2013).

2) модел креативне организационе културе дефинисан од стране Ekvall (1996) обухвата факторе као што су: време за формулисање идеја, подршка идеја, преузимање ризика, изазови додељених задатака што произилази из неизвесности, слобода и одређени степен независности запослених што све заједно чини групу фактора који се могу назвати приступ запослених послу и индивидуалног су карактера. Фактори као што су конфликти, дебате, хумор, поверење, динамичност представљају радну атмосферу унутар организације и групног су карактера.

Паралелним разматрањем модела креативног пословања и организационе климе можемо закључити да се анализирају како персонални односно индивидуални фактори тако и ситуациони или организационо-групни фактори, чији утицај на креативност је потврђен и од стране Wadden (2011, стр. 72).

## **2. ПОЈЕДИНАЧНА АНАЛИЗА ИНПУТА КРЕАТИВНОСТИ У ОРГАНИЗАЦИЈИ ИЗ УГЛА РАДНОГ ОКРУЖЕЊА**

Успостављено радно окружење као што је претходно напоменуто представља екстерни фактор од утицаја на креативност

запослених дуж целе хијерархијске лествице у предузећу. Основни елементи који карактеришу да ли је радно окружење креативно или не су: подршка организације, подршка надређених, подршка радне групе или тима, расположивост ресурса, изазов на радном задатку, слобода, организационе препреке, притисак и стрес на раду. У наредној табели приказана су питања која описују сваки елемент радног окружења из угла креативности.

**Табела 1.: Питања која описују да ли је радно окружење подстицајни или ограничавајући фактор креативног пословања организације**

| Елементи креативности радног окружења | Природа елемената | Број питања | Питање                                                                     |
|---------------------------------------|-------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Подршка организације                  | Подстицајни       | 1           | Да ли се подстиче формулисање нових идеја?                                 |
|                                       |                   | 2           | Да ли је препознат и цењен креативни рад запослених?                       |
|                                       |                   | 3           | Да ли се запослени награђују за креативан рад?                             |
| Подршка надређених                    | Подстицајни       | 4           | Да ли надређени јасно дефинише циљеве подређених?                          |
|                                       |                   | 5           | Да ли надређени има добре интерперсоналне вештине?                         |
|                                       |                   | 6           | Да ли надређени подржава тим или радну групу у оквиру организације?        |
| Подршка радне групе                   | Подстицајни       | 7           | Да ли су чланови радне групе или тима спремни да помогну један другом?     |
|                                       |                   | 8           | Да ли постоји осећај поверења међу члановима тима или радне групе?         |
| Расположивост и довољност ресурса     | Подстицајни       | 9           | Да ли је буџет намењен пројекту довољан?                                   |
|                                       |                   | 10          | Да ли се лако долази до неопходних материјала за рад?                      |
| Изазов радног задатка                 | Подстицајни       | 11          | Да ли су додељени радни задаци изазовни?                                   |
|                                       |                   | 12          | Да ли имате осећај изазова приликом реализације додељених радних задатака? |



|                          |                |    |                                                                                  |
|--------------------------|----------------|----|----------------------------------------------------------------------------------|
| Слобода                  | Подстицајни    | 13 | Да ли постоји слобода приликом одлучивања како реализовати пројектни задатак?    |
|                          |                | 14 | Имам слободу приликом одлучивања у ком пројекту треба да учествујем?             |
| Организационе препреке   | Ограничавајући | 15 | Да ли постоје политички проблеми у оквиру организације?                          |
|                          |                | 16 | Да ли су запослени сувише критични приликом предлагања нових идеја?              |
|                          |                | 17 | Да ли постоји деструктивна конкуренција међу запосленима у оквиру организације?  |
|                          |                | 18 | Да ли топ менаџмент не жели да преузима ризик?                                   |
| Притисак и стрес на раду | Ограничавајући | 19 | Да ли постоји временски притисак приликом реализације додељених радних задатака? |
|                          |                | 20 | Да ли су реална очекивања од запослених приликом реализације радних задатака?    |

Извор: Rosello, J & Tran, V. (2012). Assessing the climate for creativity: the example of a French high tech organization. ECCIXII. European Conference on Creativity and Innovation, 587.

Први елемент креативности радног окружења је подршка организације из угла креативности и иновативности. С обзиром да се тежи што већој креативности и иновативности односно подстицању радне креативности, значајно је узети у обзир однос према ризику јер свака нова идеја која може потенцијално довести до иновације носи са собом одређени ризик. Такође, да би запослени били спремни да преузму ризик приликом реализације креативних идеја морају да буду мотивисан односно да имају осећај да је призната њихова креативност са једне стране и да је материјализован њихов креативан ангажман кроз награђивање креативних резултата.

