

UDK: 33




FIMEK

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU

ISSN 2217-5458

Ekonomija

teorija i praksa

Economics

Theory and Practice

GODINA XI • BROJ III • NOVI SAD, 2018.

Economics – Theory and Practice
Ekonomija
teorija i praksa

IZDAJE:

UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU
FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU
Cvećarska 2, 21000 Novi Sad
tel./faks: 021/400–484, 469–513
redakcija@fimek.edu.rs

Glavni urednik
Dragan Soleša

Odgovorni urednik
Marko Ivaniš

Sekretar redakcije
Katarina Soleša

Lektor i korektor za srpski jezik
Marija Sudar

Lektor i korektor za engleski jezik
Kristina Marić

Tehnička realizacija i štampa
Štamparija FELJTON, Novi Sad

Tiraž
100

CIP – Каталогизација у публикацији
Библиотека Матице српске, Нови Сад

33

EKONOMIJA : teorija i praksa = Economics : theory and practice / glavni urednik Dragan Soleša. – God. 4, br. 1 (2011)– . – Novi Sad : Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, 2011–. – 23 cm

Nastavak publikacije: Zbornik radova = ISSN 1820–9165. – Tromesečno.
ISSN 2217–5458 = Ekonomija

COBISS.SR-ID 262822663

Časopis "Ekonomija - teorija i praksa" je kategorizovan kao istaknuti nacionalni časopis za društvene nauke – ekonomija i organizacione nauke - M 52

(<http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2018/05/2017.pdf>)

Ekonomija

teorija i praksa

Economics – Theory and Practice

Izdavački savet:

- Prof. dr **Marko Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Novi Sad
- Prof. dr **Marijana Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
- Prof. dr **Dragan Soleša**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
- Prof. dr **Nikola Gradojević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
- Prof. dr **Tomislav Brzaković**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije u Beogradu, Beograd
- Prof. dr **Marko Ivaniš**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
- Doc. dr **Nikola Ćurčić**, Univerzitet Union Nikola Tesla u Beogradu, Fakultet za menadžment Sremski Karlovci
- Doc. dr **Radivoj Prodanović**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

Redakcijski odbor:

1. Prof. dr **Dragan Soleša**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
2. Prof. dr **Marko Ivaniš**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
3. Assist. Prof. **Daniele Cavicchioli**, Ph.D., State University of Milan, Department of Environmental Science, Milano, Italy
4. Doc. dr **Radovan Vladisljević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
5. Dr sc **Goran Buturac**, znanstveni savjetnik, Ekonomski institut, Zagreb, Hrvatska
6. Prof. dr **Maja Ćirić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
7. Prof. dr **Radmilo Pešić**, Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet, Beograd
8. Doc. dr **Radivoj Prodanović**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
9. Prof. dr **Miodrag Brzaković**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd
10. Prof. dr **Svetlana Ignjatijević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

Sadržaj|Contents

PREGLEDNI RADOVI

Mijailović Mirjana, Vapa Tankosić Jelena

PITANJE BEZBEDNOSTI U OKVIRU EKONOMIJE EVROPSKIH INTEGRACIJA

Mijailović Mirjana, Vapa Tankosić Jelena

THE ISSUE OF SECURITY WITHIN THE FRAMEWORK OF EUROPEAN INTEGRATION ECONOMICS

1-17

Cvetković Kristina

UNAPREĐENJE POSLOVNOG PROCESA REINŽENJERINGOM KAO KONCEPT DOPRINOSA POSLOVNOM USPEHU

Cvetković Kristina

BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT WITH REENGINEERING - AS A CONCEPT WHICH CONTRIBUTES TO BUSINESS SUCCESS

18-35

STRUČNI RADOVI

Ivanišević Dragan, Prodanović Radivoj, Stajić Dunja

EKONOMIKA PROIZVODNJE PARADAJZA U ZAVISNOSTI OD NAČINA NABAVKE RASADA

Ivanišević Dragan, Prodanović Radivoj, Stajić Dunja

ECONOMICS OF TOMATO PRODUCTION DEPENDING ON THE METHOD OF SEEDLING PROCUREMENT

39-62

Đorđević Nataša, Lakićević Marija, Milićević Snežana

BENČMARKING ANALIZA TURIZMA U NACIONALNIM PARKOVIMA TARA I KOPAONIK

Đorđević Nataša, Lakićević Marija, Milićević Snežana

TOURISM DESTINATION BENCHMARKING ANALYSIS OF THE TARA AND KOPAONIK NATIONAL PARKS

52-70

Dragojlović Vladimir, Mijalkovski Zoran, Radivojević Srbislav

BENČMARKING KAO INOVACIJA U OBRAZOVANJU

Dragojlović Vladimir, Mijalkovski Zoran, Radivojević Srbislav

BENCHMARKING AS AN INNOVATION IN EDUCATION ADMINISTRATION

71-85

Stoiljković Aleksandra

RAZVOJ KARIJERE U MEĐUNARODNOM MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Stoiljković Aleksandra

CAREER DEVELOPMENT IN INTERNATIONAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

86-104

PREGLEDNI RAD

PREGLEDNI RAD

PITANJE BEZBEDNOSTI U OKVIRU EKONOMIJE EVROPSKIH INTEGRACIJA

Mijailović Mirjana¹

Vapa Tankosić Jelena²

Sažetak: Predmet istraživanja ovog rada obuhvata problematiku evropskih ekonomskih integracija, kao specifičan ekonomski, politički, globalni fenomen, kao i aktuelna pitanja iz domena bezbednosti u okvirima zajedničke bezbednosne i odbrambene politike. U tu svrhu, u radu će biti prikazan razvoj evropskih integracija i stvaranje Evropske unije, osnovni instrumenti politike proširenja, ekonomski napredak i bezbednosni aspekti integracija i proširenja Evropske unije. Dok u oblasti ekonomije i zajedničkog tržišta Unija ostvaruje velike pomake i ostvareni rezultati postaju stvarnost evropskog naroda i njene privrede, po pitanju politike i delovanja EU u segmentu bezbednosti, i dalje preovlađuje zastoj u razvoju zajedničkih ciljeva, naročito u oblasti spoljne i bezbednosne politike, gde su prisutni različiti, često veoma kontradiktorni spoljnopolitički interesi država članica, i gde su velike nepodudarnosti u vođenju spoljne politike razlog slabog intenziteta delovanja u kreiranju efektivnije bezbednosne i odbrambene politike. Zaključci rada ukazuju na činjenicu da se ciljevi bezbednosne i odbrambene politike morati svesti u jasne i izvodljive okvire za samu Uniju.

Ključne reči: Evropska unija, politika proširenja, evropske ekonomske integracije, bezbednosna i odbrambena politika

1 Ministarstvo unutrašnjih poslova, Policijska uprava Novi Sad

2 Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvečarska br. 2, Novi Sad, e-mail: jvapa@fimek.edu.rs

UVOD

Procesi koji se poslednjih decenija XX veka, kao i na samom početku XXI veka, dešavaju na međunarodnoj, ekonomskoj, pa i političkoj sceni, rezultat su sveopšteg prisustva globalizacije, fenomena koji je zahvatio čitavu ljudsku civilizaciju. U ekonomiji, integracija predstavlja efektivnije vidove privrednog povezivanja država i regiona u nacionalnim i međunarodnim okvirima, koji nastaju usled procesa globalizacije. Ona predstavlja proces globalnog povezivanja u svim sferama ljudskog delovanja i privređivanja, od ekonomskih, političkih, bezbednosnih, pa do religijskih, kulturnih i svih drugih sfera ljudske interakcije u međunarodnim okvirima, koje nesporno imaju uticaj na tok i razvoj država i njihovih privreda u budućnosti.

Evropska unija sprovodi politiku proširenja više od četiri decenije, gde su sukcesivni prijemi doveli do povećanja broja zemalja članica sa prvobitnih 6, na današnjih 28. Proces proširenja je prvi mirovni, dobrovoljni način povezivanja evropskih naroda u jednu zajednicu i pod jednu vladavinu u evropskoj istoriji. Prema Lakiću (2014, str.3), osnovni cilj ovog procesa je povezivanje evropskog kontinenta u jedinstvenu organizacionu celinu u ekonomskom, političkom, bezbednosnom i kulturnom smislu, te jačanje globalne pozicije Unije. S obzirom da je osnovna ideja koja je dovela do procesa evropskih integracija i, pre svega, stvaranja Evropske unije, iznalaženje načina da se obezbedi trajni mir i stabilnost u Evropi, kao i ekonomski napredak i jačanje Evrope kao celine, neophodno je analizirati i bezbednosne aspekte integracija i proširenja Evropske unije. Uticaj proširenja na bezbednost Unije istražićemo sa dva aspekta: uticaj na unutrašnju bezbednost i značaj proširenja za EU kao bezbednosnog aktera međunarodnih odnosa.

EVROPSKA UNIJA KAO PRAVNA, POLITIČKA I EKONOMSKA TVOREVINA XX VEKA

Ideja o integrisanoj Evropi datira još iz doba poznatih filozofa i vizionara. Još je Viktor Igo govorio o miroljubivim „sjedinenim državama Evrope“. Taj san su razbila dva strašna rata koja su opustošila kontinent u prvoj polovini XX veka, te je realizacija ideje stvaranja jedinstvene ujedinjene Evrope, započela nakon ovih ratova (Dinan, 2010, str. 9). Nakon razaranja koja su se desila po okončanju Drugog svetskog rata, narodi Evrope postaju odlučni da prekinu totalitarizam i

da na tlu Evrope stvore uslove za njen oporavak i dalji razvoj i da stvore ambijent za mir u Evropi. U periodu neposredno nakon rata, od strane nekoliko vizionarskih državnika tadašnje Evrope poput Šumana, Adenauera, Čerčila, javlja se ideja uspostavljanja novih temelja razvoja Evrope, gde bi se na osnovu utemeljenih i zajedničkih ugovora, stvorili uslovi za razvoj vladavine prava i zajedničkih interesa svih stanovnika nove Evrope. Šuman (tadašnji francuski ministar spoljnih poslova), preuzeo je ideju koju je prvobitno izložio Žan Mone, i 9. maja 1950. godine predložio osnivanje Evropske zajednice za uglj i čelik (ECSC) (Fonten, 2014, str.10). Tako se na jedan novi način, pomoću sirovina koje su nekad korišćene za rat, stvorili uslovi za pomirenje, mir i dalji razvoj.

Raznovrsne panevropske inicijative nakon Drugog svetskog rata kulminiraju sa održavanjem Panevropskog kongresa, maja 1948. godine u Hagu, na kome je predloženo formiranje „Saveta Evrope“ (Lopandić, 2007, str. 4,5). Šumanova deklaracija, od 9. maja 1950. godine bila je osnov za osnivanje Evropske zajednice za uglj i čelik, a ona postaje realnost Pariskim ugovorom koji je potpisan 18. aprila 1951. godine. Potpisivanje Pariskog ugovora, dovelo je prvenstveno do stvaranja zajedničkog tržišta uglja i čelika za šest država osnivača (Belgija, Savezna Republika Nemačka, Francuska, Italija, Luksemburg i Holandija). Konačno, Rimskim ugovorom, koji je potpisan marta 1957. godine, između spomenutih šest država, dolazi do osnivanja Evropske zajednice za atomsku energiju (Euratom), kao i Evropske ekonomske zajednice (EEZ), koje su zajedno podrazumevale proširivanje zajedničkog tržišta, sa više roba i usluga. Decembra 1991. godine u Mاستrihtu, dodavanjem međudržavne saradnje u oblastima kao što su spoljna politika i unutrašnja bezbednost postojećem sistemu Zajednice, stvorena je sadašnja Evropska unija (EU). Ugovor iz Mاستrihta, koji predstavlja temelj stvaranja Evropske unije, stupio je na snagu 1. novembra 1993. godine. Ubrzo nakon toga, zahtev za prijem u članstvo podnosi tada, šest zemalja bivšeg sovjetskog bloka (Bugarska, Češka Republika, Mađarska, Poljska, Rumunija i Slovačka), tri baltičke zemlje koje su bile deo Sovjetskog Saveza (Estonija, Letonija i Litvanija), jedna od republika bivše Jugoslavije (Slovenija) i dve mediteranske zemlje (Kipar i Malta). Konačno, do prvog i najvećeg proširenja Evropske unije, sa novih deset država kandidata, dolazi 1. maja 2004. godine. Bugarska i Rumunija primljene su u članstvo 1. januara 2007. godine. Hrvatska se Uniji

pridružila 2013, čime je broj članica EU porastao na dvadeset osam (Fonten, 2014, str.7).

Integracije, kao pojam koji se vezuje za Evropsku uniju, odnosi se na nadnacionalni dogovor između država članica gde se, kada se to odredi, prenose sva bitna ovlašćenja u vezi sa funkcionisanjem ove zajednice, na nove nadnacionalne strukture. Najbitniji segment prvog stuba EU jesu integracije, koje se sprovode preko Zajednice za uglj i čelik, Evropske zajednice (nekada Evropska ekonomska zajednica) i Evropske zajednice za atomsku energiju (Euroatom) (Grupa autora, 2010, str. 27,28). U njemu centralno mesto zauzima Sud pravde, faktor nadnacionalnosti, koji u određenim segmentima može da vrši kontrolu legalnosti donesenih odluka na nivou EU i isto tako ima moć da interveniše ako dođe do poremećaja u odnosima država članica. Ovu nadležnost drugi sudovi nemaju. Kao važne oblasti prvog stuba evropskih ekonomskih integracija su ciljevi u okviru ekonomske i monetarne unije, zatim trgovinska politika koja se sprovodi u okviru nje, politika konkurencije, spoljnotrgovinski odnosi, regionalne politike, socijalna politika, pitanje ekologije i poljoprivrede i dr. Tzv. "stubovi saradnje", koji se odnose na zajedničku spoljnu i bezbednosnu politiku, kao i na politiku policijske i pravosudne saradnje, predstavljaju osnovne postulate drugog i trećeg stuba EU. Karakteristično za ovaj deo jeste da je ograničen uticaj organa Evropske unije, odnosno više je usmeren na unutrašnji segment i delovanje organa država članica i njihove inicijative da se prihvate određene odluke. Savet ministara EU uglavnom je zadužen za usvajanje odluka koje počivaju na ovim stubovima i koje veoma često imaju karakter neobaveznosti, sem ukoliko ih same države članice i njihove institucije ne prihvate (Grupa autora, 2010).

Politika proširenja EU u oblasti bezbednosti predstavlja najosetljivije polje procesa evropskih integracija, jer se odnose na ključna pitanja nacionalne suverenosti. Naime, Prvi i Drugi svetski rat, dve najveće katastrofe u novijoj ljudskoj istoriji, izbili su upravo u Evropi, stoga su ideje o pronalasku načina za obezbeđivanje trajnog mira na evropskom tlu u XX veku bile sasvim opravdane. Jedan od tih načina bio je proces evropskih integracija. Prema Vukčeviću (2008, str. 28), razvoj bezbednosnog segmenta integracija zavisio je i zavisi od mnogih faktora koji su deo istorijskog razvoja EU, poput političke i ekonomske stabilnosti država članica i EU kao celine, različitih unutrašnjih i spoljnih oblika ugrožavanja bezbednosti evropskog kontinenta, uticaja i odnosa

sa SAD i Rusijom, a prvenstveno od spoljnopolitičkih ciljeva i spremnosti na odricanja od elemenata nacionalne suverenosti država članica kao kreatora i nosilaca procesa evropskih integracija.

Za razvoj ideje evropskih ekonomskih integracionih kretanja od posebne je važnosti Ugovor o osnivanju Evropske unije, sklopljen u Maastrichtu 1992. godine, između tada već dvaneest zapadnoevropskih država. Tri su stuba na kojima se temelji Ugovor iz Maastrichta (Ristić, 2014, str. 251.):

- I stub – posvećen daljem razvoju ekonomske integracije;
- II stub – posvećen zajedničkoj spoljnoj politici i
- III stub posvećen zajedničkom pravosuđu i policiji.

Gledajući ostale oblike evropskih ekonomskih integracija (Carinska unija, Bankarska unija), integracija u vidu Evropske monetarne unije bila je kompleksniji proces. Razlog tome može se tražiti u činjenici da je ona bila ne samo ekonomski već, pre svega, politički projekat, jedinstven u svetskoj istoriji jer su se članice EMU odrekle svog monetarnog suvereniteta, koji su prenele na institucije same Unije. Uvođenjem evra, nemačka marka je prestala da postoji kao nacionalna i međunarodna valuta. U periodu 1995–1999. godine, učešće nemačke marke u strukturi svetskih rezervi je iznosilo u proseku 14,6%, a eku-a³ 5,6% i to sa tendencijom smanjivanja. Međutim, već u prvoj godini funkcionisanja, učešće evra je iznosilo 18%, što je veće učešće od bilo kog ranijeg udela nemačke marke u svetskim rezervama. Ovo pokazuje da su centralne banke odmah imale veoma veliko poverenje u evro, iako evro nije nije nacionalna valuta (Stojanović, 2013, str. 32). EMU je prvobitno činilo jedanaest država, koje su imale jedinstvenu valutu i jedinstvenu monetarnu politiku. Sporazumom je predviđeno da se u EMU potencijalno uključe sve države članice EU, međutim do toga nije došlo, jer petnaest država članica, na čelu sa Velikom Britanijom nisu prihvatile pristupanje monetarnoj uniji, što je nagovestilo da pristupanje monetarnoj uniji, pored velikih koristi, nosi i određene troškove. Prema autoru Džombiću (2010, str.112), faze stvaranja Evropske monetarne unije, mogu se predstaviti sledećim etapama:

3 Koktel valuta zemalja članica sistema – eku (European Currency Unit), gde je udeo svake zemlje u ekiju utvrđen na osnovu privrednog potencijala zemlje, njenog udela u unutrašnjoj trgovini i potrebe za kratkoročnom monetarnom podrškom.

- I faza (01. juli 1990 – 31. decembar 1998.) – uspostavljena koordinacija monetarnih i fiksnih kurseva, gde se saradnja odvijala preko Komiteta guvernera centralnih banaka Evropske unije.
- II faza (01. januar 1994 – 31. decembar 1998.) – osnovan Evropski monetarni institut, koji je imao zadatak unapređenja saradnje država članica, kao i pravljenje temelja za osnivanje Evropskog sistema centralnih banaka, i kao ključne Evropske centralne banke.
- III faza (od 01. januara 1999.) – formirana Monetarna unija od jedanaest država članica. Grčka, jedina od tadašnjih članica Evropske unije nije ispunila zahteve za ulazak, dok su Velika Britanija, Švedska i Danska, na sopstveni zahtev, ostale izvan Unije. Posle toga je ukinut Evropski monetarni institut i uspostavljen je Evropski sistem centralnih banaka, te Evropska centralna banka sa sedištem u Frankfurtu. Od 1. januara 2002. evro je uveden kao zakonsko sredstvo plaćanja.

Uvođenje evra je značajno doprinelo razvijanju nacionalnog identiteta Evropske zajednice. Devetnaest zemalja članica (od 28 država članica) koje su do sada uvele evro čine Evrozonu. Osnivanje nove nadnacionalne monetarne ustanove Evropske centralne banke (ECB) i integracija nacionalnih centralnih banaka (NCB) u Evropski sistem centralnih banaka (ESCB) i Evrosistem predstavlja nacionalizaciju Evropskog centralnog bankarstva.

ZAKONODAVNI OKVIR RAZVOJA ZAJEDNIČKE SPOLJNE I BEZBEDNOSNE POLITIKE

Vodeći evropski političari su, kroz istorijski razvoj Evropske unije, konstantno isticali imperativ da je "Evropa" obavezna da obezbedi mir i bezbednost. O obimu i širini značaja pitanja bezbednosti za EU, govori i primer dugogodišnje austrijske ministarke spoljnih poslova Ursule Plasnik, koja je isticala da je praktični rad na mirovnim projektima Evrope mnogo važniji za opstanak EU, nego briga za ekonomske pokazatelje (Helcl, 2009). Pitanje bezbednosti ne spada u nezavisne politike jer "obuhvata" delokrug rada spoljne i bezbednosne politike (eksterne bezbednosti) kao i unutrašnju bezbednost EU (Lisabonski ugovor tretira ovu dimenziju kao područje slobode, bezbednosti i

pravde) i shodno tome, pitanje bezbednosti postaje sve kompleksnije i teže za razumevanje (Directorate General for Institutional Defence Relations, 2010).