Други елемент је подршка надређених, односно пројектног менаџера или супервизора. Поред јасноће у комуникацији на релацији надређени-подређени, неопходно је да тај однос буде отворен и да постоји узајамно поверење. Такође, овај однос не треба да буде заснован на хијерархијским принципима, већ на већој

слободи, па самим тим и флексибилности и креативности запослених приликом обављања радних задатака. Надређен, треба да буде добар вођа, да има јасну визију и усмерава чланове тима.

Трећи елеменат је подршка чланова тима или радне групе што ће довести до веће ефективности и ефикасности тима, па самим тим и остварења синергетског ефекта. Основа карактеристика односа између чланова тима треба да буде поверење приликом кооперације, међусобно помагање, отвореност приликом дељења информација и ширења знања.

Четврти елеменат се односи на финансијске могућности које су намењене пројекту, односно да ли је алоцирано довољно свих врста ресурса за успешну реализацију пројекта. Ограничена финансијска средства, и недостатак неопходног радног материјала ограничава креативност и могућност прављења грешке које су неизоставне приликом реализације радиканих иновација.

Пети елеменат узима у разматрање да ли је радни задатак изазовног карактера и подстиче запослене на додатан напор и креативно решење или не. Међутим, додељени радни задатак треба да представља изазов за запосленог али са друге стране треба да буде усклађен са његовим радним способностима, експертизом и вештинама како би могао на најбољи могући начин да се реализује. Дакле, додељени радни задаци треба да имају одређен степен изазовности али и да буду реални за остваривање са друге стране.

Шести елеменат који указује да ли је радно окружење подстицајни или ограничавајући фактор креативности запослених је слобода и аутономија односно независност запослених приликом реализације задатака. Доказано је да потпуно дефинисање радних задатака од стране надређених и неукључивање запослених, као и додељивање рутинских радних задатака где слобода приликом реализације није могућа утиче на гушење креативног духа запослених. Такође, превелика контрола од стране супервизора и мала слобода запослених има директан утицај на слабије креативне резултате.

Последња два елемента имају ограничавајући утицај на креативност запослених. Организационе прекреке као један од тих елемената док је други елеменат притисак и стрес на раду. Уочена је корелација између постојања организационих препрека било које врсте и све већег притиска и стреса на раду са лошим креативним резултатима и мањим пословним перформансама.

## **2.1. КОМУНИКАЦИЈА И КОЛАБОРАЦИЈА У КРЕАТИВНОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ**

Колики ће бити утицај комуникације и колаборације на релацији надређен-подређен и на релацији између чланова тима зависи од неколико карактеристика (Sonnenburg, 2004):

- тип комуникације;
- перформансе;
- стил рада и
- природа проблема и решења.

Под типом комуникације подразумева се изабран канал комуницирања на релацији надређен-подређен или између чланова тима. Постоји комуникација лицем у лице, телефоном, видеоконференцијом или путем е-маила. Акценат се ставља на континуираној комуникацији коришћењем што више различитих канала комуницирања како би се диверсификовала што шира база информација и избегло преношење погрешних информација. Што је континуирана и садржајнија комуникација то је већа могућност за креативним решењем проблема и растом иновативности. Такође, и последњи модел управљања иновацијама који се пропагира од 1990. године придаје значај већој информативности и коришћењу што већег броја канала комуникација, како би се створила широка база за креирање нових знања, која су кључна у процесу иновирања. Успостављање континуиране и здраве комуникације између свих чланова организације, како би се промовисало организационо учење и напредовање, омогућава адекватну припрему организације за будућност, тако да запослени никада не престану да уче (Стругар Јелача, 2015, стр. 83).

Под перформансама подразумева се однос да што је више нових идеја и креативних техника био предмет комуникације то се остварују боље иновативне перформансе на нивоу организације. Комбиновањем и повезивањем процесних, техничких, организационих и менаџерских иновација отварају се нове профитне могућности и потенцијално већа продуктивност (Mosurović & Kutlača, 2011, стр. 428).

Стил рада указује на начин како запослени спроводе процес комуницирања и обављају сарадњу, при чему се ставља акценат на отвореном процес комуницирања уз велики степен поверења, поштовања и примене етичких и моралних стандарда. Такође, веома је значајан и принцип подршке уз минимизирање ситуација омаловажавања понуђених креативних идеја од стране запослених

како би се они подстакли на предлагање радикалних новина а не повлачење у себе.

На крају, природа проблема и потребног решења односно да ли је комплексно или мање комплексно утиче на могућност појединих запослених да искористе своју експертизу и креативне вештине на најбољи начин уколико постоје одређени степен слободе од стране надређеног. На тај начин подстиче се већа аутономија запослених и мања комуникација по питању тачног дефинисања начина рада који је унапред зацртан од стране надређеног али и учесталија комуникација према надређеном по питању остварених резултата. Дакле, приликом овакве комуникације и колаборације неопходно је паралелно остварење поверења, веће слободе и мање контроле надређен-запослен.