Počevši od Rimskog ugovora iz 1957. godine, u prvom planu evropskih integracija bilo je ujedinjenje ekonomije. U nastavku evropskih integracija, od 1974. članice Evropske zajednice, činile su sve da se dođe do međusobnog sporazuma na međudržavnom nivou (evropska politička saradnja). Ove aktivnosti dobile su svoj epilog, odnosno formalnu osnovu u Ujedinjenom evropskom dosijeu iz 1986. godine. Međutim, tek u ugovoru o EU iz Mاستrihta, članice su po prvi put formulisale cilj zajedničke spoljne politike. Ugovor iz Mاستrihta ustanovljava strukturu „tri stuba“ – Evropske zajednice, zajedničke spoljne i bezbednosne politike kao i pravosuđa i unutrašnjih poslova (European Security and Defense College (2010). Ugovor iz Mاستrihta jasno postavlja ciljeve ispred EU, koji se ogledaju kroz: „osnivanje ekonomske i monetarne unije, uvođenje jedinstvene valute, zajedničke spoljne i bezbednosne politike, zajedničku odbrambenu politiku, a zatim i odbranu, uvođenje državljanstva EU, kao i saradnja u oblasti pravosuđa i unutrašnjih poslova” (Janjević, 2005). Zajednička spoljna i bezbednosna politika koja se razvijala izvan okvira sporazuma i koja je započela kao oblik međudržavne saradnje između država članica ozvaničena je putem Mاستrihtskog ugovora. U visokom političkom polju spoljne i bezbednosne politike, evropske države članice su odlučile da rade zajedno, ali nisu bile voljne da prenose svoj suverenitet i koriste pravne metode Zajednice.

U skladu sa tim, budućnost evropskih integracija može se grupisati kako na ekonomske, tako i na političke, socijalne, bezbedonosne integracije i integracije koje se odnose na budući razvoj i jačanja Unije i očuvanja njenih tekovina. To potvrđuje i Ugovor iz Amsterdama (*Treaty of Amsterdam*). On je rezultat rada Međunarodne konferencije u Torinu 1996. godine. Potpisali su ga ministri zemalja članica u oktobru 1997. godine, a stupio je na snagu 1999. godine. Taj ugovor dopunjuje i menja osnivačke ugovore (Ugovor o EU i Ugovor o EZ) u oblastima pravosuđa i unutrašnjih poslova, socijalne politike i politike zapošljavanja, proširuje oblast odlučivanja kvalifikovanom većinom u Savetu EU i pravno utemeljuje princip fleksibilnosti (Helcl, 2009). Amsterdamskim ugovorom, došlo je do značajnih promena u u okviru zajedničke spoljne i bezbednosne politike, na osnovu novih instrumenata

i procedura u okviru spoljne politike. On je predviđao da se u okviru Evropske unije sprovodi zajednička spoljna i bezbednosna politika, da se pomoću nje razvija politika cele Unije, a ne samo kao deo nacionalnih spoljnih politika. Ono što je još Amsterdamski ugovor doneo odnosi se na instrumente zajedničke strategije, tamo gde članice EU imaju zajedničke interese, zatim uvodi se institucija Visokog predstavnika EU za zajedničku spoljnu i bezbednosnu politiku na osnovu koje je EU prestala da bude bezlična tvorevina, dok je u cilju prevazilaženja problema sa konsenzusom, uveden instrument „konstruktivnog uzdržavanja“, koji omogućava državi članici, koja ne želi, da ne učestvuje u donošenju odluka (Tomović, 2015).

Lisabonski sporazum ili Ugovor iz Lisabona, javlja se kao rešenje koje je trebalo da popuni prostor koji je inače bio namenjen ustavu i time otvori put i pruži šansu za dalji uspešan nastavak integracionog procesa. O značaju oživotvorenja projekta Lisabonskog sporazuma govori i činjenica da je sporazum rađen u potpunoj tajnosti, a pojedine države članice poput Nemačke, Italije i država Beneluksa zagovarale su zaobilazanje referenduma u postupku njegovog usvajanja i ratifikacije. Inače, Ugovor iz Lisabona o izmeni Ugovora o Evropskoj uniji i Ugovora o formiranju Evropske zajednice potpisan je u Lisabonu 13. decembra 2007. godine. Predviđeno je da stupi na snagu 1. januara 2009. godine, nakon ratifikacije u svim državama članicama. Ugovor iz Nice⁴, koji je prethodio Ugovoru iz Lisabona, bio je direktno usmeren na jačanje kapaciteta EU koji su se odnosili na povećanje sposobnosti za intenzivniju saradnju između država članica u oblasti spoljne i bezbednosne politike, kao i na pitanja domena i uticaja vojne strukture EU, i na isticanje dejstava koje Visoki predstavnik ima u domenu zajedničke spoljne i bezbednosne politike. Princip sistematske saradnje navodi da se države članice "konsultuju jedne sa drugima u Evropskom savetu i Savetu ministara o bilo kojem pitanju spoljne i bezbednosne politike od opšteg interesa, u cilju utvrđivanja zajedničkog pristupa" (član 32. Ugovora iz Lisabona). Lisabonski ugovor ne utvrđuje nadležnost Evropskog suda pravde u pogledu poštovanja zajedničke spoljne i bezbednosne politike (član 24).

4 Ugovor iz Nice (*Treaty of Nice*) usaglašen je krajem 2000, a stupio je na snagu 1. februara 2003. godine. Ugovor predviđa značajne institucionalne reforme EU, u svetlu predstojećeg proširenja EU 2004. godine. Reforme koje sadrži Ugovor iz Nice predviđaju izmene sastava i načina rada Komisije EU, izmene u odmeravanju glasova u Savetu, napuštanje prava veta i mehanizam ojačane saradnje koji omogućava državama članicama koje su dostigle određeni stepen ekonomskog razvoja da brže stupaju u proces integracije. Više u: Janjević, 2005, str. 34-50.

Savet i visoki predstavnik treba da osiguraju usklađenost država članica sa principima zajedničke spoljne i bezbednosne politike (član 24 (3) (Schmidt, 2009).

Pitanje primene tzv. obavezujućeg konsenzusa, kada su u pitanju zajedničke odluke iz domena zajedničke spoljne i bezbednosne politike, ugovorom je ograničen isključivo na dešavanja kada Savet donosi odluke po ovom pitanju. Lisabonskim ugovorom, došlo je do uočljivog napredka u vezi nadnacionalnog donošenja odluka što se tiče spoljne i bezbednosne politike, ali i dalje je ovo bilo u delokrugu politike država članica. Naime, one su samostalno odlučivale i procenjivale u kom obimu će staviti svoje odbrambene i bezbednosne snage na raspolaganje Uniji, od čega je i zavisilo jedinstveno delovanje EU po ovom pitanju. Znači, ni nakon usvajanja Lisabonskog ugovora, kada je došlo do objedinjavanja tri stuba u jednu jedinstvenu funkciju, nije došlo do prevazilaženja razlika među politikama država članica, u odnosu na zakonske okvire i instrumente koji ih regulišu, kao i po pitanju nadležnosti koje imaju države članice, odnosno sama Unija (Tomović, 2015). Naime, pitanje zajedničke spoljne i bezbednosne politike, je uprkos pomacima u organizovanju i delovanju EU, ostalo ipak van domena delovanja Unije kao jedinstvene tvorevine.

U mnogim izmenama i dopunama u vezi sa strukturom Unije i njenog budućeg delovanja na evropskom tlu, kao što je rečeno, došlo je do uočljivog približavanja prvog i trećeg stuba, ali je pitanje zajedničke spoljne i bezbednosne politike, ostalo van ovog procesa, odnosno drugi stub ostaje izdvojen. To u praktičnoj primeni znači da se zajednička spoljna i bezbednosna politika, u osnovi razlikuje po posebnim postupcima za donošenje odluka u toj oblasti, odnosno Evropski sud i dalje nema nadležnosti u ovom domenu. Pored uvođenja Visokog predstavnika za spoljne poslove i bezbednosnu politiku, kao i Saveta za spoljne poslove (gde se jednoglasno odlučivanje zamenilo odlučivanjem kvalifikovanom većinom⁵ za oblast zajedničke spoljne i bezbednosne

5 Spečavanje donošenja odluka u oblasti spoljne i bezbednosne politike, regulisano Amsterdamskim ugovorom „konstruktivnim suzdržavanjem“ jedne trećine ukupnog broja država članica, dopunjena je obavezom da i njihovo stanovništvo obuhvata jednu trećinu stanovništva Unije. To je nesumnjivo ojačalo proces donošenja odluka, odnosno onemogućilo zastupanje isključivo nacionalnih interesa članica u definisanju zajedničkih spoljnopolitičkih odluka. Međutim, ovo rešenje je u značajnoj meri deprivilegovalo manje države članice što urušava načelo jednakosti država članica. Prema: Tomović, N., 2015, str. 207-223.

politike), Lisabonski ugovor doneo je obaveznost „trajne strukturne saradnje“ u okviru bezbednosne i odbrambene politike. Ova obaveznost se odnosila na saradnju država članica Unije, koje su imale obavezu da u okviru svojih odbrambenih kapaciteta, ispunjavaju više i složenije bezbednosne kriterijume, koji se ogledaju u rešavanju složenih bezbednosnih zadataka i zajedničkog učestvovanja u oružanim operacijama. Pored ovog, značajna novina jeste da je ovim ugovorom predviđeno da, ako je određena država članica napadnuta u oružanoj agresiji na sopstvenoj teritoriji, ostale članice EU, u obavezi su da joj pruže podršku sa svim svojim raspoloživim sredstvima, gde su ove odredbe i definisanje u Povelji Ujedinjenih nacija.

MEĐUNARODNA SARADNJA U OBLASTI UNUTRAŠNJE BEZBEDNOSTI

Evropska unija, iz više razloga tokom svog istorijskog razvoja, predstavlja po mnogo čemu veoma specifičnu međunarodnu organizaciju. Osnovno obeležje i ono po čemu je ona prepoznatljiva u međunarodnim okvirima jeste nadnacionalnost u kreiranju i sprovođenju javnih politika. Nastala udruživanjem resursa uglja i čelika, Evropska unija brzo prerasta u zonu slobodne trgovine i saradnju država članica po mnogim ekonomskim pitanjima. Evropske integracije, kako u ekonomskom tako i u političkom smislu, od svog početka do danas, zasnivale su se isključivo na proširenjima članstva i povećanju broja oblasti saradnje na dobrovoljnoj osnovi (Ateljević, 2016, str.3.).

Proširenja iz 2004. i 2007. godine omogućila su pomeranje granica Evropske unije prema istoku i jugu, ali su isto tako pokrenula mnoga pitanja u vezi sa uređenjem odnosa u okviru EU. Pitanje stabilnosti i bezbednosti van granica EU, pokrenulo je mnoga pitanja po osnovu uređenja svih odnosa u regionu. Neophodnost preduzimanja mera u smislu odgovora na potencijalne nove pretnje po bezbednost, poput ilegalnih imigracija, prekida u snabdevanju energijom, širenja organizovanog prekograničnog kriminala i terorizma, nametnule su EU potrebu kreiranja i implementacije novih politika evropskog susedstva koja uređuje odnose sa susedima na istoku (Jermenija, Azerbejdžan, Belorusija, Gruzija, Moldavija i Ukrajina) i na jugu (Alžir, Egipat, Izrael, Jordan, Liban, Libija, Maroko, okupirana palestinska teritorija, Sirija i Tunis). Međunarodni kriminal i terorizam, danas su veliki problemi koji zabrinjavaju Evropsku uniju. Aktivnosti EU u vezi vladavine prava i bezbednosti same tvorevine EU, tokom godina širio se preko aktivnosti

Evropskog saveta, koji je doneo na scenu EU tri nova programa: Program iz Tamperea (1999–2004), Haški program (2005–2009) i Stokholmski program (2010–2014). Program iz Tamperea i Haški program, svoj domen su ostvarivale u oblasti jačanja bezbednosti, a Stokholmski program se bavio zaštitom prava građana. Lisabonskim ugovorom (2009), pojačano je dejstvo ovih programa, gde je Savet unije počeo da donosi većinu odluka kvalifikovanom većinom, dok su Parlament i Komisija postali ravnopravan partner u procesu odlučivanja (Ateljević, 2016, str.3.). Može se reći da, nakon usvajanja novog ugovora (Lisabonskog), EU više nije samo politička i ekonomska unija nego je i značajna pravno-bezbednosna institucija (Lopandić, 2007, str. 32).

Na zvaničnoj stranici EUR_LEX⁶ se navodi da je područje slobode, sigurnosti i pravde Evropske unije stvoreno je da osigura slobodno kretanje ljudi i obezbedi visok nivo sigurnosti građana. Ono obuhvata oblasti politike od upravljanja spoljnim granicama EU do pravosudne saradnje u građanskim i krivičnim stvarima i policijske saradnje. Takođe, uključuje azilnu i imigracionu politiku i borbu protiv kriminala (terorizam, organizovani kriminal, kompjuterski kriminal, seksualna eksploatacija djece, trgovina ljudima, ilegalna droga itd.). Stvaranje područja slobode, sigurnosti i pravde zasnovano je na Tampereju (1999–2004), Hagu (2004–2009) i Stokholmu (2010–14). Poglavlje V Ugovora o funkcionisanju Evropske unije reguliše "područje slobode, sigurnosti i pravde."

Program jačanja sloboda, bezbednosti i pravde u Evropskoj uniji, usvojen je od strane Saveta EU tokom 2004. godine. Ovaj program uvodi novine po pitanju međunarodnih odnosa za oblast bezbednosti. Naime, on je doneo osnovne principe kriminalističko-obaveštajne delatnosti, koji predstavljaju temelje za uspostavljanje evropskog kriminalističko-obaveštajnog modela zasnovanog na principima policijskog rada vođenog kriminalističko-obaveštajnim informacijama – ILP. U tom smislu, Savet EU poziva sve zemlje članice da omoguće Europolu ključnu poziciju u borbi protiv sve većih kriminalnih aktivnosti u okviru Unije, kao i terorizma kao novog globalnog problema, a kroz uspostavljanje pravnog osnova za obavezno dostavljanje kriminalističko-obaveštajnih informacija i informacija od strane država članica EU ka Europolu, kao i međusobnu razmenu informacija.

6 https://eurlex.europa.eu/summary/chapter/justice_freedom_security.html?root_default=SUM_1_CODED%3D23&locale=en

Osnivanje evropskog kriminalističko-obaveštajnog modela (ECIM), dogovoreno je na sastanku evropskih ministara unutrašnjih poslova u 2005. godini. Njime se postavlja nova strategija za deljenje informacija između agencija za sprovođenje zakona država članica i Europolu. Oslanjajući se u velikoj meri na ideje policijskog rada vođenim kriminalističko-obaveštajnim informacijama (Intelligence Led Policing - ILP), a koje su razvijene u policijskim praksama Velike Britanije i Sjedinjenih Američkih Država, ECIM naglašava značaj proizvodnje zajedničke procene ozbiljnog i organizovanog kriminala, zasnovane na razmeni kriminalističko-obaveštajnih informacija. Na ovaj način, ECIM je pružena uloga da obezbedi efikasnije smanjenje ozbiljnih (teških) formi kriminala u oblasti bezbednosti EU, na osnovi identifikacije pretnji, odnosno ugroženosti. To se postiže kroz kriminalističko-obaveštajni proces koji ima za cilj identifikovanje kriminalnih pretnji na osnovu informacija i kriminalističko-obaveštajnih informacija dostavljenih Europolu, s obzirom na to da je ova institucija centralna tačka za prijem, skladištenje i analizu prikupljenih informacija. Ovim je, kao direktna podrška u promovisanju i implementaciji policijskog rada vođenog kriminalističko-obaveštajnim podacima unutar prakse Evropske unije – ECIM, haškim programom naloženo Europolu da proizvede Procenu pretnji organizovanog kriminala (Organised Crime Threat Assessment – OCTA) (Ristanović, 2005, str. 40).

Međunarodna policijska saradnja izuzetno važan segment odnosa između subjekata međunarodne zajednice, a s obzirom na transnacionalni karakter kriminalnih aktivnosti, u budućnosti će biti od vitalnog značaja. Dugi niz godina države i njihove policijske organizacije ostvaruju saradnju i koordinaciju aktivnosti sa svojim međunarodnim partnerima kroz sledeće modalitete: globalnu, multilateralnu saradnju putem INTERPOL-a; bilateralne i regionalne sporazume o policijskoj saradnji sa pojedinim državama; evropsku multilateralnu saradnju preko EVROPOL-a. Saradnja država odvija se u okviru utvrđenih međunarodnih odnosa, a konkretnije je regulisana odredbama unutrašnjeg prava i međunarodnim konvencijama (Bajagić, 2013). Njen legislativni okvir čine ustanovljena pravna pravila i međunarodni instrumenti. S jedne strane, okvir saradnje utvrđuju unutrašnji pravni propisi i politička platforma država učesnica, a s druge strane, međunarodni dokumenti, ugovori i konvencije koje su države zaključile. Unutrašnji okvir saradnje utvrđuju zakoni država i odluke njihovih

najviših organa. Najčešće su to ustavi kao najviši pravni akti, podzakonski akti i odluke. Međunarodni okvir saradnje predstavljaju brojni međunarodnopravni dokumenti, a pre svih Povelja UN koja ističe univerzalne ciljeve i načela (Spasić, Lipovac, 2011).

Osnovno delovanje EU po pitanju bezbednosti i očuvanja njenog jedinstvenog integriteta, može da se definiše kao jedinstveno samo u onim oblastima u kojima može da pruži „dodatnu vrednost“ u odnosu na delovanje po pitanju zaštite i bezbednosti u okvirima nacionalnih granica. Pitanje unutrašnje bezbednosti ostalo je u okvirima država članica i njihovoj nadležnosti, gde su one zaštićene ugovorima i principima delovanja. S tim u vezi, po pitanju principa supsidijarnosti, znači da EU ne preduzima nikakve aktivnosti, samo u slučaju kada omogućava bolju efikasnost u zaštiti poredka EU, od onih koji su u okviru delovanja na nacionalnom nivou država članica. Primena ovog principa, važna je jer omogućava neprekidnu proveru sprovođenja aktivnosti na nivou EU i njene opravdanosti u odnosu na mogućnost njenog sprovođenja na nižim nivoima (nivo države članice ili regije). Zato se aktivnosti EU u oblasti unutrašnje bezbednosti smatraju opravdanim, samo ako je zbog prekogranične prirode bezbednosnog izazova ili pretnje, delotvornije na njih odgovoriti zajedničkom akcijom na nivou EU. Saradnja u prevenciji i rešavanju teškog kriminala sa elementima prekograničnosti, kao što su trgovina ljudima, drogom, terorizam, organizovani kriminal, ilegalne migracije, oblasti su koje su postale deo bezbednosne saradnje unutar EU.

Opšti uticaj procesa proširenja na proces evropskih integracija je, nesumnjivo, pozitivan zbog same činjenice da je proširenje uvećalo broj učesnika procesa integracija i broj EU politika koje su pokrenute. On jeste omogućio Uniji poziciju globalnog ekonomskog, ali ne i političko-bezbednosnog aktera. Evropska unija kao samostalan globalni politički akter, teško je zamisliva u bližoj budućnosti, jer ni sama Unija, tj. države članice još uvek nisu utvrdile koji je krajnji cilj evropske političke integracije i nemaju jedinstven stav o tome šta žele od politike proširenja i zajedničke spoljne i bezbednosne politike.

ZAKLJUČAK

Proces evropskih integracija u okviru Evropske unije, još uvek nije okončan, kao što ni sama Evropska unija još uvek nije, konačno,

uobličena i formirana struktura. Od prvobitne tri evropske zajednice šest država članica, Evropska unija izrasla je u zajednicu od dvadeset i osam članica, koja ima preko pola milijarde stanovnika. Proces evropskih integracija, koji traje već šest i po decenija, ostvarivao se kroz proces produbljivanja i politiku proširivanja Evropske unije. Tokom svoje istorije, EU je istovremeno vodila politiku sve dublje integracije i prijema novih članova kao dva paralelna i međusobno uslovljavajuća procesa. Evropska unija koju danas imamo, predstavlja specifičnu zajednicu država, naroda i građana. Svako proširenje je uzrokovalo promene i prilagođavanje Evropske unije, ali i zemalja koje su joj se priključivale. Isto tako, svaka runda proširenja je uticala na proces evropskih integracija, u smislu činjenice da ga je ili produbljivala i ubrzavala sa jedne strane, ili usporavala i zakomplikovala, sa druge strane.