## **2.2. ТИМСКИ РАД У ФУНКЦИЈИ СИНЕРГЕТСКОГ ЕФЕКТА КРЕАТИВНОСТИ У ОРГАНИЗАЦИЈИ**

Полазећи од потребе за подстицањем радикалне креативности свих запослених, треба узети у обзир да она представља нову комбинацију нових информација из диверсификованих области. На основну поретходно поменутог произилази да формирањем мултифункционалног тима и тимског рада њихових чланова даје се могућност остварењу радикалне креативности. Пошто ниједна индивидуа не може бити експерт у свим областима (Tang & Ye, 2015) са једне стране и са друге стране може да процесуира само ограничену количину информација што умањује могућност радикалне креативности, акценат се ставља на тимски рад. На тај начин, акценат се ставља на интеграцији знања, тј. индивидуалне експертизе која се користи у заједничком раду (Baxter, Goffin & Szwejczewski, 2013) са циљем формирања диверсификованог знања. Дакле, приликом формирања тима који треба да обезбеди што веће креативне резултате треба водити рачуна о индивидуалним карактеристикама и преференцијама потенцијалних чланова тима из угла креативности и иновативности. Аутор Von Stamm (2009, стр. 162) указао је на следеће чланове тима:

- екстровертне чланове тима који у процесу планирања мисле на глас и у оштрим цртама презентују своје идеје, док су у фази имплементације спремни на акцију уз често импулсивно понашање;
- интровертне чланове који самостално размишљају о идеји и теже да је у потпуности развију;

- сензитивне чланове који делују на основу свог искуства и досадашњих резултата, споро и опрезно спроводећи промене, уз критички приступ идејама и преферирању инкременталним иновацијама;
- интуитивне чланове способне да увиде будуће могућности пре свих и то могућности које су апстрактне природе, за чију реализацију користе комбинацију теорије и имагинације, подржавајући комплексност;
- мислиоце који користе дуготрајну логичку анализу приликом разматрања идеја;
- чланове који закључују на основу сопствених вредности и стандарда, узимајући у обзир мишљење осталих чланова тима трагајући за хармонијом;
- судије које карактеришу организационе и планске способности;
- отворене за нове могућности и флексибилне који не желе да пропусте ништа.

Комбинацијом правих чланова тима може да се оствари висока мотивација групе на спровођење промена, прихватање ризика и изазова уз што боље прилагођавање новим ситуацијама. Дакле, све то утиче на формирање већег креативног капацитета и дивергентног размишљања. Међутим, креативни тимски рад не представља просту акумулацију индивидуалне креативности (Amabile, 1997), већ указује на неопходност ширења деверсификованог знања међу учесницима тима и обезбеђења мултипликованог позитивног ефекта. Неопходна је децентрализација диверсификованог знања и подстицање свих на њихово ширење и трансформацију.

### **2.3. ПРЕДУЗЕТНИЧКИ ОРИЈЕНТИСАН ПРОЦЕС ДОНОШЕЊА ОДЛУКА И КРЕАТИВНОСТ У ОРГАНИЗАЦИЈИ**

Примена одговарајуће логике доношења одлука на свим хијерархијским нивоима у великој мери утиче на креативност запослених (Blauth, Mauer, & Brettel, 2014). Поменути аутори сматрају да логика предузетнички оријентисаног доношења одлука у великој мери подстиче практичну креативност, док логика узрочног доношења одлука негативно утиче на практичну креативност. Савремени пословни амбијент пред запослене и њихов менаџмент ставља комплексне проблеме којима треба приступа из угла креативности, комбиновањем и посматрањем различитих перспектива решења проблема како би се дошло до задовољавајуће одлуке (Proctor, 2014, стр. 7). Креативно одлучивање је усмерено на

спровођење иновативних активности, које се посматрају као процес кооперације предузећа са екстерним факторима у циљу изналажења ресурса изван организације и коришћења пословних шанси (Bobera, Leković & Strugar Jelača, 2017). Такву врсту одлучивања не треба посматрати као статичну, већ као динамичну категорију која се мења током времена, јер се на почетку процеса иновирања доносе флексибилне одлуке које подлежу великим променама и итерацијама да би се на крају трансформисале у коначне одлуке (Стругар Јелача, 2015, стр. 184). Крајњи резултат оваквог процеса одлучивања треба да буде избор правих иновативних активности, јер иновативна реакција „пре чињенице“ (Тодосијевић, Милачић & Тодосијевић Лазовић, 2015, стр. 1) ће омогућити већу конкурентност на нивоу предузећа. Стога, при овом одлучивању висок је степен неизвесности и ризика из разлога (Стругар Јелача, 2015, стр. 185):

- што се свака иновација може посматрати као улагање у будућност чији ефекти се не могу проценити са потпуном извесношћу. Код радикалних иновација изостају историјски подаци о перцепцији потрошача о понуђеној иновацији као и њиховој реакцији, док код инкременталних се спроводе прогнозе могућих ефеката у будућности узимајући у обзир доступне податке;
- процес стварања иновације је дугорочног карактера и носи са собом велику неизвесност каква будућа ситуација ће настати, јер што је дужи временски период стварања иновације то је мања вероватноћа поузданог предвиђања екстерних турбуленција и постављања адекватног плана акција;
- увођење иновација није рутински процес који је уско стандардизован, већ излази изван оквира досадашњег деловања, што захтева идентификовање нових корака доласка до коначне одлуке.