Za razvoj delotvorne i zajedničke spoljne i bezbednosne politike Evropske unije, pokazalo se, stvaranje odgovarajućih institucionalnih okvira i procedura nije dalo očekivane rezultate. Trebalo je omogućiti i stvaranje neophodnih uslova i ambijenta, da ovi ciljevi budu realizovani. Ugovorima iz Rima, Mاستrihta, Amsterdama, Nice, Lisabona pokušalo se da se izbegne promovisanje i vođenje unutrašnje spoljne politike u nacionalnom okviru država članica, a koja je mogla da ugrozi dublje pitanje bezbednosti čitave politike Evropske unije. I pored velikog truda da se mnogobrojnim aktima, ugovorima, programima evropska bezbednosna i odbrambena politika bolje definiše i podigne na mnogo viši nivo, ostvareni cilj se još uvek ne nazire. Razlozi za ovo stanje su dobro poznati. Nedavna ekonomska i finansijska ograničenja, koja su uticala na sve aktivnosti EU od 2008. godine, znači da se većina država članica bori da zadrži budžetska izdvajanja odbrambene politike na sadašnjem nivou. EU je još uvek daleko od toga da poseduje zajedničku viziju o tome šta bezbednost i odbrana stvarno treba da znači (Fiott, 2015, str. 9.).

Dok u ekonomskoj i trgovinskoj oblasti Unija ostvaruje velike pomake i ostvareni rezultati postaju stvarnost evropskog naroda i njene privrede, po pitanju politike i delovanja EU u ovom segmentu, i dalje vlada nestabilnost, zastoje kao i razvoj zajedničkih ciljeva, naročito u oblasti spoljne i bezbednosne politike, gde su prisutni različiti, često veoma kontradiktorni spoljnopolitički interesi država članica, i gde su velike nepodudarnosti u vođenju spoljne politike, razlog slabog intenziteta delovanja u kreiranju efektivnije i sigurnije bezbednosne i odbrambene politike. Jasno je da će se za budućnost ekonomskih integracija u okviru

Evropske unije, kao i po pitanju njenog daljeg razvoja i opstanka, morati prevazići problemi vezani za slabo spoljnopolitičko delovanje, za neadekvatnost sprovođenja institucionalnih reformi u okviru nacionalnih politika država članica, kao i da će se ciljevi bezbednosne politike morati svesti u jasne i izvodljive okvire za samu Uniju.

THE ISSUE OF SECURITY WITHIN THE FRAMEWORK OF EUROPEAN INTEGRATION ECONOMICS

Mijailović Mirjana

Vapa Tankosić Jelena

***Abstract:** The subject of this research paper covers the issues of European economic integration as a specific economic, political and global phenomenon, as well as current issues from the domain of security within the framework of common foreign and security policy. For this purpose, the paper will present the development of European integrations and the creation of the European Union, the basic instruments of enlargement policy, economic progress and the security aspects of EU integrations and enlargement. While from the perspective of economics and the common market the Union is making big progress and the results achieved have become the reality of the European people and EU economy, in terms of the EU policies and activities in the domain of security, there is a standstill in the development of common goals, especially in the field of foreign and security policies. In this area there are often diverse and quite contradictory foreign political interests of the member states and major discrepancies in the conduct of foreign affairs, which is the reason for the low intensity of action in creating a more effective security and defence policy. The conclusions of the paper point to the fact that the objectives of security and defence policy must be clear and feasible for the European Union itself.*

***Key words:** European Union, enlargement policy, European economic integration, common foreign and security policy, security and defence policy*

LITERATURA

1. Ateljević, V. (2016). *Međunarodno organizovanje i bezbednosna institucionalizacija Evropske unije*, Doktorska disertacija, Beograd: Fakultet političkih nauka
2. Bajagić, M. (2013). Institutionalization of Cooperative Security on the Example of the European Union, *Bezbednost*, god. 55, broj 3, str. 21–36.
3. Dinan, D. (2010). *Menjanje Evrope – Istorija Evropske unije*, Beograd: Službeni glasnik
4. Directorate General for Institutional Defence Relations, Spanish Institute for Strategic Studies (2010) *The European Security and Defence Policy (ESDP) after the entry into force of the Lisbon Treaty*, Ministerio de Defensa, Madrid. Preuzeto sa:
5. http://www.ieee.es/Galerias/fichero/cuadernos/CE_145_B.pdf.
6. Džombić, I. (2010). *Evropska unija – prošlost, sadašnjost, budućnost*. Sarajevo: Friedrich-Ebert-Stiftung
7. EUR LEX Pristup zakonodavstvu Evropske unije, Preuzeto sa: <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>
8. European Security and Defense College (2010) *The Common Security and Defence Policy of the European Union*, Directorate for Security Policy of the Federal Ministry of Defence and Sports of the Republic of Austria, Vienna.
9. Fiott, D. (ed.). (2015): *The Common Security and Defence Policy: National Perspectives*, Egmont Paper No. 79, Gent: Academia Press
10. Fonten, P., (2014): *Evropa u dvanaest lekcija*, Beograd: EU info centar
11. Grupa autora (2010): *Priručnik za školu evropskih integracija*, Podgorica: Centar za građansko obrazovanje
12. Helcl, J. (2009). Evropska politika bezbednosti i odbrane u funkciji jačanja Evropske unije, *Vojno delo* 4/2009., str. 7-42.
13. Janjević, M. (2005). *Ustav Evrope*, Beograd: Službeni glasnik
14. Lakić, D. (2014). *Uticao proširenja Evropske unije na proces evropskih integracija*, Doktorska disertacija, Beograd: Fakultet političkih nauka
15. Lopandić, D. (2007). *Reforma Evropske unije - Zapadni Balkan i Srbija*, Beograd: Evropski centar za mir i razvoj
16. Prokopijević, M. (2009). *Evropska unija – uvod*, Beograd: Službeni glasnik

17. Ristić, K., (2014). *Ekonomija održivog razvoja*, Beograd: Etnostil
18. Schmidt, J. (2009): Common Foreign and Security Policy and European Security and Defence Policy after the Lisbon Treaty: old problems solved?, *Croatian Yearbook of European law & Policy*, 5(5), str. 239-259
19. Spasić, D., Lipovac, M. (2011): *Konvencija o policijskoj saradnji u Jugoistočnoj Evropi i uloga Srbije u borbi protiv međunarodnog kriminala, Suzbijanje kriminala u okviru međunarodne poliekstradicije i postupanje policije sa stranom međunarodnom poternicom*, Beograd: Zbornik radova, Kriminalističko-policijska akademija & Fondacija „Hans Zajdel“, str. 161–173.
20. Stojanović, B. (2013). *Bankarstvo 4 - Međunarodne valute: od tetradrahme do evra, Treći deo: Američki dolar i pojava evra*, Beograd: Fakultet za međunarodnu ekonomiju
21. Tomović, N. (2015). *Evropska unija na međunarodnoj sceni – izazovi zajedničke spoljne i bezbednosne politike*, Međunarodna naučna konferencija: Nova Evropa i njena periferija, Beograd, 25–27. septembar 2015.godine
22. Vukčević, D. (2008). *Bezbednost i Evropska unija: bezbednosna politika Evropske unije – institucionalne osnove*, Beograd: Institut za političke studije

UNAPREĐENJE POSLOVNOG PROCESA REINŽENJERINGOM KAO KONCEPT DOPRINOSA POSLOVNOM USPEHU

Cvetković Kristina ¹

Jovović Marina ²

Sažetak: *U nepredvidivom privrednom ambijentu i turbulentnom okruženju preduzeće se nosi sa rizicima i uslovima neizvesnosti. Potreba za poslovnim uspehom i neophodnost napredovanja i unapređenja osnove su postizanja boljeg rezultata u ovoj ekonomskoj utakmici koja nije laka i u kojoj se pravila igre menjaju. Kao pokazatelj uspeha, cilj je postići profitabilnost koja dugo traje. Uspeh se može dostići uz unapređenje i usavršavanje poslovnog procesa, uz korišćenje reinženjeringa, njegovih doprinosa i efekata. Implementacijom reinženjeringa glorifikuje se unapređenje poslovnog procesa. Uspješnost se kasnije reflektuje i multiplicira svoje dejstvo, podstiče doprinos u nacionalnim i međunarodnim okvirima poslovanja.*

Ključne reči: *poslovni procesi, reinženjering, unapređenje, efekti primene, poslovni uspeh.*

UVOD

Usavršavanje proizvodnog procesa (uvođenje novih proizvodnih linija, poboljšavanje automatizacije, korišćenje novih tehničkih rešenja, korišćenje nusproizvoda, robotike, kao i dizajniranje korišćenje IT sektora

¹ Visoka poslovna škola strukovnih studija Blace, Kralja Petra I/70 18420 Blace; e-mail:kristina.cvetkovic.tina@gmail.com

² Visoka poslovna škola strukovnih studija Blace, Kralja Petra I/70 18420 Blace; e-mail:marina.jovovic@vpskp.edu.rs

u reinženjeringu poslovnih procesa preduzeća), sa težnjom da se pospeši poslovanje sa efikasnijim rezultatima, koji će prevazići nacionalne okvire i glorifikovati uspeh na međunarodno poslovanje jeste cilj u ekonomskoj utakmici poslovanja. U radu se akcentuje istraživanje unapređenja poslovnog procesa koji implementacijom multiplicira efikasnije poslovanje i ostvaruje projekcije uspeha. Predmet istraživanja u ovom radu jeste prikaz usavršavanja poslovnog procesa kroz reinženjering, dok je cilj rada ukazivanje na činjenicu da se efekti primene reinženjeringa reflektuju na iniciranje poboljšanog poslovanja. U radu se posmatraju efekti usavršavanja poslovnog procesa na poslovanje, koji doprinose efikasnijem poslovnom uspehu, uz težnju za njegovom multiplikacijom. Posmatramo upravljačke akcije u biznisu i potrebu da se kroz poslovno upravljanje pojasne unapređenja u preduzećima, kao i težnju ka interakciji i uspehu u okvirima globalizacije. Strategijskim delovanjem i poboljšanjem proizvodnog ciklusa uz organizaciono-strukturne promene ostvaruje se fleksibilniji odnos koji doprinosi efikasnijem poslovanju. Potrebno je da sa novom filozofijom poslovanja utiče na poslovanje, da se uči na greškama. Cilj je apsolutno redukovati troškove po jedinici proizvoda i poboljšati uspešnost poslovanja. Male firme se bore za svoje mesto u svetu biznisa, ali ipak se stvara moćna imperija transnacionalnih kompanija, pa se pretpostavlja da će u budućnosti pojedine transnacionalne kompanije biti moćnije od nekih država.

Koncepcija rada će u sebe inkorporirati teorijske postavke o reinženjeringu, govoriće se o postavkama unapređenja poslovnog procesa, perspektivama organizacionih promena i predstaviće se okvir u koji autori prezentuju svoje viđenje korišćenja efekata implementiranog reinženjeringa, kao načina unapređenja poslovnog procesa.

U radu će biti predstavljeno korišćenje i usmeravanje reinženjeringa poslovnog procesa, koji u uslovima turbulentnosti treba da uvrsti promene koje će pokrenuti proces korišćenja tradicionalnog ka istraživački unapređenom reinženjeringu.

Fokus rada će biti koncipiran u okvire kojima se ukazuje da se prevazilaženjem tradicionalnih okvira poslovanja, te korišćenjem istraživačkog reinženjeringa, uz usavršavanje poslovnih procesa, efikasnost poslovanja vidno poboljšava.

Konkurentnost i njena kritična zona ne izražavaju se apsolutno, već se sve postavke odnose na konkurenciju i standarde nekog tržišta.

Sagledava se nacionalno tržište, zahtevi potrošača, performanse konkurencije, pa se pokazuje kritična masa primetna u međunarodnim razmerama. Težnja se koncipira tezom da se unapređenjem poslovnog procesa poboljšava poslovanje, dejstvo na lokalnom tržištu i pospešuje težnja za multipliciranjem uspeha na inostranom tržištu.

Poslovni proces je skup međusobno povezanih aktivnosti koje postavljaju autput kao rezultat. U poslovne procese ubrajamo: razvoj proizvoda, proizvodnju, obezbeđivanje potrebnih sirovina i materijala za rad, isporuku proizvoda i usluga. Poslovni procesi kreiraju autpute, dok struktura i sistemi predstavljaju okvir kroz koji ti procesi teku. Promena organizacije i rezultata može se ostvariti redizajnom poslovnih procesa organizacije i njihovom implementacijom.

Postizanje konkurentne prednosti ostvaruje se unapređenjem poslovnih procesa.

U radu će se ukazati da se unapređenjem poslovnog procesa povećavaju efekti poslovanja. Primetni efekti tog unapređenja predstavljaju sinergiju sledećih pokazatelja: reduciranja cena, smanjenja troškova, kraćeg trajanja poslovnog procesa, smanjenja administracije, bolje kontrole osoblja na terenu, primene korišćenja efekata reinženjeringa i usavršavanja dizajna proizvoda. Primenom pomenutih sinergijskih postulata postavlja se osnova za postizanje uspeha u poslovanju.

ORGANIZACIONE PROMENE U POSLOVNIM PROCESIMA

Promene o kojima želimo da diskutujemo jesu promene koje istražuju unapređenje poslovnih procesa. Kod istraživanja poslovnih procesa primetna su dva delokruga promena i to: reinženjering i upravljanje totalnim kvalitetom. Organizacioni dizajn glorifikuje strateške promene, koncept teorije smanjivanja i zaokreta organizacije, teorije životnog ciklusa organizacije, kao i populacionu ekologiju, uz potrebu zaštite životne sredine. Organizaciono ponašanje favorizuje potrebu za organizacionim razvojem, upravljanjem promenama u uslovima neizvesnosti i rizika. Svakako je evidentan i organizacioni razvoj i životni ciklus organizacije, koji će biti predstavljen u tabelama.

Tabela br. 1: *Klasifikacija teorija prema uzorku, sadržaju i procesu promena*

CILJ (UZROK) PROMENA	SADRŽAJ PROMENA	PROCES PROMENA	
		Kontinuelne: postepene, parcijalne, evolutivne	Diskontinentalne: radikalne, sveobuhvatne, revolutivne
RAZVOJ – INTERNI	ORGANIZACIJA: Dizajn i ponašanje	Teorije kontinuelnog razvoja organizacije 1.Organizacioni razvoj (OD)	Teorije diskontinuelnog razvoja organizacije 2.Teorije životnog ciklusa organizacije
ADAPTACIJA –EKSTERNI		Teorije kontinuelne adaptacije organizacije: 6.Teorija promena kroz improvizaciju 7.Promene u uslovima neizvesnosti 8.Logistički inkrementalizam 9.Teorija populacione ekologije	Teorija diskontinuelne adaptacije organizacije: 3. Teorija strateških promena (organizacione transformacije) 4. Propadanje, zaokret, smanjivanje organizacije 5. Institucionalna teorija
		POSLOVNI PROCESI	Teorije kontinuelne promene procesa 10.Upravljanje totalnim kvalitetom(TQM) 12.Organizaciono učenje uključuje sve vrste promena u matrici

Izvor: *Janičijević (2007), str. 30*

Tabela br. 2: *Perspektive organizacionih promena*

	KONTINUELNE PROMENE	DISKONTINUELNE PROMENE
RAZVOJ ORGANIZACIJE	PERSPEKTIVA ORGANIZACIONOG RAZVOJA TEORIJE KONTINUELNOG RAZVOJA ORGANIZACIJE	PERSPEKTIVA ORGANIZACIONE TRANSFORMACIJE TEORIJE DISKONTINUELNOG RAZVOJA ORGANIZACIJE
ADAPTACIJA ORGANIZACIJE	PERSPEKTIVA ORGANIZACIONE ADAPTACIJE TEORIJE KONTINUELNE ADAPTACIJE	PERSPEKTIVA ORGANIZACIONOG UČENJA TEORIJE DISKONTINUELNE ADAPTACIJE ORGANIZACIJE
PROMENA PROCESA	PROCESNA TEORIJA KONTINUELNE PROMENE PROCESA	PERSPEKTIVA TEORIJE DISKONTINUELNE PROMENE PROCESA

Izvor: *Janićijević (2007), str.33.*

Kod organizacionih promena primećujemo organizacionu promenu i organizacioni razvoj. Na osnovu kriterijuma sadržaja, uočene su promene organizacije i promene poslovnih procesa.

Savremene inovativne organizacije imaju posebnu ulogu u procesu realizacije promena. "Biznis je odgovoran danas za ogromne tehnološke promene. Tehnološke promene će nastaviti da uzrokuju socijalne promene. Socijalne promene zahtevaju akciju da zadovolje ili ublaže efekte socijalnih promena. Posao vrhunskog rukovodioca danas mora biti proširen tako da uključi obaveštenost o socijalnim promenama koje taj posao prouzrokuje. I ta svest će imati novu odgovornost za upravljanje poslovima, za inteligentne pažljivo promišljene odluke kao odgovor na promene. Cilj je, prema tome, da se iz promena koje nastaju i iz promena koje su neminovne izvuče što veća korist. U današnje vreme je neodrživo ponašanje u tehnici, nauci, politici i pogotovo u biznisu da se pružaju

otpori promenama. To je nemoguće bez loših posledica.“ (Ostin, 1965: 52)

„Analizom dosadašnjih rezultata u ovoj oblasti, može se zaključiti da su raniji radovi i studije o tehnologiji i organizaciji, najčešće tehnologiju izjednačavali sa opremom, tako da su u potpunosti zanemarivali neopterećene komponente:

- tehnološki softver (formalizovani, zaštićeni oblici tehnološkog znanja)
- orgver (organizacija, upravljanje, neformalizovani oblici tehnološkog znanja)
- brejnver (znanje i veštine kadrova, nauka kao naučno-teorijska saznanja i fundament svih tehnologija), kao sastavne elemente tehnologije“ [M. Levi et al., 2008:85]

Tehnološki sistemi predstavljaju svojevrsni izraz tehnologije delovanja svakog radnog procesa, počev od prostih do najsloženijih radnih aktivnosti. Za identifikaciju tehnološkog sistema nužna je prethodna identifikacija obradnog sistema i postupaka rada kojima se određeni proces rada realizuje. Tehnološki sistem nije jedna mašina ili neki drugi pojedinačni element sistema obrade, već isključivo njegova integralna sadržina i povezanost svih elemenata u ostvarenju odgovarajućeg cilja. Osim mašina, alata, uređaja, elementi tehnološkog sistema su sirovine i druzi ulazni materijali – energija, kadrovi, projektovana tehnologija, gotovi proizvodi i tehnološki proces u kome se obavlja transformacija ulaza u izlaz. Poslovni sistem, pored proizvodnog sistema, sadrži u sebi i sistem nabavke, proizvodnje, prodaje, raspodele, pa sadrži i informacije, materijalne, energetske osnove, kao i finansije.

Delovi proizvodnog sistema su još i konstrukcija proizvoda, sistem održavanja, sistem zaliha, zaštita na radu, kontrola, kvalitet i transport.

Tabela br. 3 *Hijerarhija sistema u okruženju tehnološkog sistema*

Ekonomski sistem	
Poslovni sistem	
Proizvodni sistem	Hijerarhijski nivo
Tehnološki sistem	

Tabela br. 4: *Hijerarhija strukture poslovnog procesa*

	Podsistem nabavke	
Poslovni sistem	Proizvodni podsistem	Tehnološki proces
	Podsistem raspodele	Proces održavanja
	Podsistem prodaje	Unutrašnji transport

Izvor: *Levi Jakšić (2008), str. 277.*

Unapređenje poslovnih procesa ostvaruje se uz potrebu usavršavanja koje, sa korišćenjem adekvatnih postavki, predstavljaju imlementaciju novina koje poboljšavaju efikasnost delovanja, koje se ostvaruju reflektujući efekte korišćenja.