Активности у оквиру креативног процеса одлучивања треба да буду усмерене на:

1) утврђивање могућности за спровођење креативних активности и доношење брзе и ефективне одлуке о иновирању, како би се на време одговорило на постојећи организациони проблем или уочени тржишни геп који представља пословну шансу. Какав ће бити начин реакције на уочене пословне шансе, зависи од мноштва фактора, при чему се истиче да је један од кључних досадашње искуство и стечено знање индивидуе (Gielnik, Krämer, Kappel & Frese, 2014). Такође, аутори Costa, Ehrenhard, Caetano & Santos (2016) истичу да процес идентификовања пословне прилике се учи и временом развија од стране индивидуе (стр. 59).

2) детаљна анализа изводљивости односно евалуација пословне прилике, тј. екстерних услова под којим ће иста настати, као и интерних могућности који ће омогућити трансформацију исте у нове производе или услуге веће корисничке вредности.

3) предлога креативних акција у циљу трансформације организационих ресурса у жељене резултате.

Крајњи резултат процеса одлучивања зависи од знања доносиоца одлуке, његовог емотивног стања, као и перцепције екстерног и интерног пословног окружења. Процес трансформације инпута (расположивих информација о проблему или шанси) у жељени резултат (донету одлуку) треба да се спроводи на основу квалитативне анализе која се заснива на комбинацији експертизе и интуиције, као и на квантитативној анализи историјских или предвиђених података у зависности од степена новитета иновативне активности (Стругар Јелача, 2015, стр. 185). Дакле, изналагање и успешна имплементација нове пословне шансе је субјективан процес који зависи од психолошких карактеристика, когнитивне способности индивидуе (Costa, Ehrenhard, Caetano & Santos, 2016), истраживачког фокуса и пажње (Shepherd, 2015), док сам процес настајања пословне прилике је у потпуности објективан под утицајем фактора и промена из окружења (Baron, Franklin, & Hmieleski, 2013). У зависности од комбинације поменутих критеријума зависи која пословна шанса ће бити идентификована, тако да досадашње знање менаџера које ограничава ширу перспективу посматрања може подстицати идентификовање пословних шанси у оквиру постојеће базе знања, што оставља мало простора за нешто радикално, док менаџери који поред постојећег знања имају истраживачки фокус који се шири и на остале области изван досадашњег искуства могу да идентификују нешто потпуно ново, вредно будуће пажње (Стругар Јелача, 2015, стр. 185).

## **ЗАКЉУЧАК**

Образложени модел креативног пословања организације као и сет различитих фактора од утицаја указују на њихову међусобно преклапање и допуњавање. Што указује да савремене пословне организације независно од делатности у којој послују не треба да примењују један модел већ комбинацију неколико модела креативног пословања како би се остварили што бољи резултати који ће повећати вероватноћу дугорочног развоја и опстанка организације. Приказани модели су уопштеног карактера како би се могли применити у свим организацијама, а организацију у

зависности од њене природе и организационог дизајна треба да прилагоди модел креативног пословања и изабере оне факторе од утицаја које сматра да ће највише допринети остварењу креативних резултата. У раду је истакнут значај тимског рада међу запосленима као један од начина ширења и дељења креативних идеја и заједничког решења проблема. Затим, неопходно је успоставити адекватан однос међу члановима тима као и међу надређеним односно тим лидером и осталим члановима кроз адекватне канале комуникације и константну колаборацију што заједно повећава креативност групе. На крају истакнут је значај за применом предузетнички и креативно оријентисаног процеса одлучивања који карактерише прихватање неизвесности и ризика као и укључивање свих у процес одлучивања како би се остварили радикално креативни резултати односно радикалне иновације. Једино комбинацијом поменутих фактора може се остварити већа креативност и иновативност као услов дугорочне одрживости предузећа.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Amabile, T. (1997). Motivating Creativity in Organisations. *California Management Review*, 40, 39–58.
2. Amabile, T. (2013). Componential Theory of Creativity. In Kessler, E. (ed.), *Encyclopedia of Management Theory*. Sage Publications, Newbury Park, CA.
3. Baer, M. (2012). Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations. *Academy of Management Journal*, 55, 1102–1119.
4. Baron, R.A., Franklin, R.J. & Hmieleski, K.M. (2013). Why Entrepreneurs often Experience Low, Not High, Levels of Stress: The Joint Effects of Selection and Psychological Capital. *Journal of Management*, 42, 742-768.
5. Baxter, D., Goffin, K., & Szwejczewski, M. (2013). Factors Supporting Knowledge Integration in Global Innovation Projects: An Exploratory Study. *Creativity and Innovation Management*, 22, 408-419.
6. Blauth, M., Mauer, R. & Brettel, M. (2014). Fostering creativity in new product development through entrepreneurial decision making. *Creativity and Innovation Management*, 23, 495-509.
7. Bobera, D., Leković, B. & Strugar-Jelača, M. (2017). Coopetition as an external source for driving innovation: research findings from AP Vojvodina. *Ekonomski pogledi*, 19, 1-17.



8. Costa, F.S., Ehrenhard, L.M., Caetano, A. & Santos, C.S. (2016). The Role of Different Opportunities in the Activation and Use of the Business Opportunity Prototype. *Creativity and Innovation Management*, 25, 58-72.
9. Ekvall, G. (1996). Organisational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123.
10. Fillis, I. & Rentschler, R. (2010). The Role of Creativity in Entrepreneurship. *Journal of Enterprising Culture*, 18, 49-81.
11. Gielnik, M.M., Krämer, A.C., Kappel, B. & Frese, M. (2014). Antecedents of Business Opportunity Identification and Innovation: Investigating the Interplay of Information Processing and Information Acquisition. *Applied Psychology*, 63, 344-81.
12. Hemlin, S & Olsson, L. (2011). Creativity-Stimulating Leadership: A Critical Incident Study of Leaders' Influence on Creativity in Research Groups. *Creativity and Innovation Management*, 20, 49-58.
13. Lee, H. & Yang, T. (2015). Employee Goal Orientation, Work Unit Goal Orientation and Employee Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 24, 659-674.
14. Madjar, N., Greenberg, E. & Chen, Z. (2011). Factors for Radical Creativity, Incremental Creativity and Routine, Noncreative Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 730-743.
15. Mosurović, M. & Kutlača, Đ. (2011). Organizational design as a driver for firm innovativeness in Serbia. *Innovation - The European Journal of Social Science Research*, 24, 427-447.
16. Proctor, T. (2014). *Creative Problem Solving for Managers. Fourth Edition*. London: Taylor & Francis.
17. Rosello, J & Tran, V. (2012). Assessing the climate for creativity: the example of a French high tech organization. ECCIXII. European Conference on Creativity and Innovation, 581-596.
18. Shepherd, D. (2015). Party On! A Call for Entrepreneurship Research that Is More Interactive, Activity Based, Cognitively Hot, Compassionate, and Prosocial. *Journal of Business Venturing*, 30, 489-507.
19. Sonnenburg, S. (2004). Creativity in Communication: A Theoretical Framework for Collaborative Product Creation. *Creativity and Innovation Management*, 13, 254-262.
20. Strugar Jelaca, M. (2015). Uticaj dinamike inovacija na kreiranje modela menadžment aktivnosti u organizacionim sistemima, Doktorska disertacija: Ekonomski fakultet u Subotici

21. Tang, C. & Ye, L. (2015). Diversified Knowledge, R&D Team Centrality and Radical Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 24, 123-135.
22. Тодосијевић, Р., Милачић, С. & Тодосијевић Лазовић, С. (2015). Конкуренција и технолошке промене. *Економски погледи*, 17(3), 1-26.
23. Tuori, A. & Vilén, T. (2011). Subject Positions and Power Relations in Creative Organizations: Taking a Discursive View on Organizational Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 20, 90-99.
24. Von Stamm, B. (2009). *Managing Innovation, Design and Creativity*. Second edition, England: John Wiley & Sons.
25. Wadden, J.D. (2011). Marketing Creativity: The Influence of Personal and Proximal Work Factors on Creative Activity. *Marketing Management Journal*, 21, 70–80.

*Рад је примљен: 02.10.2017.*

*Коначна верзија рада је примљена: 29.11.2017.*

*Рад је прихваћен за штампање: 30.11.2017.*



## УПУТСТВО ЗА ПИСАЊЕ РАДА INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

(Сав текст на српском језику мора бити унет на ћириличном писму. И за текст на српском и за текст на енглеском важи да треба бити унет у фонту Times New Roman.

Page Setup – Margins: Top и Bottom 4,5cm, Left и Right 4,2cm, Paper A4)

(Entire text in English must be typed in Times New Roman.