”U težnji ka uspehu, preduzeća treba da prihvate principe procesne paradigme. *Fokus na procese* može značiti mnogo stvari, poput procesnog pogleda, procesnog pristupa, procesne orijentacije, procesnog menadžmenta, upravljanja procesima, merenje procesa, modeliranje procesa i unapređenje procesa. Iako nedostaju empirijska istraživanja, pojavilo se nekoliko modela kroz prošlih nekoliko godina koji su prezentovali visoko uspešne, procesno-orijentisane organizacije neophodne u današnjem i sutrašnjem poslovanju. Mnogi autori definisali su šta oni vide kao novi model organizacije. Taj *novi model razmišljanja i gledanja* na organizaciju se objašnjava kao orijentacija na poslovne procese ili BPO. Prema Demingu, organizacija koja vidi kompaniju kao skup procesa koji treba razumeti, stabilisati i unaprediti, ima BPO. Hamer definiše BPO kao organizacijski fokus na skup funkcijskih aktivnosti (procesa) koji koriste jedan ili više različitih inputa i kreiraju autput koji predstavlja vrednost za potrošače, dok Rummler i Brache tvrde kako se organizacije sa procesnom orijentacijom temelje na procesno-orijentisanim strukturama, merama, nagradama i distribuciji resursa. Konačno, Davenport opisuje procesnu orijentaciju kao deo strukture, fokusa, merenja, vlasništva i potrošača. Iako se definicije procesne orijentacije razlikuju, najprihvatljivija definicija je da je organizacija ta koja, u celom svom delovanju, naglašava proces kao suprotnost hijerarhijama sa posebnim naglaskom na autpute i zadovoljstvo potrošača. Bosilj Vukšić et al.; 2006: 2-20)

REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA (BUSINESS PROCESS REENGINEERING)

Reinženjering – business proces reengineering (BPR) je fundamentalna promena u shvatanju i redizajnu poslovnog procesa u cilju postizanja dramatičnih unapređenja u kritičkim merilima performansi, kao što su troškovi, kvalitet, usluga, brzina (Hammer M., Champy J.,1993.)

Radikalne i revolucionarne promene koje vrše redizajn poslovnih procesa i izmene postavke na kojima se procesi postavljaju predstavljaju reinženjering. Pitanje na koje je potrebno dati odgovor jeste zašto se proces obavlja i zašto se menja. Rešenje problema vrši se postavkom poslovnih procesa koje ustoličuje sama organizacija. Promene kroz isporuku robe, pojašnjenje redizajniranja proizvoda, kako se i na koji način materijal transportuje do proizvodnje, koje su finansijske promene veoma su uočljive.

Savremene informacione tehnologije dovode do usavršavanja poslovnih procesa. Reinženjering predstavlja promene poslovnih procesa, postavlja korenite promene, pa formira i dizajnira nove procese. Intenzivno poboljšavanje poslovnih procesa jeste osnovni cilj reinženjeringa. Radikalne promene se sprovode da bi se postigao cilj povećanja kvaliteta i redukovanja troškova.

Suština reinženjeringa jeste u postavljanju novih poslovnih procesa, a ne u popravljanju prethodnih. Dakle, potrebno je uspostaviti istraživački reinženjering i prevazići tradicionalnost u postavkama poslovnih procesa. On menja poslovne procese, ne organizaciju. Struktura se menja kroz multiplikaciju formiranja i redizajniranja poslovnih procesa, koji treba da unaprede autput, odnosno rezultat. Time će se radna mesta promeniti, takođe i struktura, ostvariti jedinična grupisanja, promene vrednosti, čime će se poslovni proces formirati, odnosno redizajnirati.

Osnovu reinženjeringa predstavljaju informacione tehnologije. Ukoliko se ne koriste, to predstavlja osnov prethodno zastarelih poslovnih procesa. Radikalno usavršavanje poslovnih procesa postiže se informacionim tehnologijama. Implementacijom savremene IT tehnologije, stvara se mogućnost povećanja kvaliteta, povećane brzine i redukovanja troškova procesa.

Npr. uvođenjem softvera ubrzava se proces obrade podataka, pa umesto više ljudi više poslova obavlja jedan čovek. Time je skraćeno vreme obrade podataka, odnosno sam poslovni proces, što je jedna od postavki ciljeva ostvarenja.

Tabela br. 5: Uloga IT-a u reinženjeringu poslovnih procesa

Stara situacija	Organizaciona posledica stare situacije	Rešenje IT	Nova situacija	Organizaciona posledica nove situacije	Efekti nove situacije i organizacije
Informacija raspoloživa samo na jednom mestu u jednom vremenskom trenutku	Proces je dizajniran tako da su radni zadaci sekvencionalni	Savremene baze podataka	Informacije raspoložive simultano na svim mestima u organizaciji gde su potrebne	Proces dizajniran tako da su radni zadaci simultani	Znatno kraće trajanje procesa i manje mogućnosti za grešku
Jedino eksperti mogu da obave zadatak	Zadaci visoko specijalizovani, funkcionalna diferenciranost eksperata	Ekspertni sistemi	Generalisti mogu da obave zadatak	Jedan generalista obavlja više zadataka-case manager	Proces traje kraće uz manje troškove, zaposleni zadovoljni
Menadžeri na vrhu moraju da donose sve odluke jer jedino oni imaju potrebne informacije i znanje	Visoka centralizacija odlučivanja	Sistemi za podršku odlučivanju	Niži menadžeri i zaposleni mogu da donose odluke jer imaju informacije i znanje	Decentralizacija odluka	Povećana fleksibilnost organizacije, brže rešavanje problema, manje komuniciranja
Osoblje na terenu (npr. prodavci) mora da ima kancelarije da bi primalo (podatke o zalihama) i prosleđivalo (npr. o prodaji) u centralu	Geografska struktura - geografski dislocirane organizacione jedinice	Prenosni računari i bežični telefoni	Osoblje na terenu može da prima i šalje informacije onlajn	Geografska struktura nepotrebna	Smanjenje administracije, smanjenje troškova, bolja komunikacija i kontrola osoblja na terenu.

Izvor: Janićijević (1995)

PRIMER REINŽENJERINGA I UNAPREĐENJE POSLOVNOG PROCESA

IBM i unapređenje poslovnog procesa

Slučaj se odnosi na proces obrade zahteva za dobijanje kredita u IBM-u. Taj proces se sastojao iz pet faza. Počinjao je time što prodavac sa terena pošalje zahtev da se njegovom kupcu odobri kredit. Taj zahtev se dostavlja telefonski, prima ga jedan od četrnaest službenih lica koja sede za jednim velikim stolom u centrali IBM-a. Službenik koji primi poziv zapisuje zahtev za kredit na formular i to je prvi korak. U sledećem koraku, zahtev se nosi sledećem specijalisti koji zahtev unosi u informacioni sistem i proverava kreditni bonitet potencijalnog kupca. Zatim zapisuje rezultat za kredit i šalje zahtev dalje. U trećem koraku, jedan specijalista modifikuje standardni kredit prema zahtevima kupca koristeći svoj kompjuterski program. Šalje formular sledećem specijalisti koji određuje visinu kamate. Kada on završi taj korak, šalje određeni zahtev za kreditom administratoru koji stavlja sve informacije u pismo i šalje prodavcu na terenu. Proces je ukupno trajao šest dana, mada ponekad i do dve nedelje. Za to vreme su prodavci konstantno zvali i pitali šta je njihovim zahtevom jer se njima žurilo. Što više prođe vremena, veća je verovatnoća da će se njihov kupac predomisлити ili da će ga pridobiti konkurencija. Naravno da niko nije mogao da im kaže gde se njihov zahtev trenutno nalazi jer je bio negde u lancu. Kako bi otklonili taj problem, u IBM-u su pribegli brzom i parcijalnom rešenju. Ustanovili su jednu centralnu tačku u kojoj je sedeo administrator i sada je svaki formular umesto da bude poslat sledećem specijalisti u lancu, slat prvo ovom administratoru a on ga je slao sledećem specijalisti. To je dovelo do toga da je administrator znao i mogao da kaže prodavcima kakav je trenutni status njihovog zahteva ali je to još više usporilo proces. Da bi rešili problem, dva menadžera IBM-a imali su mali broj brainstorming procesa. Oni su utvrdili da se čitav proces odobravanja kredita zasniva na dubokoj ali skrivenoj pretpostavci da je posao odobravanja kredita tako složen i da je svaki zahtev tako specifičan da je zahtevao da se podeli na više aktivnosti i da svaka od njih poveri jednom specijalisti. To je nekada bilo važno tačno ali više nije. Zahtevi za kredit su bili prilično slični, postojala je politika a što je najvažnije, postajao je softver koji je omogućavao zaposlenima da relativno lako obavljaju pojedine korake koji su ranije bili složeni. Menadžeri IBM-a su pošli od drugačije pretpostavke: proces obrade kreditnih zahteva je relativno jednostavan i

sastoji se od nekoliko koraka koje, uz pomoć odgovarajućeg softvera, može da obavlja jedan generalista umesto više specijalista. Zato su redizajnirali proces tako da je svaki zahtev obrađivao jedan službenik, kejs menadžer (case manager), od početka do kraja. Proces je skraćen od šest dana na četiri sata, a pri tome je i broj zaposlenih smanjen. Organizaciona struktura je takođe pojednostavljena, jer je potrebno manje radnih mesta i organizacionih jedinica. (Hammer M., Champy, J.,1993: 210)

EFEKTI REINŽENJERINGA POSLOVNIH PROCESA

Uzrok korišćenja reinženjeringa jeste redukovanje troškova i ubrzanje obavljanja poslovnih procesa. Informacioni sistem omogućuje da se podaci mogu dobiti simultano. Procesni redizajn smanjuje međufaznu kontrolu, tako se proces ubrzava i vrši redukovanje troškova. Strateške odluke se centralizuju na samom vrhu preduzeća. Organizaciona struktura prelazi iz funkcionalne u procesnu.

Proces reinženjeringa se odvija kroz:

- vizionarstvo
- iniciranje promena
- dizajnostifikaciju procesa
- redizajniranje procesa
- rekonstruisanje procesa
- evaluaciju i praćenje novog uspostavljenog procesa

Najpre se identifikuju mogućnosti za uvođenje reinženjeringa i kroz razmere procesa, dijagnostifikuju se i dizajniraju procesi. Procesna perspektiva se posmatra iz ugla procesa, a ne strukture. Procesni koji se biraju treba da daju velike rezultate, redizajniraju se procesi koji su do tada imali najviše problema, i mogu se dizajnirati najvažniji procesi. Nakon toga se identifikuju tehnološke pretpostavke i mogućnosti unapređenja poslovnog procesa. Bira se proces za čiji napredak treba zadužiti IT sektor.

Zatim se vrši usaglašenost strategije i redizajniranog procesa. Potrebno je izabrati unapređenje uz konkurentsku strategiju. Konkurentska

sposobnost stvara prednost servisa uz pružanje postprodajnih usluga i logistike.

Organizuju se reinženjering timovi, pokrivaju se pojedini delovi poslovnog procesa nad kojim se vrši redizajn. Ciljevi i postoje da bi se unapredili kvalitet, vreme, troškovi, usluge.

Nakon toga se vrši analiza postojećeg procesa, otkrivanje negativnosti i gega u procesu. Zatim se vrši definisanje potreba korisnika procesa. Teže se sagledavaju eksterne postavke, interne postavke su lakše uočljive, tu se kao alat koristi benčmarking, kako bi se stanje najbolje sagledalo.

Redizajn je moguće izvršiti uz istraživanje mogućnosti: polazi se od tehnologije, zatim se koristi benčmarking (koristi se iskustvo drugih) i brejnstorming (dolazi se do kreativnih mogućnosti). Redizajniranje u sebe inkorporira sinergiju više postulata, uz potrebu ostvarivanja najboljih rezultata i iskorišćavanja svih mogućnosti unapređenja poslovanja.

Zatim se pravi skica i redizajniranje novog procesa, nove strukture, sistema i kulture. Vrš se promene u grupisanju jedinica, informacionim sistemima, mehanizmu koordinacije, kao i predviđanje promena zaposlenih. Implementaciona konstrukcija novog rešenja vrši se kroz testiranje novih rešenja, nove informacione platforme, nove postavke softvera i hardvera. Sâm čin vođenja organizacionih promena je isti kao u procesu transformacije, kroz teoriju planiranih promena i organizacione transformacije.

Meriti performanse redizajniranog procesa, uz postavljene ciljeve i njegovo povezivanje sa TQM iziskuje podršku lidera; tim čine stručnjaci raznih poslovnih funkcija, sličan je timu TQM-a. Postoji mnogo teorija da reinženjering ima i uspeha, ali i da ume da podbaci. Potrebno je odrediti šta se redizajnira kao proces. Neke nekompetentnosti u organizacionim promenama kočće uspešne redizajne poslovnih procesa. Potrebna je podrška novom dizajn procesu. U svakom slučaju, akcentuje se korišćenje istraživačkog a ne tradicionalnog redizajna.

BPR ima sličnosti i razlike u odnosu na TQM. Oba programa promena dele neke zajedničke karakteristike. Pre svega, oba su zasnovana na procesima i procesnoj perspektivi organizacije. I jedan i drugi pristup imaju za cilj unapređenje performansi procesa. U oba slučaja se koristi benčmarking kao važna tehnika, podrazumeva se promena kulture i oba

pristupa imaju perspektivu potrošača ili korisnika. Ipak, između BPR-a i TQM-a ima i značajnih razlika. Osnovna je u karakteru promena koja predviđa da BPR unosi radikalne promena u procese dok TQM unapređenje procesa vidi kroz postepena poboljšanja. Uloga informacione tehnologije je, takođe, različita. Mada IT ima značajnu ulogu i u TQM-u, ona ipak nije tako kritična kao u BPR-u. Razlika je i u osnovnim merilima unapređenja procesa. TQM je fokusiran potpuno na unapređenje kvaliteta dok se uspeh u BPR-u meri snižavanjem troškova i skraćivanjem proizvodnog ciklusa bar isto toliko i povećanjem kvaliteta. Najzad, opseg pojedinačnih projekata u TQM-u je znatno uži i ograničen je na pojedine sektore, dok BPR projekat uključuje više sektora odjednom i znatno šire. (Hill, F & Collins, L.(1998); Vansina, S. L. &Taillieu,T.(1996):81-100, Janićijević, N.(2007): 215.

Reinženjering poslovnih procesa je fundamentalna promena u shvatanju i redizajnu poslovnih procesa u cilju postizanje dramatičnih unapređenja u kritičkim merilima performansi, kao što su troškovi, kvalitet, usluga i brzina. BPR je program promena fokusiran na poslovne procese a ne strukture. On je program radikalnih, diskontinuelnih promena koji teži radikalnim poboljšanjima parametara poslovnih procesa kao što su brzine, troškovi, kvalitet. BPR je usmeran na korisnika i polazi od potreba korisnika ali je istovremeno i tehnološki orijentisan. Ključnu ulogu u BPR igra informaciona tehnologija koja omogućuje da se procesi radikalno redizajniraju. (Hill, F & Collins, L. (1998); Vansina,S. L. &Taillieu,T.(1996): 81-100

Neophodno je sprovesti reinženjering naše svesti o misiji poslovanja koje ima multifunkcionalne, ali ne i konfliktne ciljeve. Treba nam i reinženjering percepcije novog sveta biznisa u nastajanju, u kojem će opstati ne samo najbrži (ostali će takođe biti pregaženi), već, pre svega, oni najinovativniji, i to samo ako sačuvaju osećaj mere u svemu, pa tako i u profitu i bogaćenju, čuvanju prirode, koju smo nasledili od predaka, a pozajmili od potomaka, dakako. Pokrajac (2010):80-86.

Tabela br. 6: *Efekti korišćenja reinženjeringa*

Efekti korišćenja reinženjeringa
• kraće trajanje poslovnog procesa
• redukuju se troškovi
• fleksibilnost je veća
• brže rešavanje problema
• smanjuje se administracija
• kontrola osoblja na terenu je bolja
• kvalitet proizvoda je bolji
• poboljšava se ekološko stanje zemlje
• preduzeće je konkurentnije na inostranom tržištu

Izvor: Autor

Naime, ekonomika istraživačkog reinženjeringa se bavi istraživanjem ekonomskih efekata primene te vrste reinženjeringa (Magni, 2004). Ovi efekti se mogu artikulirati na utvrđivanje parcijalne i integralne koristi privrednog subjekta. Parcijalna korist obuhvata konkretne ekonomske efekte reinženjeringa poslovnih procesa, dok integralnu korist čini uticaj tog reinženjeringa na opšti ekonomski rezultat privrednog subjekta (Veljović i Tomašević, 2010). Pri tome, u odnosu na integralnu korist, parcijalna korist ima karakter nezavisno promenljive. (Jovanović, V. et al., 2014:71-81.)

ZAKLJUČAK

Unapređenje poslovno-organizacionog procesa vrši se na različite načine, i to prevashodno:

- uvođenjem novih proizvodnih linija
- poboljšavanjem automatizacije
- korišćenjem novih tehnoloških promena i postupaka
- korišćenjem nusproizvoda
- korišćenjem robotike
- dizajniranjem i korišćenjem IT sektora
- korišćenjem reinženjeringa

Svakako da veće korišćenje i uvođenje novih proizvodnih linija itekako pospešuje unapređenje poslovnog procesa i uspešnost poslovanja i postavke novih prednosti i inovativnosti u okvirima proizvoda. Tu ubrajamo i poboljšanje automatizacije i robotike, korišćenje novih tehnoloških postupaka i promena. Korišćenje nusproizvoda je koncept ka efikasnijem poslovanju.

Akcentujemo dizajniranje i korišćenje IT sektora kroz korišćenje reinženjeringa.

Efekti korišćenja reinženjeringa su:

- kraće trajanje procesa
- troškovi se smanjuju
- fleksibilnost rada je veća
- rešavanje problema je brže
- smanjuje se administracija
- bolja kontrola osoblja na terenu
- bolji kvalitet proizvoda
- poboljšanje ekološkog stanja zemlje
- preduzeće je konkurentnije na inostranom tržištu
- poslovni uspeh je veći
- izvoz je veći
- dobitak je veći

Sumiranje unapređenja poslovno-organizacionog procesa odnosi se na efikasnost poslovanja, kroz korišćenje reinženjeringa i njegovih efekata, poslovanje je efikasnije i uspešnije. Prevazilaženje tradicionalnih postulata korišćenja poslovnih procesa bez unapređenja, uz orijentaciju i potrebu da se poslovni procesi usavrše i unaprede kroz istraživački reinženjering jesu osnova za uspeh preduzeća u turbulentnom privrednom ambijentu. Sinergija svih postavki korišćenja reinženjeringa predstavlja napredak u kontekstu poslovnog uspeha, dohotka, većeg izvoza, boljeg kvaliteta proizvoda, ali akcenat bi se stavio na poboljšanje ekološkog stanja zemlje, što bi moglo otvoriti novo poglavlje delovanja,

kao i opstanaka ne samo u ekonomskoj, već i na planetarnoj sceni. Jedan od načina da preduzeće napreduje jeste korišćenje unapređenog poslovnog procesa, uz korišćenje redizajniranog reinženjeringa.

Poslovni ciljevi sadašnjice jesu brzina, fleksibilnost, niska cena, povećan kvalitet i dobit. Poslovni sistemi koji su bazirani na tradicionalnim osnovama ne mogu da dostignu postavljene ciljeve, upravo se zato radni proces specijalizuje uz hijerarhijsko upravljanje, sa potrebom usavršavanja poslovnih procesa. Reinženjeringom se postiže radikalan redizajn poslovnih procesa sa težnjom usavršavanja, progresiviteta i uvećane poslovne uspešnosti poslovanja.

BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT WITH REENGINEERING - AS A CONCEPT WHICH CONTRIBUTES TO BUSINESS SUCCESS

Cvetković Kristina

Jovović Marina

Abstract: *In an unpredictable and turbulent economic environment, companies are faced with risks and uncertainty. The need for business success and the necessity of advancement and improvement is the starting point for achieving the best possible result in this economic game that is not easy and in which the rules of the game are changing. The goal is to achieve long-lasting profitability as an indicator of success. It can be achieved with the advancement and improvement of business processes, using reengineering with its advantages and effects. Implementation of reengineering glorifies the improvement of the business process. The success is subsequently reflected and multiplied, thus stimulating further contribution in national and international business frameworks.*

Key words: *business processes, reengineering, improvement, implementation effects,, business success.*

LITERATURA

1. Austin, R.W. (1965) Responsibility for Social Change, *Harvard Business Review*, july/august.
2. Hammer, M. Stanton, (1995), *The Reengineering Revolution*, London: Harper Collins publishers.
3. Hammer M. Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*, London: Nicholas Brealey; Navedeno prema: Janićijević, N. *Upravljanje organizacionim promenama* (2007) Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
4. Hill, F., Collins, L., (1998), The Positioning of BPR and TQM in Long term organizational Change strategies, *The TQM Magazine*, 10(6), 438-446
5. Janićijević, N. (2007) *Upravljanje organizacionim promenama* Beograd: Ekonomski fakultet
6. Levi Jakšić, M. (2008) *Menadžment operacija*, (3. izd.) Beograd: Megatrend univerzitet
7. Magni, C. A. (2004): An alternative approach to firms'evaluation: expert system and fuzzy logic. Published in: *International Journal of Information Technology and decision Making*, (5),195-225.
8. Paunović, B. (2017) *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem*, Beograd: Ekonomski fakultet
9. Pokrajac, S. (2010) Reinženjering: novi početak starog poslovnog koncepta, *Škola biznisa*, 1, 80-86.
10. V. Jovanović; Radovanov, P; Panić, B., (2014) Krizni reinženjering poslovnih procesa, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije – Economy and Market Communication*, 4 (1), Banja Luka, 71-81.
11. Veljović, A., Tomašević, V. (2010), *Upravljanje razvojem preduzeća*, Beograd: Fakultet za industrijski menadžment
12. Vansina, S. L., Taillieu, T. (1996), Business process reengineering or socio-technical system desing in new clothes? *Organizational Change and Development*, 9 :81-100
13. Bosilj Vukšić, V, Spremić, M, Omazić, MA, Vidović, T i Hernaus, T (2006), *Menadžment poslovnih procesa i znanja u hrvatskim poduzećima*, Zagreb: Ekonomski fakultet, (2-20)

STRUČNI RADOVI

UDK: 635.64:338.43 | DOI:105937/etp18030391

Datum prijema rada: 05.09.2018.

Datum korekcije rada: 20.09.2018.

Datum prihvatanja rada: 25.09. 2018.

EKONOMIJA

TEORIJA I PRAKSA

Godina XI • broj 3

str. 39–51

STRUČNI RAD

EKONOMIKA PROIZVODNJE PARADAJZA U ZAVISNOSTI OD NAČINA NABAVKE RASADA

Ivanišević Dragan¹

Prodanović Radivoj²

Stajić Dunja³

***Sažetak:** Cilj rada je izračunavanje ekonomskih pokazatelja u proizvodnji paradajza u zaštićenom prostoru u dve varijante nabavke rasada, i to: proizvodnja rasada na gazdinstvu i nabavka rasada na tržištu. Rezultati pokazuju da je proizvodnja paradajza sa sopstvenim rasadom ekonomski isplativija, u odnosu na varijantu s kupljenim rasadom. Izračunavajući relativne pokazatelje uspešnosti proizvodnje, utvrđeno je da je proizvodnja paradajza bila ekonomski isplativa u obe varijante i značajno isplativija u varijanti sa rasadom proizvedenim na sopstvenom gazdinstvu. Dobijeni koeficijent ekonomičnosti od 2,576 pokazuje da se na 1 dinar troškova ostvaruje 2,576 dinara prihoda. Kada bi se rasad paradajza kupovao, koeficijent ekonomičnosti je 2,078, ali je proizvodnja i dalje ekonomična.*

Rentabilnost proizvodnje govori da se na uložених 100 dinara ostvari čista dobit u iznosu od 157,6 din u varijanti sa proizvedenim rasadom i 107,81 dinara kad se rasad za proizvodnju nabavlja na tržištu.

***Ključne reči:** ekonomika, paradajz, rasad, tržište, ekonomičnost, rentabilnost*

- 1 Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, Novi Sad, + 381 (21) 400-484, ivanisevicdragan67@gmail.com
- 2 Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, Novi Sad, + 381 (21) 400-484, rprodanovic@fimek.edu.rs
- 3 Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, Novi Sad, + 381 (21) 400-484, dunja.stajic91@gmail.com

UVOD

Paradajz (*Solanum lycopersicum L.*) se gaji u Republici Srbiji na oko 20 000 ha, što čini 7% od ukupnih površina zasađenih pod povrćem i to ga svrstava u vodeću povrtarsku kulturu u Republici Srbiji (RZS, 2018).

Paradajz je jedna od ekonomski najznačajnijih povrtarskih vrsta. Njegova proizvodnja se odvija na otvorenom polju i u raznim oblicima zaštićenih prostora (plastenici i staklenici). Posmatrajući površine u zaštićenim prostorima u našoj zemlji, u strukturi proizvodnje paradajz zauzima najveće površine, sa učešćem iznad 70% (Zdravković i sar., 2012).

Zaštićeni prostor (plastenici i staklenici) omogućava vrlo ranu proizvodnju, ranu, srednje ranu i kasnu proizvodnju, što obezbeđuje ostvarenje prihoda tokom cele godine. Poslednjih godina sve više se podižu visoki plastenici, s folijom najnovije generacije, koje su fotoaktivne i absorbuju, reflektuju ili emituju različit deo spektra sunčevog zračenja. Visoki plastenici umanjuju pojavu bolesti i štetočina i omogućuju vansezonsko gajenje paradajza (Moravčević, 2014).

Vlažnost zemljišta i vazduha su osnovni preduslovi za uspeh u proizvodnji paradajza u zaštićenom prostoru. Potrebe za vlagom zavise od faze rasta i kreće se od 60-70 % poljskog vodnog kapaciteta. Veća potreba za vodom je u fazi plodonošenja u odnosu na fazu zasnivanja ili završne faze u gajenju. Pored vlažnosti zemljišta veoma je bitno poznavanje potreba paradajza za količinom vlage u vazduhu. Optimalna relativna vlažnost vazduha za paradajz iznosi 60-70%, u cvetanju nešto niže (Bernardoni i sar., 2005).

Paradajz je heliofilna biljka, što znači da traži mnogo svetlosti jačeg intenziteta za rast i plodonošenje. Tokom jeseni i zime imamo nepovoljne uslove za uzgoj paradajza u zaštićenim prostorima, upravo zbog nedostatka svetlosti. Bolje i ravnomernije osvetljenje postiže se postavljanjem objekta u pravcu sever-jug, a redova paradajza u pravcu istok-zapad. Prema dužini dana paradajz je neutralna biljka (Ilin, 2007).

Republika Srbija ostvaruje veoma niske prinose u proizvodnji paradajza u odnosu na druge zemlje (oko 16 t/ha), uz tendenciju daljeg smanjenja prinosa. Razlozi ovako niskih prinosa su nizak nivo tehnologije proizvodnje, usitnjenost parcela, nestručni kadrovi u proizvodnji, smanjena upotreba mineralnih đubriva, nezadovoljavajući izbor sortimenata (Takač i Gvozdenović, 1997).

U radu se nastoji prikazati ekonomska analiza, odnosno ekonomska isplativost proizvodnje paradajza u zaštićenom prostoru pri različitim varijantama nabavke rasada. Ispitivaće se dve varijante i to: proizvodnja paradajza sa kupljenim rasadom i proizvodnja paradajza sa radsadom proizvedenim na sopstvenom gazdinstvu.

Cilj rada je da se izračunaju ekonomski pokazatelji u proizvodnji paradajza u zaštićenom prostoru, pri različitim varijantama nabavke rasada. Ekonomski pokazatelji kao što su ekonomičnost i rentabilnost proizvodnje će poslužiti da se utvrdi ekonomija same proizvodnje, kao i da se porede dve navedene varijante.

MATERIJAL I METOD RADA

U radu se koriste opšti naučni metodi, kalkulativni metod, kao i relevantni indikatori ekonomičnost i rentabilnost proizvodnje.

Za potrebe rada uzeti su podaci o proizvodnji paradajza u vegetacionoj sezoni 2017. godini sa poljoprivrednog gazdinstva Stajić, koje se već dvanaest godina bavi povrtarskom proizvodnjom, i to prvenstveno proizvodnjom paradajza u zaštićenom prostoru. Uzgajaju se holandski hibridi Big Beef i Gardel. Za ove hibride gazdinstvo se opredelilo nakon dugogodišnjeg iskustva u proizvodnji istih, kao i olakšanog plasmana na tržište, koje je veoma zahtevno kada je paradajz u pitanju.

Poljoprivredno gazdinstvo poseduje 0,5 ha obradivih površina, a na 0,056 ha se organizuje proizvodnja u plastenicima. Plastenici su poluvisokog tipa – 5 m širine, 2 m visine i 16 m dužine. Na poljoprivrednom gazdinstvu se nalazi 7 takvih objekata. Proizvodnja paradajza se organizuje u 4 plastenika, dok se ostali plastenici koriste za proizvodnju rasada i uzgoj drugog povrća.

KALKULACIJA CENA KOŠTANJA RASADA PARADAJZA

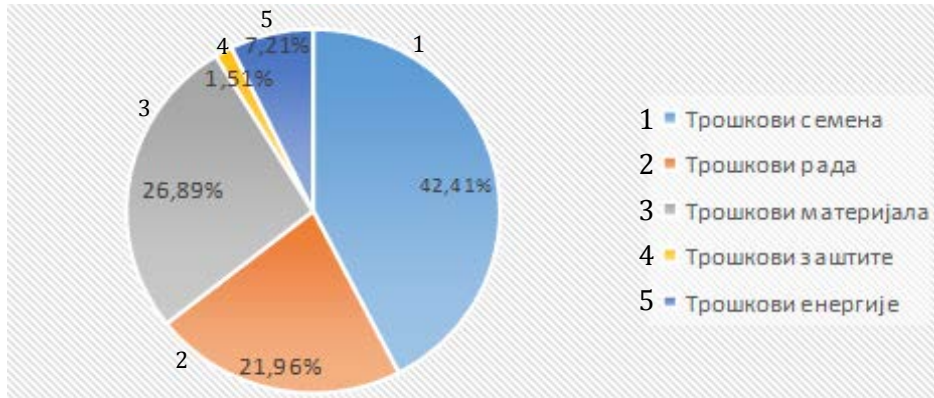
Po jednom plasteniku planira se proizvodnja od 1000 sadnica paradajza, a po jednom plasteniku se posadi se 800 biljaka paradajza. Višak od 200 sadnica paradajza služi za slučaj da dođe do nekih neplaniranih gubitaka rasada (izmrzavanje, slabije klijavosti semena, oštećenja od bolesti, fizičke povrede, štetočina itd.).

Tabela 1. *Cena rasada paradajza – proizvodnja na gazdinstvu*

Red. br.	Stavka	Jed. mere	Količina	Cena (din)	Iznos (din)
A	Materijalni troškovi				
1.	Seme Big Beef	kom	500	6,34	3.170,00
2.	Seme Gardel	kom	500	7,56	3.780,00
3.	Kontejneri	kom	8	55,00	440,00
4.	Saksije	kom	800	1,96	1.568,00
5.	Supstrat	L	80	13,75	1.100,00
6.	NPK 20:20:20	kg	5	260,00	1.300,00
B	Troškovi energenata				
1.	Struja za leju	kW/h	240	4,924	1.181,76
C	Troškovi zaštite				
1.	Ridomil Gold	kg	0,25	990,00	247,50
D	Troškovi rada				
1.	Rad ljudi	h	30	120,00	3.600,00
UKUPNI TROŠKOVI					16.387,26

U proizvodnji rasada paradajza najveće učešće imaju troškovi nabavke semena (42,41 %), zatim troškovi rada (21,96 %), dok je učešće pojedinih materijala u nižem procentu, kao što su saksije (9,57 %), mineralno đubrivo (7,93 %), supstrat (6,71 %), kontejneri (2,68 %), sredstava za zaštitu (1,51 %) i troškovi električne energije (7,21 %).

Cena rasada paradajza pri proizvodnji u spostvenoj režiji, po jednom plateniku ukupno iznosi 16.387,26 dinara, dok je nabavna vrednost na tržištu 32.000,00 dinara. Sledi da proizvodnja u spostvenoj režiji predstavlja jedan od načina kojim se može smanjiti cena koštanja, odnosno mogu da se ostvare značajne uštede u komercijalnoj proizvodnji paradajza.

Grafikon 1. *Struktura troškova proizvodnje rasada***Tabela 2.** *Cena koštanja rasada paradajza – nabavka na tržištu*

Red. br.	Stavka	Jed. mere	Količina	Cena (din)	Iznos (din)
1.	Rasad paradajza	kom	800	40	32.000,00
UKUPNI TROŠKOVI					32.000,00

Na poljoprivrednom gazdinstvu Stajić proizvodnja paradajza se obavlja putem rasada proizvedenog na gazdinstvu.

EKONOMSKI POKAZATELJI PROIZVODNJE

Proizvodnja paradajza determinisana je mnogobrojnim faktorima od kojih presudan uticaj imaju agrotehnologija i ekonomika proizvodnje. Profitabilnost proizvodnje paradajza zavisi od više faktora, kao što su: prinos, obim proizvodnje, troškovi proizvodnje, cene gotovog proizvoda, tehničko-tehnološke opremljenosti, ekonomskih podsticaja i dr. (Prodanović i sar., 2017).

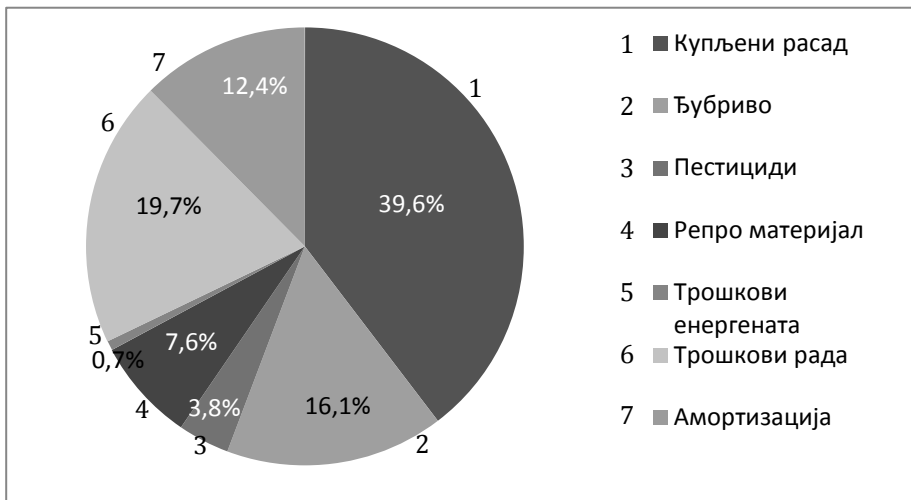
Za potrebe planiranja buduće proizvodnje potrebno je prikazati strukturu troškova i prihoda kao apsolutnu meru uspešnosti.

Kalkulacija je postupak kojim se izračunava prvenstveno finansijski rezultat proizvodnje, kao razlika ukupnih prihoda i ukupnih troškova.

Tabela 3. Kalkulacija proizvodnje paradajza sa kupljenim rasadom

KALKULACIJA BRUTO MARŽE SA KUPLJENIM RASADOM			Godina:		2017
Linija proizvodnje:		Paradajz	Poljoprivredno gazdinstvo:		
Jedinica mere: 0,032 ha		Stajić			
VREDNOST PROIZVODNJE					
R.b.	Proizvod	Prinos/ha	Jed. Mere	Cena (RSD/kg)	Vrednost (RSD)
1.	Paradajz plod	4.200,00	kg	40,00	168.000,00
A.	UKUPAN PRIHOD				168.000,00
VARIJABILNI TROŠKOVI					
R.b.	Vrsta troška	Količina	Jed. Mere	Cena (RSD/j. m.)	Vrednost (RSD)
1.	KUPLJENI RASAD	800,00	kom	40,00	32.000,00
2.	ĐUBRIVO				
	NPK 16:16:16	120,00	kg	50,00	6.000,00
	Stajnjak	3.000,00	kg		2.500,00
	Vodotopiva đubriva	25,00	kg	180,00	4.500,00
3.	PESTICIDI				
3.1.	Fungicidi				
	Ridomil Gold	0,50	kg/L	200,00	1.000,00
	Switch	0,20	kg/L	150,00	300,00
	Quadris	0,20	kg/L	360,00	720,00
	Balb	0,10	kg/L	490,00	490,00
	Mankozeb	0,50	kg/L	120,00	600,00
4.	REPRO MATERIJAL				
	Malč folija	10,00	kg	280,00	2.800,00
	Kanap	2,00	kg	245,00	490,00
	Drvene gajbice	200,00	kom	12,00	2.400,00
	Prstenovi	800,00	kom	0,60	480,00
5.	TROŠKOVI ENERGENATA				
	Struja za pumpu	120,00	kw/ha	4,924	600,00
6.	TROŠKOVI RADA				
	Radna snaga	133,00	h	120	15.960,00
7.	AMORTIZACIJA				10.000,00
B.	UKUPNI VARIJABILNI TROŠKOVI (1 + 2 + 3 + 4 + 5+6+7)				80.840,00
C.	BRUTO MARŽA (A - B)				87.160,00

Grafikon 2. *Struktura troškova proizvodnje paradajza sa kupljenim rasadom*

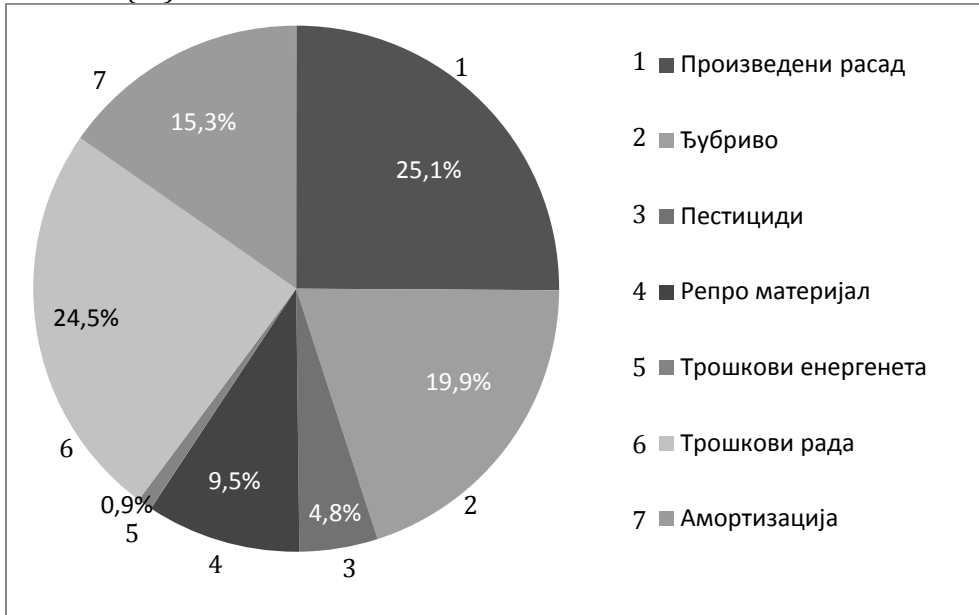


Grafikon 2. pokazuje da su najveći troškovi kupovine rasada (39,6%), zatim troškovi rada (19,7%), đubriva (16,1%), amortizacije (12,4%), repromaterijala (7,6%), pesticidi (3,4%) i troškovi energenata (0,7%).

Tabela 4. Kalkulacija proizvodnje paradajza sa proizvedenim rasadom

KALKULACIJA BRUTO MARŽE SA PROIZVEDENIM RASADOM				Godina:	2017
Linija proizvodnje:		Paradajz		Poljoprivredno gazdinstvo:	
Jedinica mere: 0,032 ha				Stajić	
VREDNOST PROIZVODNJE					
R.b.	Proizvod	Prinos / ha	Jed. Mere	Cena (RSD/kg)	Vrednost (RSD)
1.	Paradajz plod	4.200,00	kg	40,00	168.000,00
A,	UKUPAN PRIHOD				168.000,00
VARIJABILNI TROŠKOVI					
R.b.	Vrsta troška	Količina	Jed, Mere	Cena (RSD/j,m,)	Vrednost (RSD)
1.	PROIZVEDENI RASAD	1.000,00	kom	16.38726	16.387,26
2.	ĐUBRIVO				
	NPK 16:16:16	120,00	kg	50,00	6.000,00
	Stajnjak	3.000,00	kg		2.500,00
	Vodotopiva đubriva	25,00	kg	180,00	4.500,00
3.	PESTICIDI				
3.1.	Fungicidi				
	Ridomil Gold	0,50	kg/L	200,00	1.000,00
	Switch	0,20	kg/L	150,00	300,00
	Quadris	0,20	kg/L	360,00	720,00
	Balb	0,10	kg/L	490,00	490,00
	Mankozeb	0,50	kg/L	120,00	600,00
4.	REPRO MATERIJAL				
	Malč folija	10,00	kg	280,00	2.800,00
	Kanap	2,00	kg	245,00	490,00
	Drvene gajbice	200,00	kom	12,00	2.400,00
	Prstenovi	800,00	kom	0,60	480,00
5.	TROŠKOVI ENERGENATA				
	Troškovi struje	120	kw/h	4,924	600,00
6.	TROŠKOVI RADA				
	Radna snaga	133	h	120	15.960,00
7.	AMORTIZACIJA				10.000,00
B.	UKUPNI VARIJABILNI TROŠKOVI (1 + 2 + 3 + 4 + 5+6+7)				65.227,26
C.	BRUTO MARŽA (A - B)				102.772,74

Grafikon 3. *Struktura troškova proizvodnje paradajza sa proizvedenim rasadom (%)*



Grafikon 3. pokazuje da su troškovi proizvodnje rasada najveći (25,1%) i troškovi rada (24,5%), a zatim slede troškovi đubriva (19,9%), amortizacije (15,3%), repromaterijala (9,5%), pesticida (4,8%) i troškovi energenta (0,9%).