Page Setup – Margins: Top and Bottom 4,5cm, Left and Right 4,2cm, Paper A4)

### НАСЛОВ РАДА(Велика слова, **Bold, Font 14,** **Alignement: Centred, максимално 3 реда)**

**TITLE IN ENGLISH (Capital Letters, Bold, Font 10, Alignement Centred,  
Maximum 3 rows)**

(If text is in English – Title in English should be typed in Capital Letters, Bold, Font 14, and Alignement: Centred, max. three rows; *no text in Serbian needed*)

**Име аутора<sup>1</sup> (не уносити титуле), (Bold, Font 12, Centred)**  
Институција на којој је аутор запослен, град (држава) (Font 12)  
**(Име коаутора (не уносити титуле), (Bold, Font 12, Centred)**  
Институција на којој је аутор запослен, град (држава) (Font 12)

**Author Name<sup>2</sup> (no titles such Ph.D., Professor or similar, please),  
(Bold, Font 12, Centred)**

Institution, City, Country (Font 12)

**(Co-author Name (no titles such Ph.D., Professor or similar, please),  
(Bold, Font 12, Centred)**

Institution, City, Country (Font 12))

**Сажетак:** Не би требало да има више од дванаест редова (*italic, font 10*). У сажетку навести по реченицу објашњења сваког поглавља, предмет истраживања, циљ истраживања, хипотезе од којих се пошло у истраживању, коришћене методе. Обавезан је и превод сажетка на енглески језик.

**Кључне речи:** Кључне речи одвојене зарезом (не мање од три нити више од пет) (*italic, font 10*)

**Abstract:** Abstract should not be longer than twelve rows (*italic, font Times New Roman 10 pts*). In abstract should be one sentence of following elements: explanation of each chapter, subject of research, aim of research, hypothesis, methods/models used in research. No text in Serbian is needed if text are in English, French or Russian.

**Keywords:** Keywords (not less than three nor more than five), each separated by comma (*italic, font 10*)

---

<sup>1</sup> e-mail адреса

<sup>2</sup> e-mail address

## 1. НАСЛОВИ

(Велика слова, **Bold, Font 12, Centered**, испред и иза наслова оставити по један празан ред)

### 1. HEADLINES

(**Capital Letters, Bold, Font 12, Centered**, before and after the title one blank row)

Дужина рукописа не би требала да буде обима већег од 15 страна. Текст не би требао да има размак између пасуса. Користити **Font Times New Roman 12pt, Alignment: Justified, First line 1,27cm, Line spacing: Single**).<sup>3</sup>

Manuscript should not exceed 15 pages. No blank rows between paragraphs. Use **Font Times New Roman 12pt, Alignment: Justified, First line 1.27cm, Line spacing: Single**).<sup>4</sup>

Табеле и графикони треба **изнад (Bold, Font 12, Centred)** да буду обележени бројем и насловом, а извор треба навести **испод** табеле односно графикана (font 10, centred).

Tables and Graphs should be titled **above (Bold, Font 12, Centred)**, should be numbered; source should be stated under the Table/Graph (font 10, centred).

У закључку навести резултате истраживања.

In the conclusion results of the research should be stated.

## ЦИТИРАЊЕ У ТЕКСТУ

### IN-TEXT CITATION

1. Извори са једним аутором

Source with one author

(Milenković, 2009, p.49)

2. Извори са два аутора

Source with two authors

(Bojičić & Petković, 2017, p 19.)

3. Извори са више од два аутора

Source with more than two authors

(Bojičić et al., 2013, p. 687)

---

<sup>3</sup> фусноте (Font 10, без уравниања)

<sup>4</sup> Footnotes (Font 10, no alignment).

**НАВОЂЕЊЕ ЛИТЕРАТУРЕ**  
(Велика слова, **Bold, Font 12, Centred**)  
(Наведени су примери цитирања у наставку)

**LITERATURE IN A REFERENCE LIST**

(**Capital letters, Bold, Font 12, Centred**)  
(Examples are given below)

1. Књиге  
**Book**

Brealey, R., & Myers, S. (2003). Principles of Corporate Finance (7th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

2. Поглавље у књизи  
**Book Chapters**

Joksimović, D., Knežević, G., Pavlović, V., Ljubić, M., & Surovy, V. (2017): *Some aspects of the application of Benford's law in the analysis of the data set anomalies* (pp. 85 – 120). Book chapter in: Knowledge Discovery in Cyberspace: Statistical Analysis and Predictive Modeling. New York: Nova Science Publishers.

3. Чланци у часопису  
**Journal article**

Babenko, I., Boguth, O., & Tserlukevich, Y. (2016). Idiosyncratic cash flows and systematic risk. *The Journal of Finance*, 71(1), 425-456.

4. Рад објављен у зборнику радова  
**Conference paper**

Pavlović, V., Knežević, G., & Surovy, V., *The accounting regulation: Comparative analysis of some aspects of Serbian, Slovakian and Czech accounting regime*, International scientific assembly UKSP-IS 2015 „Improving the Competitiveness of Serbian Economy as a framework and incentive of Investment in Serbia“, University of Pristina, temporary cited in Kosovska Mitrovica, Faculty of Economics, November 5-6, 2015 (pp. 267-275)

5. Законска регулатива  
**Legal regulations**

Company Law (“Official Gazette of the Republic of Serbia“, No. 36/11, 99/11, 5/2015)

6. Професионална регулатива  
**Professional Regulation**

BIS (2006). *Core Principles for Effective Banking Supervision*. Basel: Basel Committee on Banking Supervision.