Prinos paradajza na poljoprivrednom gazdinstvu Stajić je oko 4,2 t sa 0,032 ha tj. iz 4 plastenika u kojima se vrši proizvodnja. Sa prosečnom cenom od 40,00 din/kg, ostvaruje se prihod od 168.000,00 din. Kada se ukupan prihod umanjuje za ukupne troškove proizvodnje, dolazimo do bruto marže, odnosno dobiti u iznosu od 87.160,00 dinara u varijanti sa kupovinom rasada, odnosno 102.772,74 dinara u varijanti sa proizvodnjom rasada na gazdinstvu.

Važan element kalkulacije je cena proizvodnje ili cena koštanja paradajza koja se izračunava na sledeći način:

1. Cena koštanja sa kupljenim rasadom (CK) = Ukupni troškovi (RSD) / Količina paradajza (kg)

CK = 80.840,00 RSD / 4.200,00 (kg)

CK = 19,24 RSD/kg

2. Cena koštanja sa proizvedenim rasadom = Ukupni troškovi (RSD) / Količina paradajza (kg)

CK = 65.772,74 RSD / 4.200,00 (kg)

CK = **15,53 RSD/kg**

Cena koštanja 1 kg paradajza sa proizvedenim rasadom iznosi 15,53 din/kg, dok je prosečna prodajna cena 40 RSD/kg. Cena koštanja 1 kg paradajza sa kupljenim rasadom je 19,24 din/kg.

Kako bi se utvrdila ekonomska isplativost proizvodnje, osim apsolutnih, potrebno je izračunati i relativne pokazatelje uspešnosti – ekonomičnost i rentabilnost proizvodnje. Oni pokazuju odnos uložениh faktora proizvodnje i dobijenih rezultata.

EKONOMIČNOST PROIZVODNJE

Ekonomičnost proizvodnje je izraz učinka potrošnje svih faktora proizvodnje. Ekonomičnost se izračunava na način da se u odnos stave ostvareni učinak i utrošeni elementi radnog procesa.

Ekonomičnost proizvodnje (E_p) = Ukupni prihodi/Ukupni troškovi

Dobijeni koeficijent ekonomičnosti može biti jednak, manji ili veći od 1, zavisno od dobijenog koeficijenta, proizvodnja može biti:

Neekonomična ($E_p < 1$)

Na granici ekonomičnosti ($E_p = 1$)

Ekonomična ($E_p > 1$)

Ekonomičnost pokazuje u kojoj su meri postavljeni ciljevi te u kojoj meri su uštedeni resursi za njihovo ostvarivanje.

Pokazatelj ekonomičnosti u proizvodnji paradajza se izračunava na sledeći način:

I - Sa kupljenim rasadom

EP = 168.000 / 80.840 = **2,078**

II - Sa proizvedenim rasadom

EP = 168.000 / 65.227,26 = **2,576**

Postignute vrednosti ekonomičnosti su veće kod varijante II, odnosno kada gazdinstvo za svoje potrebe proizvede rasad paradajza za dalju proizvodnju.

Ostvarene vrednosti u pogledu ekonomičnosti pokazuju dobre rezultate, koji se mogu objasniti nižim nivoom troškova proizvodnje, s obzirom da se na poljoprivrednom gazdinstvu ostvaruju određene uštede, kao što je ušteda na proizvodnji radsada.

Dobijeni koeficijent od 2,576 pokazuje da se na 1 dinar troškova ostvaruje 2,576 dinara prihoda. Realizacijom proizvoda na tržištu gazdinstvo pokriva ukupne troškove, odnosno proizvodnja je ekonomična. Kada bi se rasad paradajza kupovao, koeficijent ekonomičnosti je 2,078, ali je proizvodnja i dalje ekonomična.

RENTABILNOST PROIZVODNJE

Rentabilnost predstavlja jedan od najvažnijih indikatora uspeha poslovanja svakog privrednog subjekta, pa i poljoprivrednog gazdinstva. Posebno je važna sa stanovišta vlastitog kapitala, jer pokazuje stepen sposobnosti određenog ulaganja da odbaci neki prinos ili moć zarađivanja po osnovu uloženi sredstava (Vukoje, 2014). Rentabilnost je izraz učinka ukupno uloženi sredstava i kapitala u određenu proizvodnju. Iskazuje se kroz odnos poslovnog rezultata, tj. odnosom ostvarenog dobitka i uloženi kapitala. Za izračunavanje rentabilnosti u odnos se stavljaju ostvarena dobit i ukupni troškovi (angažovana sredstva).

$R = \text{Dobit} * 100 / \text{Ukupni troškovi}$

Rentabilnost proizvodnje paradajza na poljoprivrednom gazdinstvu Stajić:

I - Sa kupljenim rasadom:

$$R = \text{Dobit} * 100 / \text{Ukupni troškovi} = 87.160,00 * 100 / 80.840,00 = \mathbf{107,81\%}$$

II - Sa proizvedenim rasadom

$$R = \text{Dobit} * 100 / \text{Ukupni troškovi} = 102.772,74 * 100 / 65.227,26 = \mathbf{157,6\%}$$

Stopa rentabilnosti od 157,6% sa proizvedenim rasadom (varijanta II) pokazuje da je proizvodnja paradajza rentabilna. Ako bi se rasad paradajza kupovao stopa rentabilnosti bi bila 107,81% (varijanta I), što govori da je proizvodnja i dalje rentabilna, ali značajno manje u odnosu na varijantu proizvodnje sa proizvedenim rasadom na gazdinstvu. Na uloženi 100 dinara se ostvari čista dobit u iznosu od 157,6 din i 107,81, respektivno.

ZAKLJUČAK

U radu su ispitivane dve varijante ekonomske isplativosti u proizvodnji paradajza u zaštićenom prostoru, sa kupljenim i proizvedenim rasadom.

Rezultati pokazuju da je proizvodnja paradajza sa sopstvenim rasadom ekonomski isplativija u odnosu na varijantu s kupljenim rasadom. Relativni pokazatelji uspešnosti proizvodnje govore da je proizvodnja paradajza bila ekonomski isplativa u obe varijante i značajno isplativija u varijanti sa rasadom proizvedenim na sopstvenom gazdinstvu.

Dobijeni koeficijent ekonomičnosti od 2,576 pokazuje da se na 1 dinar troškova ostvaruje 2,576 dinara prihoda. Kada bi se rasad paradajza kupovao, koeficijent ekonomičnosti je manji i iznosi 2,078, ali je proizvodnja i dalje ekonomična.

Rentabilnost proizvodnje govori da se na uloženih 100 dinara ostvari čista dobit u iznosu od 157,6 din u varijanti sa proizvedenim rasadom i 107,81 dinara kad se rasad za proizvodnju nabavlja na tržištu.

ECONOMICS OF TOMATO PRODUCTION DEPENDING ON THE METHOD OF SEEDLING PROCUREMENT

Ivanišević Dragan

Prodanović Radivoj

Stajić Dunja

Abstract: *The aim of the paper is to calculate and compare the economic indicators in the production of tomatoes in protected areas for two methods of plant breeding: production of seedlings on the agricultural holding and when seedlings are purchased on the market.*

The results show that the production of tomatoes with farmers' own seedlings is economically more profitable than the method which implies the purchase of seedlings. After calculating the relative indicators of success of production, it was found that the production of

tomatoes was economically viable in both ways, but significantly more profitable when seedlings were produced on a farmer's own farm. The obtained profitability coefficient of 2.576 indicates that 2.576 dinars of revenues are achieved for every 1 dinar of expenses. If tomato seedlings were purchased, the profitability coefficient would be 2.078, but production would still be economically viable.

The profitability of production coefficient indicates that for every 100 dinars invested, we can make a net profit of 157.6 dinars when seedlings are home-grown, or we can make a net profit of 107.81 dinars when the seedlings are purchased on the market.

Key words: *economic, tomato, seedlings, market, economical, profitability.*

LITERATURA

1. Bernardoni, P., Jordanović, O., Tar, D., Terzić, D., Moravčević, Đ., Farkaš, F. (2005). *Paradajz*. Organizacija ujedinjenih nacija za hranu i poljoprivredu, Beograd
2. Ilin, Ž., (2007). *Povrtarstvo*, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.
3. Moravčević, Đ. (2014). *Paradajz – proizvodnja u plastenicima*. Prezentacija, Poljoprivredni fakultet, Univerzitet u Beogradu.
4. Prodanović, R., Ivanišević, D, Jahić, M., Mansur M. Kharud (2017). *Ekonomika proizvodnje šljive na malim gazdinstvima, Ekonomija – teorija i praksa*, 10 (2); 1-10.
5. Republički zavod za statistiku <http://www.stat.gov.rs/>
6. Takač, A., Gvozdrenović, Đ. (1997). Gajenje paradajza. *Selektja i semenarstvo*, 4 (1-2); 45-53.
7. Vukoje V. (2014): *Obračun i analiza ekonomsko-finansijskih pokazatelja poslovanja poljoprivrednih gazdinstava u funkciji unapređena rada savetodavne službe-izrada metodologije i softvera*. Univerzitet u Novom Sadu, Poljoprivredni fakultet.
8. Zdravković, J., Pavlović, R., Marković, Ž., Zdravković, M. (2012). *Paradajz*, Monografija. Univerzitet u Kragujevcu, Agronomski fakultet, Čačak - Institut za povrtarstvo d.o.o, Smederevska Palanka.

STRUČNI RAD

BENČMARKING ANALIZA TURIZMA U NACIONALNIM PARKOVIMA TARA I KOPAONIK

Dorđević Nataša¹

Lakićević Marija²

Milićević Snežana³

Sažetak: *Najposećeniji nacionalni parkovi Srbije su Kopaonik i Tara. Cilj rada jeste poređenje ova dva nacionalna parka kao turističkih destinacija i ukazivanje na značaj planiranja turizma u nacionalnim parkovima. Podaci o trenutnom stanju turizma u Nacionalnom parku Tara i Nacionalnom parku Kopaonik prikupljeni su pregledom stručne literature veb-sajtova, obrađeni su deskriptivno, putem poređenja, odnosno benčmarkinga i statističkim metodama. Benčmarking analiza je izvršena na najposećenijim nacionalnim parkovima Srbije, ali treba istaći da motivi posete ovim destinacijama nisu samo njihove zaštićene prirodne vrednosti. Kopaonik je nakon Zlatibora najposećenija planina u Srbiji i atraktivni zimski centar ne samo na domaćem već i na međunarodnom tržištu. Turistički kapaciteti Kopaonika su brojniji i po kvalitetu bolji u odnosu na one koje se nalaze na Tari. Takođe, na Kopaoniku se ostvaruje veći turistički promet nego na planini Tari.*

Ključne reči: *Nacionalni park, Tara, Kopaonik, turistički promet, benčmarking*

¹ Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Vojvođanska 5A, Vrnjačka Banja, e-mail:natasa.djordjevic@kg.ac.rs

² Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Vojvođanska 5A, Vrnjačka Banja, e-mail:marija.lakicevic@kg.ac.rs

³ Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Vojvođanska 5A, Vrnjačka Banja, e-mail:snezana.milicevic@kg.ac.rs

UVOD

Sve uočljivije negativne implikacije ljudske delatnosti na životnu sredinu učinile su da se danas više govori o neophodnosti zaštite prirodnih resursa putem održivog razvoja, povećanja ekološke svesti i zakonskih regulativa. Rastući trend urbanizacije pretili da smanji broj područja očuvane životne sredine. Da bi se ovome stalo na put, prostori netaknute i očuvane životne sredine, bogatog biodiverziteta se stavljaju pod zaštitu. Zaštitom se ograničavaju ili u potpunosti zabranjuju pojedine čovekove aktivnosti kako bi se kontrolisano koristili prirodni resursi i kako bi se sprečila njihova degradacija.

Priroda, sa svim svojim atraktivnostima i vrednostima predstavlja jedan od najstarijih motiva turističkih kretanja. Da je ovaj motiv i dalje prisutan među turističkom tražnjom govori i činjenica da su zaštićena prirodna dobra jedna od najaktuelnijih destinacija savremenog turizma. Danas se sve više govori i o turističkoj zaštiti prirode kao posledici sve snažnijeg razvoja odnosa na relaciji turizam – zaštićeno prirodno dobro (Stojanović, V. 2011). Govoreći o odnosu turizma i životne sredine, važno je napomenuti da ova delatnost može negativno i pozitivno da utiče na prirodno i kulturno nasleđe destinacije, zbog čega je neophodan proaktivan pristup razvoju turizma. Ovo se posebno odnosi na zaštićena područja koja u Srbiji mogu biti definisana u sedam različitih kategorija, odnosno vrsta, a to su (Zavod za zaštitu prirode Srbije, 2018): nacionalni park; park prirode; predeo izuzetnih odlika; opšti i specijalni rezervat prirode; spomenik prirode; zaštićeno stanište.

Nacionalni parkovi jesu manje ili veće predeone celine neponovljivih karakteristika, namenjenih domicilnom stanovništvu, turistima, ljubiteljima prirode, planinarima i naučnicima i predstavljaju svojevrsnu ostavštinu za budućnost (Milenković, S. 2006). U Srbiji postoji pet nacionalnih parkova: *Kopaonik*, *Tara*, *Fruška gora*, *Đerdap* i *Šar-planina*, od kojih najveći turistički promet ostvaruju NP *Kopaonik* i NP *Tara*.

Cilj rada je da prikaže trenutno stanje turizma NP *Tara* i NP *Kopaonik* i da ukaže na razlike između njih, kao i na značaj planiranja turizma u ovim destinacijama. Osnovna pretpostavka rada je da postoji razlika u stepenu razvoja turizma NP *Kopaonik* i NP *Tara*. Posebna pretpostavka je da je materijalna baza za turizam NP *Kopaonik* razvijenija.

NACIONALNI PARKOVI KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

Međunarodna unija za zaštitu životne sredine (The International Union for Conservation of Nature – IUCN) definiše nacionalne parkove kao „velika prirodna područja koja su izdvojena radi zaštite ekoloških procesa koje se odvijaju na velikim geografskim područjima, zajedno sa vrstama i ekosistemima koji su karakteristični za to područje i koji, takođe, podupiru duhovni doživljaj, nauku, edukaciju i posetu (IUCN, 2018). U Republici Srbiji, nacionalni parkovi su definisani Zakonom o Zaštiti prirode kao ”područje sa većim brojem raznovrsnih prirodnih ekosistema od nacionalnog značaja, istaknutih predeonih odlika i kulturnog nasleđa u kome čovek živi usklađeno sa prirodom, namenjeno očuvanju postojećih prirodnih vrednosti i resursa, ukupne predeone, geološke i biološke raznovrsnosti, kao i zadovoljenju naučnih, obrazovnih, duhovnih, estetskih, kulturnih, turističkih, zdravstveno-rekreativnih potreba i ostalih aktivnosti u skladu sa načelima zaštite prirode i održivog razvoja“ (Vlada Republike Srbije, Zakon o zaštiti prirode). Sve dok se ne ugrožava priroda u nacionalnim parkovima Srbije dozvoljene su delatnosti koje su u funkciji obrazovanja, zdravstveno-rekreativnih i turističkih potreba.

Nacionalni parkovi zbog svojih karakteristika i specifičnih turističkih atrakcija spadaju među najaktuelnije turističke destinacije (Biederman, P.S. 2008). Turizam u nacionalnim parkovima može biti važan generator privrednog rasta i razvoja. Doprinosi povećanju prihoda, stimuliše razvoj novih turističkih preduzeća, podstiče razvoj različitih aktivnosti, podstiče lokalne proizvođače i pružaoce usluga, otvara nova tržišta, poboljšava životni standard, omogućava zaposlenima sticanje novih znanja i veština, povećava sredstva koja se mogu iskoristiti za zaštitu životne sredine, za unapređenje i održavanje prostora. Turizam u nacionalnim parkovima utiče na ponašanje posetioca i lokalnog stanovništva, poboljšava celokupnu infrastrukturu, ali takođe pomaže u razvoju mehanizama za samofinansiranje određenog broja operacija na području nacionalnog parka (Eagles, P. i dr. 2002).

Iako je turizam dozvoljena delatnost u nacionalnim parkovima, zahteva primenu principa održivog razvoja, jer i samo prisustvo velikog broja turista može ugroziti životnu sredinu. Održivi turizam podrazumeva primenu strategija kojima se podstiču pozitivni uticaji turizma i ublažavaju ili otklanjaju negativni. U ove strategije ubrajamo (Gee, C.Y. i

dr. 1999): politiku i planiranje, menadžment resursa, konstrukciju objekata, menadžment posetilaca, prilagođavanje sredine, marketing i promociju, obrazovanje i obuku, istraživanje i nadzor. Najzastupljeniji modeli planiranja i strategije održivog razvoja turizma u nacionalnim parkovima su (Damjanović, I. 2009): noseći kapacitet (ograničavanje broja posetilaca), granica prihvatljivih promena (definisanje niza ekoloških uslova koji se smatraju poželjnim), zoniranje (prilagođavanje tipova razvoja i aktivnosti određenim prostornim zonama), izdavanje dozvola (na primer: formiranje cena ulaznice), standardi dizajna (brojni načini putem kojih se objekti i infrastruktura mogu graditi kako bi se umanjili negativni i povećali pozitivni uticaji na životnu sredinu), revizija životne sredine i strateška procena uticaja na životnu sredinu, menadžment posetilaca (reguliše broj, kretanje i aktivnosti turista), adaptiranje životne sredine (na primer: postavljanje zaštitnih struktura kao što su betonski zidovi, šetališta, staza za šetanje i objekata za posetioce), edukativne i marketing strategije (povećanje ekološke svesti) i istraživanje i kontrola.

Pored tradicionalnih oblika turizma, kao što su ruralni i ekoturizam, u područjima zaštićene životne sredine se sve više može identifikovati i zdravstveni turizam (Armaitiene, A. i dr. 2014). Ruralni, ekoturizam i zdravstveni turizam su komplementarni oblici turizma, s tim što je važno naglasiti da se ekoturizam zasniva na održivom razvoju i privlači ekološki svesne turiste (Milićević, S. i dr. 2016) i kao takav vrlo je pogodan za razvoj u nacionalnim parkovima.

Važna komponenta ekoturizma i komponenta koju neizostavno treba uključiti u razvoj turizma u nacionalnim parkovima je edukacija. U fokusu edukacije o životnoj sredini bi trebali biti posetioci, ali i lokalno stanovništvo. Sa edukacijom lokalnog stanovništva treba početi od učenja u školama, čime bi se stvorila osnova za pozitivan uticaj na ponašanje i životni stil mlađih generacija, ali i aktivnostima van škola za ostale generacije (Repka, P. i Švecová, M. 2012). Važan je i društveni stav koji mora biti prisutan među stanovništvom, koji prepoznaje vrednosti zaštićenog područja i koji će biti u dovoljnoj meri jak da kreira reakcije na promene u razvoju nacionalnih parkova u cilju njihovog prosperiteta (Eagles, P.F. i McCool, S.F. 2002).