7. Интернет странице  
**Websites**

Belgrade Stock Exchange: [www.belex.rs](http://www.belex.rs) (Пристапљено (**accessed on**) 10.12.216)

**РЕЦЕНЗИОНИ ОДБОР – REFEREE COMMITTEE**  
**Домћи рецензиони одбор часописа „Економски погледи“**  
**National Referee Committee of the Magazine “Economic Outlook”**

**проф. др Слободан Аћимовић**, Економски факултет Универзитета у Београду; **проф. др Софија Аћић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Бранко Баљ**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Јелена Бировљев**, Економски факултету Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Предраг Бјелић**, Економски факултет Универзитета у Београду; **др Јасмина Богичевић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Јелена Божовић**, Универзитет у Приштини, Економски факултет, Косовска Митровица; **проф. др Саша Бошњак**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Петар Веселиновић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **др Александра Вујко**, научни сарадник, Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад; **др Марија Вуковић**, Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад; **проф. др Емилија Вуксановић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Ненад Вуњак**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Владимир Вучковић**, Факултет за међународну економију Мегатренд универзитета, Београд; **др Дејан Брцанов**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Љиљана Дмитровић Шапоња**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Даница Дракулић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **др Звездан Ђурић**, Београдска пословна школа, Београд; **проф. др Дејан Ерић**, Београдска банкарска академија; **проф. др Вера Зеленовић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду и Регионална привредна комора Нови Сад; **проф. др Дејан Јакшић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Душан Јоксимовић**, Криминалистичко-полицијска академија, Београд; **проф. др Славица Јоветић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Горанка Кнежевић**, Пословни факултет Универзитета Сингидунум, Београд; **проф. др Снежана Кнежевић**, Факултет организационих наука Универзитета у Београду; **проф. др Оскар Ковач**, Факултет за међународну економију Мегатренд

универзитета, Београд; **проф. др Љубица Комазец**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Александар Костић**, ванредни професор, Универзитет у Приштини, Економски факултет, Косовска Митровица; **проф. др Јелена Кочовић**, Економски факултет Универзитета у Београду; **проф. др Борко Крстић**, Економски факултет Универзитета у Нишу; **проф. др Мирко Кулић**, Павни факултет за привреду и правосуђе, Привредна академија, Нови Сад; **др Исидора Љумовић**, Институт економских наука Београд; **проф. др Ерика Малешевић**, Факултет техничких наука Универзитета у Новом Саду; **проф. др Марко Маловић**, Институт економских наука, Београд; **др Слободан Марић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Јово Медојевић**, Природно-математички факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **др Кристина Мијић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **др Снежана Милићевић**, Факултет за хотелијерство и туризам, Универзитет у Крагујевцу; **проф. др Гордана Миловановић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Оља Мунитлак Ивановић**, Институт економских наука, Београд; **др Горан Николић**, Институт за европске студије, Београд; **проф. др Благоје Новићевић**, Економски факултет Универзитета у Нишу; **проф. др Раде Поповић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Гордана Радосављевић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Бранко Ракита**, Економски факултет Универзитета у Београду; **проф. др Владимир Ристановић**, Висока школа ПЕП, Београд; **проф. др Лидија Ромић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Мирко Савић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Мартон Сакал**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Отилија Седлак**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **др Агнеш Славић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Наташа Станојевић**, Висока школа Доситеј, Београд; **проф. др Симо**



**Стевановић**, Пољопривредни факултет Универзитета у Београду; **проф. др Видоје Стефановић**, Природно-математички факултет Универзитета у Нишу; **др Сандра Стојадиновић Јовановић**, Економски факултет Универзитета у Београду; **проф. др Томислав Сударевић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **др Леонас Толваншис**, Факултет за европске правно-политичке студије, Нови Сад; **проф. др Славица Томић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Ана Трбовић**, ФЕФА, Београд; **проф. др Нада Тривић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом

Саду; **проф. др Пере Тумбас**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Винка Филиповић**, Факултет организационих наука Универзитета у Београду; **проф. др Сања Филиповић**, Економски институт, Београд; **проф. др Олга Хаџић**, Природно-математички факултет Универзитета у Новом Саду; **проф. др Јанко Цвијановић**, научни саветник, Економски институт, Београд; **проф. др Миленко Целетовић**, Телеком Србија д.о.о; **проф. др Ласло Шереш**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду.