TURISTIČKO-GEOGRAFSKI POLOŽAJ NP TARA I NP KOPAONIK

Tara se nalazi na krajnjem zapadu Srbije, do reke Drine između Višegrada i Bajine Bašte, čije je područje proglašeno nacionalnim parkom 13. jula 1981. godine. NP *Tara* obuhvata planinske delove Tare i njene padine prema Drini, Kremansku kotlinu i deo zlatiborskog područja, kao i dve veće akumulacije: Zaovine i Vrutci, dok jezero hidroakumulacije Perućac predstavlja graničnu zonu ka Bosni i Hercegovini (JUGINUS, 2012). U prostornom, geografskom smislu planina Tara se prostire neposredno od Zlatibora. To upućuje na konstataciju da njihova blizina zapravo ovaj prostor čini turistički kompleksnim u širem smislu. Komunikativnost se, isto tako, u velikoj meri poklapa sa onom koju poseduje Zlatibor. Drumskim putem se iz pravca Beograda, od kojeg je udaljena 180km stiže Ibarskom magistralom, Valjevom i Bajinom Baštom do Perućca (Marinoski, N. i dr. 2015). Od Niša je udaljena oko 338 km, ali tranzitivnost planine Tare ogleda se u njenom graničnom položaju između Republike Srbije i Federacije Bosne i Hercegovine. Najjužu kontraktivnu zonu čine: Užice, Čačak, Valjevo i Višegrad. Preko ovih centara Tara je otvorena prema Šumadiji, Pomoravlju, Posavini, Polimlju, Beogradu, Vojvodini i Federaciji Bosne i Hercegovine koje čine njenu širu kontraktivnu zonu (Bratić, M. 2015).

U okviru granica ovog parka mogu se izdvojiti (Nacionalni park *Tara*, 2018):

- Visoka Tara, koja obuhvata približno 60% teritorije parka ili 11.562 hektara i
- Ravna Tara, sa 7.613 hektara.

Visoka Tara je izdvojena kao zasebna prostorno-funkcionalna celina, jer se na njenom prostoru nalazi skup najvrednijih delova prirode i prirodnih vrednosti sa najmanjim stepenom izmenjenosti i to u I stepenu sa oko 2.948,75 hektara i u II stepenu zaštite sa oko 7.732,39 hektara. U ovom delu NP prioritet ima zaštita prirode, a od privrednih delatnosti dozvoljeno je šumarstvo, lov i tradicionalna planinska poljoprivreda. U ovom delu Tare se nalazi Predov krst, koji predstavlja turistički punkt i polazište prema svim važnijim lokalitetima ovog dela NP.

U okviru prostora Ravne Tare takođe je prioritet zaštita prirode i postoje prirodne vrednosti i kulturna dobra od značaja za NP, ali u ovom delu NP postoji raznovrsnija privredna aktivnost. U prostorima koji su

pod I (274 hektara) i II (1.310 hektara) stepenom zaštite aktivnosti su redukovane i strogo kontrolisane, ali na preostalom prostoru, sem šumarstva i turizma koji su prioritetne privredne aktivnosti, već postoje izgrađeni objekti u turističkim centrima Kaluđerske Bare, Šljivovica, Mitrovac, a u planu je i izgradnja novih kapaciteta u Osluši, Sokoloni i u zoni Krnja jela.

NP *Kopaonik* nalazi se u južnom delu Republike Srbije i zahvata najvrednije i najviše delove planine Kopaonik i to slivove Samokovske, Gobeljske, Brzečke i Barske reke, sa nizom vrhova viših od 1.600 m nadmorske visine i Pančićevim vrhom od 2.017 m. Područje NP *Kopaonik* prostire se na teritorijama opština Raška i Brus (Zakon o nacionalnim parkovima, 2018). Nacionalnim parkom je proglašen iste godine kad i NP *Tara* –1981. godine. Obuhvata površinu od 11.810 hektara. Iz Beograda se može stići putem Beograd–Batočina–Kragujevac–Kraljevo–Jošanička banja–Kopaonik (290 km) i Beograd–Pojate–Kruševac–Brus–Kopaonik (300 km). Ipak, najbliži međunarodni aerodrom nije Nikola Tesla u Beogradu, već aerodrom u Prištini, udaljen 110 km, dok je aerodrom Konstantin Veliki u Nišu udaljen 120 km (Đorđević, D. 2014). U prvoj zoni zaštite NP *Kopaonik* utvrđuju se najstrože mere, zabrane i ograničenja kojima se isključuju sve aktivnosti u prostoru i korišćenje prirodnih resursa, osim kontrolisanih aktivnosti naučnog rada, ograničene edukacije, ograničene i kontrolisane prezentacije posetiocima, sprovođenja zaštitnih, sanacionih i drugih neophodnih mera u slučaju požara, elementarnih nepogoda i udesa, pojava biljnih i životinjskih bolesti i prenamnožavanja štetočina, uz saglasnost nadležnog ministarstva. Poseta u opštekulturne rekreativne svrhe obavezno se odvija u pratnji ovlašćenog lica upravljača NP, ili samostalno sa posebnom dozvolom upravljača. Na području NP, u zonama sa režimom zaštite II stepena uspostavlja se ograničeno i strogo kontrolisano korišćenje prirodnih bogatstava i aktivnosti (izgradnje i korišćenja) u prostoru u meri koja ne ugrožava prirodna staništa. Najveći deo prostora u ovom stepenu zaštite se nalazi u slivovima Barske i Samokovske reke i obuhvata još i predeone celine: Jaram – Brzečka reka, Duboke površine, lokalitet Pančićev vrh. U zoni III stepena zaštite omogućava se razvoj agroekološke poljoprivrede, zaštita i unapređenje šuma, sanitarni lov i rekreativni ribolov uz ekološki odgovorno i održivo upravljanje populacijama divljači i autohtonog ribljeg fonda, plansko uređenje i komunalno opremanje turističkog centra i alpskog skijališta,

planska izgradnja objekata turističkog smeštaja (u skladu sa pravilima utvrđenim Prostornim planom) i drugo (Vlada Republike Srbije, Zakon o nacionalnim parkovima).

Tabela 1: *Površina NP Tara i NP Kopaonik*

Nacionalni park	Ukupna površina	Državna svojina	Privatna i ostali oblici svojine	Površina zona zaštita izražena u procentima ukupne površine NP		
				I zona zaštite	II zona zaštite	III zona zaštite
Tara	24.991,82 hektara	13.588,51 hektara	11.403,36 hektara	13,35%	34,07%	52,58%
Kopaonik	11.969,04 hektara	9.862,6 hektara	2.106,98 hektara	12,38%	29,94%	57,68%

Izvor: *Vlada Republike Srbije, Zakon o nacionalnim parkovima, "Službeni glasnik RS"*

PRIRODNE I KULTURNE ATRAKTIVNOSTI NP TARA I NP KOPAONIK

Na području NP *Tara* raste oko polovina drvenastih vrsta koje su zabeležene na teritoriji Srbije (Cvjetičanin, R. i Perović, M. 2007). Šumska vegetacija planine Tara ima jednu osnovnu specifičnost u odnosu na druge planine Balkanskog poluostrva: iako na planini dominiraju mešovite šume smrče, jele i bukve, i to na preko 85% šumskih površina, na ovoj planini nalazi se veći broj reliktnih i endemoreliktnih šumskih zajednica sa omorikom, crnim borom i drugim vrstama, koje su na znatnim površinama (Javno preduzeće Nacionalni park *Tara*, 2015). Nacionalni park je poznat kao stanište Pančičeve omorike i Pančičevog skakavca, koje je otkrio srpski botaničar Josif Pančić u XIX veku.

U vodama NP *Tara* nastanjeno je 37 vrsta riba svrstanih u 9 familija: pastrmke, lipljani, štuke, šarani, vijuni, somovi, sunčice, grgeči i peševi. Konstatovano je 25 predstavnika vodozemaca i gmizavaca, među kojima se izdvajaju šareni davždenjak, gatalinka, šumska kornjača, smuk, poskok. Planinski kompleks Tare prebivalište je za 153 vrste ptica od kojih su neke potpuno istrebljene u većem delu Srbije. Na Tari su nastanjeni suri orao (Kanjon reke Rače, Drine), orao zmijar, sivi soko, šumska šljuka (rezervat Crveni potok), kao i veliki tetreb. Najbrojnija

skupina ptica su pevačice, koje sačinjavaju 60% populacije ptica. Do sada su registrovane 53 vrste sisara. Od krupnih sisara prisutni su medved, mrki medved, vuk, divokoza, divlja svinja, divlja mačka, jazavac, kuna, zlatica i druge vrste. Od sitnih sisara mogu se naći jež, alpska rovčica, šumska rovčica, riđa voluharica, žutogrli puh, velika voluharica, slepi miš (Vesti, 2016). Šire područje Tare identifikovano je kao područje značajno za biljke (Important Plant Areas - IPA) i kao područje značajno za ptice (Important Bird Areas - IBA). Pored toga, od 2003. godine područje nacionalnog parka Tara predstavlja i odabrano područje za dnevne leptire u Srbiji (Prime Butterfly Areas - PBA), a takođe je identifikovano kao značajno i u okviru EMERALD mreže, evropske ekološke mreže za očuvanje divlje flore i faune i njihovih prirodnih staništa u onim zemljama koje nisu članice EU (Javno preduzeće Nacionalni park *Tara*, 2013).

Svi vodotoci na prostoru Nacionalnog parka tretiraju se kao voda I klase. Tu se nalaze i izvori i vrela, jezera (Perućac, Zaovine), planinski potoci i reke od kojih je najveća Drina čija klisurasto-kanjonska dolina zajedno sa kraškim oblicima reljefa doprinosi slikovitosti planinskog predela.

Na planini Tari nalaze se dva utvrđena nepokretna dobra: manastir Rača i lokalitet Mramorje u Perućcu, koji poseduje 80 spomenika (stećaka) koji potiču iz XIV i XV veka. Od kulturno-istorijskih vrednosti ovog kraja značajno je spomenuti još i selo Kremna, poznato po Kremanskom proročanstvu, etno selo Drvengrad i industrijski spomenik Šarganska osmica.

Kopaonik je takođe mesto bogatog biodiverziteta. Ovde je pronađeno preko 1.600 vrsta biljaka. Samo visokoplaninsku floru gradi 825 vrsta, od kojih je 91 vrsta endemičnog, a 82 vrste subendemičnog karaktera. Tu se ističu tri lokalna kopaonička endemita: kopaonička čuvarkuća, kopaonička ljubičica, i Pančićeva režuha. Na Evropskoj crvenoj listi četiri, na Crvenoj listi flore Srbije nalazi se 50 vrsta, a na spisku prirodnih retkosti Srbije 30 vrsta biljaka ovog masiva. U odnosu na endemsku visokoplaninsku floru Balkanskog poluostrva, 11,9% endema raste na Kopaoniku, što ga čini jednim od najznačajnijih centara endemizma u Srbiji i na Balkanu. Bogata fauna insekata (jedini poznati lokalitet na kome je nađena endemična i reliktna vrsta dnevnog leptira, veći broj vodozemaca i gmizavaca, prisutno 180 vrsta ptica od kojih je 90% gnezdarica, i 39 vrsta sisara, čine izuzetno prirodno bogatstvo ovog Nacionalnog parka (Turistička organizacija Srbije, 2018).

Postoje dva izvora radioaktivne vode: Marine vode i Krčmar vode i nekoliko reka: Barska, Samokovska, Rečica, Gobeljska reka, Brzečka, Duboka, Šutanovačka, Mramorska, Bela reka, Minina, Ciganska, Srebrnačka, Zaplaninska reka. Na toku Samokovske reke, najveće vodene arterije Kopaonika, formiraju se mali vodopadi i bukovi, dok se na Zaplaninskoj reci formira višestepeni vodopad Jelovarnik u dužini od 80 m. Na području Kopaonika nalazi se nekoliko urvinskih jezera, od kojih je najveće Semeteško jezero (Nacionalni park Kopaonik, 2018).

Na Kopaoniku se nalaze brojni kulturno-istorijski spomenici – Svetilište Metode, Crkva Svetog Petra i Pavla u Krivoj Reci, spomenik Josifu Pančiću, Mijatovića jaz, arheološki lokalitet Gradina-Đokin most, arheološki lokalitet Nebeske stolice, Đački grob, Bačije Meka presedla, Đorđevića bačije, Bećirovac, arheološki lokalitet Zaječak, Staro kupatilo (turski hamam) u Jošaničkoj banji, Novo kupatilo u Jošaničkoj banji, Arheološko nalazište Jela, Arheološko nalazište Crkvine, lokalitet kod Duba, lokalitet Čučaica, lokalitet Crkvište, lokalitet Kolovnik, lokalitet Gradina, lokalitet u naselju Čajetina, mesto pogubljenja civilnih žrtava (nemačko-bugarska kaznena ekspedicija). Potencijal navedenih kulturno-istorijskih vrednosti još nije iskorišćen u turističke svrhe i ne postoji adekvatan režim zaštite zbog toga što još uvek nisu sprovedena detaljnija istraživanja i valorizacija. Nasuprot tome, prirodne atraktivnosti su sistematizovane i nalaze se pod upravom NP *Kopaonik*, ali im nedostaje adekvatan mehanizam zaštite i prezentacije za turiste (interpretacioni centri, označene pešačke staze, štampani materijali) (Horwath, 2009).

MATERIJALNA BAZA ZA RAZVOJ TURIZMA

Planina Tara je destinacija koja nudi aktivan odmor, rekreaciju, zdravstveni, poslovni, ruralni turizam kao i one oblike turizma koji su vezani za prirodu. Diferencirano je pet iskustvenih područja, odnosno pet definisanih razvojnih turističkih zona, a to su (Sportsko turistički centar Bajina Bašta, 2007): Predov krst, Perućac, Kaluđerske Bare, Bajina Bašta i Mitrovac.

Najpoznatiji turistički centar su Kaluđerske bare, gde se nalazi hotel sa tri zvezdice Omorika sa depandansom, Javor, hotel sa dve zvezdice Beli Bor i vila Tara Luks. Hotel Omorika raspolaže sa 370 ležaja i poseduje bazen, saunu, bioskopsku i sportsku salu, kuglanu, banquet salu, restoran,

travnati fudbalski teren, teniske terene. Depandans Javor se nalazi u njegovoj neposrednoj blizini i raspolaže sa 50 ležajeva. Hotel Beli Bor raspolaže sa 300 ležajeva. Posедуje restoran, kafanu, dva aperitiv bara, klub, bioskopsku dvoranu, TV sale sa satelitskim programom, bilijar i salu za stoni tenis. Vila Tara Luks raspolaže sa dva apartmana i 14 soba. Hotelski kompleks na Kaluđerskim Barama nalazi se izvan NP *Tara*, ali organizaciono, teritorijalno i saobraćajno sasvim je vezan za NP. Od dodatnih sadržaja nudi saunu, teretanu, sto za stoni tenis, diskoteku, etno restoran. U ovoj zoni nalazi se i ergela konja i konjički klub Dora koji ima pozitivan efekat na poboljšanje sadržaja i razvoja sporta na planini Tara (Planina Tara, 2018).

Najkvalitetniji skijaški tereni na Tari su u reonu Predovog krsta koji se nalazi na na 1.075 m nadmorske visine. Dužina staze je od 3 do 5 km. Nalazi se na krajnjem zapadu Tare, gde su najočuvaniji predeli u Srbiji i gde se nalaze tri rezervata prirode: Zvezda planina, Brusnica i Karaula štula. Pored objekata u funkciji NP, ovde se nalazi Planinarski dom i Lovačka kuća. Razvijena je mreža šumskih puteva koji su pogodni za planinski biciklizam (Planina Tara, 2018). Ova zona najviše odgovara za razvoj ruralnog turizma, zadovoljenja specijalnih interesa, kratke odmora, kanjoning i različite turinge.

Zona Perućac je poznato turističko naselje sa velikim kupalištem, restoranima, bazenima za decu, vilom Perućac, sa nekoliko kafića i poštom. Ovde se nalazi ribnjak pastrmki, kao i hotel Jezero koji je sagrađen 1976. godine i ima 150 ležajeva (Drina, 2018). Razvojna zona Perućac ima sve uslove da se specijalizuje i postane vodeća ribolovna destinacija Srbije i destinacija koja nudi različite aktivnosti i doživljaje na vodi, razvoj letnjeg i zimskog odmora ali i za kraća zadržavanja, kao i korišćenje ruralnih pogodnosti.

Od značaja za razvoj turizma Tare je dečije odmaralište u Mitrovcu, koje se sastoji od 7 paviljona planinskog tipa. Raspolaže sa 600 mesta, sa kompletnim sportskim terenima i tri ski lifta. U okviru odmarališta se nalaze restoran, kantina, biblioteka, prodajni punkt, diskoteka, sala za zabavu, bazen, sauna, frizerski salon i lekarska ambulanta (Mitrovac na Tari, 2018).

Zona Bajina Bašta poznata je po turističkim manifestacijama poput *Drinske regate*, *Most festa*, *Dana mladice* i druge.

Na planini Tari se nalazi i preko 250 objekata privatnog smeštaja.

Za razliku od planine Tare na Kopaoniku ima više hotela. Celokupan smeštaj na Kopaoniku može se podeliti na: hotele, vile, odmarališta, apartmane i vikendice. Najpoznatiji hotel je *Grand Hotel & Spa*, kategorisan sa četiri zvezdice. Hotel ima preko 221 luksuznih soba i apartmana, 1.000 ležajeva, *spa* i *wellness* centar, kongresni centar (kongresna sala, 3 konferencijske sale, multifunkcionalna sala), fitnes salu, sportsku salu, kuglanu, dečiji centar, butike, frizerski salon i drugo (MK Mountain Resort, 2018). Četiri zvezdice ima i jedan od najstarijih hotela na Kopaoniku, hotel Putnik, otvoren još 1958. godine, kapaciteta 244 ležajeva u kojem su na raspolaganju dodatni sadržaji poput *wellness* i *spa* centra, fitnes centara, dve konferencijske sale, dečija igraonica i bioskop, skijašnica, višenamenski otvoreni teren, pansioni i *a la kart* restoran, frizerski salon, butici, trafika. Noviji hotel sa četiri zvezdice je hotel Grey, kapaciteta 17 soba. Lociran u centralnom delu Kopaonika, sadrži *spa* centar, nudi mogućnost iznajmljivanja ski opreme i ski škole. Pored ovih hotela postoje i sledeći hoteli: Srebrnac – kapaciteta 180 ležajeva, Srebrna lisica – kapaciteta 154 ležaja, Club A – kapaciteta 96 soba i 2 apartmana, hotel Mount – kapaciteta 13 apartmana, hotel Rtanj – kapaciteta 235 ležajeva, hotel Olga Dedijer – kapaciteta 232 ležaja, hotel Kraljevi Čardaci – kapaciteta 199 apartmana, hotel Milmari – kapaciteta 53 smeštajne jedinice, aparthotel Foka Spa – kapaciteta 37 apartmana, hotel Junior kapaciteta – 71 soba i 7 apartmana, apart hotel MujEn Lux – kapaciteta 32 sobe. Gotovo svi hoteli u svom sastavu imaju dodatne sadržaje poput *wellness* i *spa* centra, teretana, igraonica za decu i drugo. Na Kopaoniku se još nalazi preko 40 vila, 2 odmarališta, a pored toga, turisti smeštaj mogu naći u mnogobrojnim vikendicama i kućama (InfoKop, 2018). Pored objekata za smeštaj postoje i objekti samo za hranu i/ili piće, u vidu kafića i restorana. U centru se nalaze pošta, banka i prodavnice različitih vrsta.

Važećim Prostornim planom utvrđen je ukupni kapacitet od oko 12.400 ležajeva na području NP *Kopaonik* i oko 30.000 u njegovoj zaštitnoj zoni (Ministarstvo građevinarstva saobraćaja i infrastrukture, Sektor za prostorno planiranje, urbanizam i stanovanje, 2018). Treba napomenuti da se pored postojećih kapaciteta već gradi i planira gradnja novih smeštajnih kapaciteta i dodatnih turističkih sadržaja.

Ski-centar Kopaonik raspolaže sa preko 50 km uređenih alpskih staza. Staze opslužuje sistem od 24 žičare ukupnog kapaciteta oko 30.000 skijaša na čas, što ga svrstava u red najvećih ski-centara u ovom delu

Evrope (Kopaonik, 2018). Radi osiguranja bezbednosti destinacije postoji Gorska služba spasavanja, čiji tim spasilaca pomaže ukoliko dođe do nekih nesreća. Pored razvijene zimske sezone, brojni dodatni sadržaji na otvorenom doprinose razvoju letnje sezone, među kojima su: sportski tereni na otvorenom, *zip line*, vožnja trotočkašem, vožnja bobom na šinama, tjubing, trim staze za rekreativce, avantura park, planinski biciklizam, vožnja žičarom i drugo.