**Међународни рецензциони одбор часописа „Економски погледи“**  
**International Referee Committee of the Magazine “Economic Outlook”**

**prof. Michel Albouey**, Grenoble Graduate School of Business; Grenoble Alpes University France; **Elena Sergeevna Akopova, Ph.D.**, Rostov State University of Economics, Russia; **Cristina Barna, Ph.D.**, University of Bucharest & Vice-President of Pro Global Science Association, Romania; **др Драгана Башић**, Економски факултет Универзитета у Бањалуци, Република Српска, БиХ; **Ieva Brencse, Ph.D.**, University College of Economics and Culture, Riga, Latvia; **prof. dr. sc. Marijan Cingula**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska; **Mohamad Naim Chaker, Ph.D.**, College of Business Administration, Ajman University of Science and Technology, United Arab Emirates (UAE); **prof. James Dunn**, Pennsylvania State University, USA; **prof. Ekaterina Entina, Ph.D.**, National Research University, Higher School of Economics, Moscow, Russia; **prof. Manuela Epure**, Spiru Haret University, Bucharest, Romania; **Jeff French, Ph.D.**, Visiting Professor at Brunel University & Brighton University and a Fellow at Kings College University of London, U.K.; **др. сц. Теа Гоља**, Одјел за економију и туризам „др. Мијо Мирковић“ Свеучилишта Јурја Добриле у Пули, Хрватска; **Amitabh Gupta, Ph.D.**, University of Delhi, India; **Wim Heijman, Ph.D.**, Wageningen University, the Netherlands; **проф. др Ратимир Јовићевић**, Montenegro Business School Универзитета „Медитеран“ у Подгорици, Црна Гора; **проф. др. сц. Љубо Јурчић**, Економски факултет Свеучилишта у Загребу, Хрватска;

**проф. др. сц. Зденко Клепић**, Економски факултет Свеучилишта у Мостару, БиХ; **проф. др Милован Крњајић**, School of Mathematics, Statistics & Applied Mathematics, National University of Ireland, Galway, Ireland; **др. сци. Сенада Куртановић**, ванредни професор Економског факултета Универзитета у Бихаћу, БиХ; **др. сци. Сафет Куртовић**, ванредни професор Економског факултета у Мостару Универзитета „Џемал Биједић“, БиХ; **Harold Lopez, A., Ph.D.**, Economía y Negocios, Universidad de Chile, Santiago, Chile; **др Саша Муминовић**, виши научни сарадник, Љубљана, Словенија; **проф. др-р Вера Наумовска**, Економски факултет Универзитета Св.Кирил и Методиј, Скопље, Македонија; **проф. др-р Лидија Пулевска Ивановска**, Економски факултет Универзитета Св.Кирил и Методиј, Скопље, Македонија; **Camelia Oprean, Ph.D.**, Faculty of Economics, University Lucian Blaga of Sibiu, Romania; **Viktoriya Ostravskaya, Ph.D.**, North-Caucasian Federal University, Stavropol, Russia; **др Дарко Пантелић**, Jönköping University, Sweden; **проф. др Миленко Поповић**, Montenegro Business School Универзитета „Медитеран“ у Подгорици, Црна Гора; **проф. Кирил Постолов**, Економски факултет Универзитета „Св.Кирил и Методиј“ у Скопљу, Македонија; **prof. Victoria Ivanovna Tinyakova**, Voronezh State University, Faculty of Economic, Russia; **др-р Благоица Ризоска Тулов**, Euro College,

University Studies, Куманово, Македонија; **Miloš Tumpach**, PhD, Full professor, University of Economic in Bratislava, Faculty of Economic Informatics, Slovakia; **Victoria N. Ryapukhina**, **Ph.D.** (econom), Assistant Professor, Belgorod University of Economy and Technological Sciences, Russia; **Irina A. Somina**, **Ph.D.** (econom), Belgorod University of Economy and Technological Sciences, Russia; **Luz Stenberg**, **Ph.D.**, Australian Institute of Higher Education, Sydney, Australia; **Suzanne Suggs**, **Ph.D.**, Institute of Public Communication, University of Lugano, Switzerland; **Vladimir Surovy**, **Ph.D.**,

University of Economics in Bratislava, Faculty of Economic Informatics, Slovakia; **Prof. Ing. Viola Šebestíková**, **CSc.**, VŠB-TU Ostrava, Czech Republic; **Ivan Wallan Tertulianho**, **Ph.D.**, Adventist University Center of São Paulo (Unasp) - São Paulo – Brazil; **др Јелена Тривих**, Економски факултет Универзитета у Бањалуци, Република Српска, БиХ; **Prof. dr Spasoje Tuševljak**, University of East Sarajevo, Faculty of business economics, Bijeljina, Bosnia and Herzegovina **prof. Vesna Vašiček**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska; **Ekatarina Volkova**, **Ph.D.**, Luxembourg;





CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

33

**ЕКОНОМСКИ погледи** : часопис за питања  
економске теорије и праксе = Economic outlook :  
magazine for economic theory and practice matters / главни  
и одговорни уредник Владан Павловић. - Год. 1, бр. 1  
(јан./март 1999)- . - Косовска Митровица : Економски  
факултет, Научно-истраживачки центар, 1999-  
(Краљево : Кварк). - 24 cm

Два пута годишње. - Текст на више светских језика. -  
Друго издање на другом медијуму: Економски погледи  
(Online) = ISSN 2334-7570  
ISSN 1450-7951 = Економски погледи  
COBISS.SR-ID 65640962