Pored sportsko-rekreativnog, razvijen je kongresni turizam, jer postoji veći broj hotela koji raspolažu adekvatnim salama za organizovanjem različitih poslovnih skupova. Velike sale imaju hoteli: Apart hotel & Spa Zoned, čija je sala kapaciteta 1.100 mesta, Kraljevi čardaci, koji ima četiri sale od kojih je najveća kapaciteta 350 mesta, hotel Grand, sa pet sala od kojih je najveća 1.300 mesta, MujEn Lux, čija je sala kapaciteta 1.000 mesta, Club A, koji ima pet sala od kojih je najveća kapaciteta 60 mesta (Kongresni turizam, 2018).

Kako bi se unapredila letnja sezona organizuju se manifestacije kao što su, vožnja terenskih vozila *Stazama Serbian Trophy*, orijenting takmičenje *Orienting Kopaonik Open*, *Dani borovnice*, biciklistička trka *Tri strane Kopaonika* i drugi događaji lokalnog karaktera (Kopaonik, 2018).

TURISTIČKI PROMET

Analizom turističkog prometa planine Tare prikazanom u Tabeli 2. za period od 2013. do 2017. godine, dolazimo do zaključka da domaći turisti više posećuju ovu destinaciju i u proseku borave duže, jer ostvaruju prosečan broj od 3,96 noćenja, dok strani turisti u proseku ostvaruju 2,65 noćenja. Najveći turistički promet ostvaren je u 2017. godini. Ipak, u istoj godini zabeležen je najmanji broj stranih turista u posmatranom periodu. U odnosu na 2013. godinu broj stranih turista u 2017. godini bio je za 23,49% manji, dok je njihov prosečan broj noćenja opao sa 3,08 na 2,50 u 2017. godini. Najveći rast ukupnog broja turista od 12,46% ostvaren je u 2015. godini, dok je u 2017. godini u odnosu na 2016. zabeležen rast od 1,52% (Republički zavod za statistiku, 2018).

Tabela 2: *Turistički promet planine Tare 2013–2017. godine*

Godina	Broj turista			Broj noćenja		
	Domaći turisti	Strani turisti	Ukupno	Domaći turisti	Strani turisti	Ukupno
2013.	52.498	5.376	57.874	210.391	16.544	226.935
2014.	48.117	4.555	52.672	194.564	12.090	206.654
2015.	54.140	5.096	59.236	208.953	12.514	221.467
2016.	59.249	4.492	63.741	232.038	11.575	243.613
2017.	60.602	4.113	64.715	240.504	10.286	250.790

Izvor: *Republički zavod za statistiku. Statistički godišnjak Srbije (2014–2017). Beograd; Republički zavod za statistiku (2018). Turistički promet – decembar 2017, Beograd.*

Kao i na planini Tari, i na Kopaoniku je najveći turistički promet ostvaren u 2017. godini. Takođe, Kopaonik više posećuju domaći turisti koji ostvaruju u proseku 4,21 noćenja, za razliku od stranih turista koji u proseku ostvaruju 4,51 noćenja. Kopaonik beleži porast kako domaćih tako i stranih turista iz godine u godinu, ukoliko izuzmemo blagi pad broja domaćih turista u 2014. godini u odnosu na 2013. od 9,88% (Tabela 3). Najveći porast ukupnog broja turista ostvaren je u 2015. godini, kada je zabeležen rast od 41,09%. Najveći turistički promet ostvaren u 2017. godini, ali je stopa rasta u padu i iznosi 11,22%, dok je u prethodnoj iznosila 15,41%.

Tabela 3: *Turistički promet Kopaonika 2013–2017. godine*

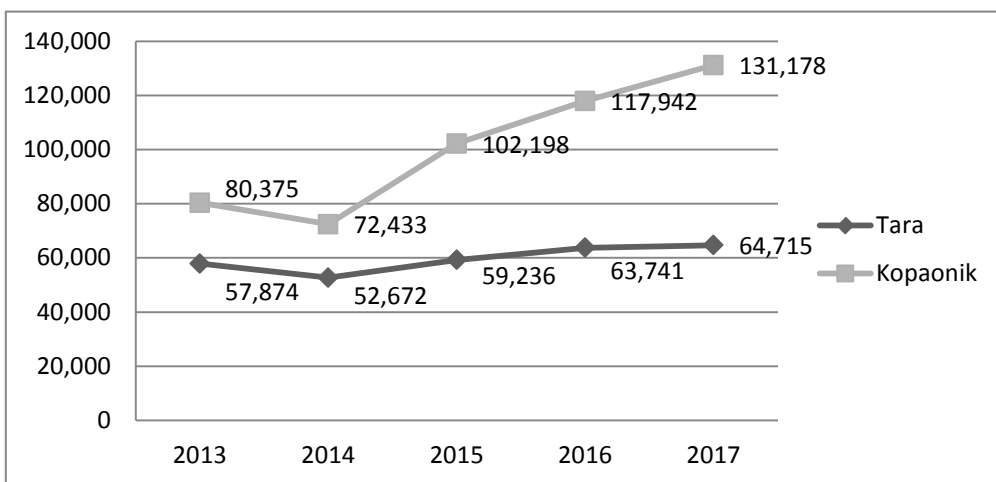
Godina	Broj turista			Broj noćenja		
	Domaći turisti	Strani turisti	Ukupno	Domaći turisti	Strani turisti	Ukupno
2013.	70.301	10.074	80.375	293.746	47.553	341.299
2014.	61.496	10.937	72.433	271.763	51.370	323.133
2015.	87.453	14.745	102.198	362.945	64.438	427.383
2016.	97.571	20.371	117.942	406.778	88.975	495.753
2017.	107.417	23.761	131.178	445.971	104.991	550.962

Izvor: *Republički zavod za statistiku. Statistički godišnjak Srbije (2014–2017). Beograd; Republički zavod za statistiku (2018). Turistički promet – decembar 2017, Beograd.*

Poređenjem ukupnog broja turista u periodu od 2013. do 2017. godine koji su posetili Taru i ukupnog broja turista koji su posetili Kopaonik,

uočava se jasna razlika u razvijenosti turizma ovih destinacija. Kopaonik je u posmatranom periodu imao veći broj turista, veći turistički promet i stopa rasta broja turista je veća od stope rasta broja turista na planini Tari. Samo u 2017. godini broj turista koji su posetili Kopaonik bio je veći čak za 50,67% u odnosu na broj turista koji su posetili planinu Taru. Obe destinacije su imale pad broja turista u 2014. godini i najveći porast broja turista u 2015. godini, od kada se i nastavlja rast broja turista po nižim stopama rasta.

Grafikon 1: Uporedni prikaz ukupnog broja turista na Tari i Kopaoniku 2013–2017.



ZAKLJUČAK

Nacionalni parkovi poseduju atraktivne prirodne vrednosti koje privlače veliki broj posetilaca što uslovljava razvoj turizma na ovim područjima. Planiranje privrednih aktivnosti u nacionalnim parkovima je neophodno kako bi se životna sredina, naročito one vrednosti koje su zaštićene zakonom, sačuvala za buduće generacije. Održivi razvoj je jedini mogući način razvoja turizma u nacionalnim parkovima, kako se ne bi degradirala specifičnost ovih destinacija, a to je jedinstveno prirodno bogatstvo.

Turističko-geografski položaj NP *Tara* i NP *Kopaonik* se može oceniti kao povoljan za razvoj turizma. Raznovrsnost flore i faune, jedinstveni pejzaži, brojne hidrografske vrednosti čine primarne atraktivnosti NP

Tara i NP *Kopaonik*. Oba NP poseduju i kulturno-istorijske vrednosti, od kojih većina nije dovoljno valorizovana.

NP *Tara* je po površini veći od NP *Kopaonik*, i poseduje manje razvijenu materijalnu bazu za razvoj turizma. Najznačajniji objekti za smeštaj na Tari su hotel sa tri zvezdice Omorika, Depandans Javor, hotel sa dve zvezdice Beli Bor, vila Tara Luks i dečije odmaralište Mitrovac. Zastupljeni su dodatni sadržaji, poput raftinga, krstarenja rekom Drinom, ribolova i drugo. Na Kopaoniku je više wellness i spa centara u okviru hotela, ali sve je više i drugih dodatnih sadržaja koji se mogu koristiti tokom leta kao što su vožnja bobom, avantura park, vožnja trotočkašem i drugo, te se može zaključiti da je širi asortiman dodatnih sadržaja na Kopaoniku nego na planini Tari. Takođe, više je hotela, i drugih objekata za smeštaj na Kopaoniku i postoji luksurniji tip smeštaja u vidu nekoliko hotela sa četiri zvezdica, dok na je na Tari hotel najveće kategorije hotel sa tri zvezdica. Sa preko 50 km dugih ski-staza Kopaonik je veći ski-centar nego Tara, po čemu je najpre i prepoznatljiv na turističkom tržištu.

U celokupnom posmatranom periodu od 2013. do 2017. godine, turistički promet Kopaonika bio je veći od turističkog prometa planine Tare. Postoji tendencija rasta turističkog prometa u ovim destinacijama.

Može se zaključiti da je turizam razvijeniji na Kopaoniku, najpre zbog činjenice da je turistički promet veći nego na Tari i zbog toga što ima više objekata za smeštaj, zabavu i rekreaciju. Najrazvijeniji oblici turizma na Kopaoniku su sportsko-rekreativni turizam (ski- turizam), kongresni i avanturistički, na Tari takođe, ali u manjoj meri nego na Kopaoniku.

Razvoj turizma u destinacijama ovog tipa uslovljava nastanak problema poput neplanske (divlje) gradnje turističkih objekata što se može negativno odraziti na zaštićene vrednosti ovog područja. Kratkoročno gledano, destruktivni uticaji turizma na životnu sredinu ne moraju dovesti do većeg stepena uništenja prirodnih resursa. Međutim, sa daljom ekspanzijom ove delatnosti u nacionalnim parkovima bez planiranja i realizacije planova turizam bi indirektno i direktno mogao da delimično ili u potpunosti degradira životnu sredinu.

Postavlja se pitanje da li dalja ekspanzija turizma na Kopaoniku i na Tari, a naročito na Kopaoniku, s obzirom na trenutno stanje razvijenosti, može ostvariti negativne uticaje na prostor i vrednosti nacionalnih parkova, zbog čega su potrebna istraživanja uticaja turizma na životnu sredinu u ovim destinacijama.

TOURISM DESTINATION BENCHMARKING ANALYSIS OF THE TARA AND KOPAONIK NATIONAL PARKS

Abstract: *The most visited national parks of Serbia are Kopaonik and Tara. The aim of the paper is to compare these two national parks as tourist destinations and to highlight the importance of tourism planning in national parks. Data on the current state of tourism in the Tara National Park and Kopaonik National Park were collected through a review of relevant literature and websites, and analyzed in terms of comparison, i.e. using benchmarking and statistical methods. The benchmarking analysis was carried out for these two most visited national parks of Serbia, but it should be emphasized that the motives for visiting these destinations are not only their natural values. Kopaonik is the most visited mountain in Serbia after Zlatibor and an attractive winter resort not only on the domestic but also on the international tourism market. The tourist capacities of Kopaonik are greater and better in terms of quality than those located on the mountain of Tara and tourist traffic is greater on Kopaonik than on the Tara mountain.*

Keywords: *National park, Tara, Kopaonik, tourist traffic, benchmarking*

LITERATURA

1. Armaitiene, A., Bertuzyte, R., & Vaskaitis, E. (2014). Conceptual framework for rethinking of nature heritage management and health tourism in national parks. *Procedia-social and behavioral sciences*, 148, 330-337.
2. Biederman P.S. (2008). *Travel and Tourism, an industry primer*, Upper Saddle River, NJ:Pearson edu.
3. Bratić, M. (2015), *Uloga planinskih turističkih centara u ukupnom turizmu Srbije*, doktorska disertacija, Prirodno matematički fakultet, Niš.
4. Cvjetičanin, R., Perović, M. (2007), Autohtona dendroflora nacionalnog parka „Tara“. Zbornik radova *Osnovne ekološke i strukturno proizvodne karakteristike tipova šuma Đerdapa i Tare*. Ministarstvo nauke Republike Srbije, Šumarski fakultet Univerziteta u Beogradu, NP „Đerdap“ i NP „Tara“. str. 153.-162.

5. Damjanović, I. (2009), *Nacionalni parkovi kao specifične turističke destinacije*, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd.
6. Đorđević, D. (2014), *Uloga i značaj planiranja infrastrukture u razvoju planinskog turizma u Srbiji*, doktorska disertacija, Univerzitet u Beogradu, Geografski fakultet, Beograd.
7. Drina, (2018, septembar 27), Preuzeto sa: <http://drina-reka.com/perucac/>
8. Eagles, P. F., & McCool, S. F. (2002). *Tourism in national parks and protected areas: Planning and management*. CABI.
9. Eagles, P., McCool, S. and Haynes, C. (2002). *Sustainable Tourism in Protected Areas Guidelines for Planning and Management*, IUCN, UK.
10. Gee, C. Y., Fayos-Sola', E., & World Tourism Organization. (1999). *International tourism: A global perspective*. Madrid: World Tourism Organization.
11. Horwath (2009), *Master plan za turističku destinaciju Kopaonik*, (2018, septembar 27), Preuzeto sa: <http://www.infokop.net/images/stories/Dokumenta/Horwath-Master-plan-Kopaonik.pdf>
12. Infokop, (2018, septembar 27), Preuzeto sa: <http://www.infokop.net/smestaj/index.php>
13. IUCN, (2018, septembar 27), Preuzeto sa: <http://www.biodiversitya-z.org/content/iucn-category-ii-national-park>
14. Javno preduzeće Nacionalni park Tara (2015), *Plan upravljanja nacionalnog parka Tara - Natura 2000*, Bajna Bašta
15. JP Nacionalni park Tara (2013), *Retke ptice nacionalnog parka Tara*, Novi Sad.
16. JUGINUS (2012), *Prostorni plan opštine Bajna Bašta*, Beograd-Bajina Bašta.
17. Kongresni turizam, (2018, septembar 27), Preuzeto sa: <http://www.kongresniturizam.com/HoteliEventProstori/kopaonik>
18. Kopaonik, (2018, septembar 27), Preuzeto sa: <http://kopaonikonline.com/kopaonik-kalendar-letnjih-dogadaja-i-manifestacija/>
19. Kopaonik, (2018, septembar 27), Preuzeto sa: <http://www.kopaonik.rs/zicare-tabelarno/>
20. Marinoski, N., Stamenković, P., Ilić, D. (2015), *Turistička Geografija*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Leskovac.
21. Milenković, S. (2006). *Međusobni odnosi turizma i životne sredine*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu.

22. Milićević, S., Kostić, M., Đorđević, N. (2016), Specificity of ecotourism destination management, *Book of proceedings of 3rd International Conference: "Higher education in function of development of tourism in Serbia and Western Balkans "*, Business and Technical College of Applied Sciences, 30. septembar – 1. oktobar, Užice, Srbija, pp. 277-288
23. Ministarstvo građevinarstva saobraćaja i infrastrukture sektor za prostorno planiranje, urbanizam i stanovanje, (2018, septembar 27), Preuzeto sa: <http://www.mgsi.gov.rs/sites/default/files/Rani%20javni%20uvid%20povodom%20izrade%20PPPPN%20NP%20Kopaonik.pdf>
24. Mitrovac na Tari, (2018, septembar 27), Preuzeto sa: <http://www.cdlbgd.rs/odmaralista/>
25. MK Mountain Resort, (2018, septembar 27), Preuzeto sa: <https://www.mkresort.com/page/o-nama>
26. Nacionalni park Kopaonik, (2018, septembar 27), Preuzeto sa: <http://www.kopaonik.rs/nacionalni-park-kopaonik/>
27. Nacionalni park Tara – položaj, proglašenje nacionalnog parka i zone zaštite, (2018, septembar 27), Preuzeto sa: <http://www.geografija.rs/nacionalni-parkovi/tara/nacionalni-park-tara-proglasenje-i-zone-zastite/>
28. Planina Tara, (2018, septembar 27), Preuzeto sa: http://www.tara-planina.com/tara_hoteli.html,
29. Repka, P., & Švecová, M. (2012). Environmental education in conditions of National Parks of Slovak Republic. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 55, 628-634.
30. Republički zavod za statistiku, Statistički godišnjak Srbije (2014-2017), Beograd.
31. Republički zavod za statistiku (2018). *Turistički promet – decembar 2017*, Beograd.
32. Sportsko turistički centar Bajina Bašta (2007), *Master plan razvoja turizma sa poslovnim planom za planinu Taru i njeno okruženje*, Horwath consulting, Zagreb.
33. Stojanović, V. (2011). *Turizam i održivi razvoj*, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Univerzitet u Novom Sadu.
34. Turistička organizacija Srbije, *Nacionalni park Kopaonik*, (2018, septembar 27), Preuzeto sa: <http://www.serbia.travel/destinacije/gradovi-i-opstine.a-228.434.html>

35. Vesti (2016), *Iz edicije Službenog glasnika Leksikoni nacionalnih parkova Srbije: Leksikon Tare*, (2018, septembar 27), Preuzeto sa: http://www.graduzice.org/documents/VESTI_3494_1673.pdf
36. Vlada Republike Srbije, *Uredba o utvrđivanju Prostornog plana područja posebne namene Nacionalnog parka Kopaonik*, Službeni glasnik RS, broj 89 od 2. novembra 2016, (2018, septembar 27), Preuzeto sa: <http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/reg/viewAct/55d7e40b-94e7-425e-8216-c4d6ee488c4b> -
37. Vlada Republike Srbije, *Zakon o nacionalnim parkovima*, Službeni glasnik RS, broj 84 od 6 oktobra 2015, (2018, septembar 27), Preuzeto sa: <http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/lat/pdf/zakoni/2015/2186-15%20lat.pdf>
38. Vlada Republike Srbije, *Zakon o zaštiti prirode*, Sl. glasnik RS, br. 36/2009, 88/2010, 91/2010 - ispr i 14/2016, (2018, septembar 27), Preuzeto sa: https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_zastiti_prirode.html
39. Zavod za zaštitu prirode Srbije, (2018, septembar 27), Preuzeto sa: http://www.zzps.rs/novo/index.php?jezik=sr&strana=zastita_prirode_o_zasticenim_podrucjima

ZAHVALNICA

Rad predstavlja deo rezultata na projektu III 46006 "Održiva poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji ostvarivanja strateških ciljeva Republike Srbije u okviru dunavskog regiona", finansiranog od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

STRUČNI RAD

BENČMARKING KAO INOVACIJA U OBRAZOVANJU

Dragojlović Vladimir¹

Mijalkovski Zoran²

Radivojević Srbislav³

***Sažetak:** Društvene, političke i ekonomske promene koje se u poslednje dve decenije dešavaju u našoj zemlji, uticale su na nov način funkcionisanja obrazovno-vaspitnih ustanova iz javnog sektora i ogledaju se u drugačijem načinu obavljanja delatnosti kroz tržišno poslovanje, takmičenje sa konkurencijom, unapređivanje kvaliteta i performansi obrazovno-vaspitnih ustanova, uvažavanje potreba i očekivanja korisnika i dr. U brojnim inovacijama, reformama, tendencijama i pravcima, svoje mesto pronalazi koncepcija marketinga u obrazovanju, sa svim svojim tehnikama, metodama i principima a jedna od njih je primena benčmarkinga, koncepcije koja se odnosi na učenje organizacije od najboljih organizacija iz svoje delatnosti. Preduslov za uspešnu primenu benčmarkinga u obrazovanju je spremnost i otvorenost škole da podstiče inovacije u svakodnevnom radu. Posebnu ulogu ima rukovodilac škole kao osoba koja je najodgovornija za njeno uspešno funkcionisanje i unapređivanje kvaliteta rada škole. U radu se navode osnovni koraci benčmarking procesa koji su specifični za delatnost obrazovanja. Takođe, rad promovise ideju o potrebi kreiranja benčmarking informacionog sistema koji bi predstavljao praktičan komunikacijski kanal između obrazovno-vaspitnih ustanova kojima treba učenje i ustanova koje su prema svojim performansama kompetentne da uče druge.*

***Ključne reči:** benčmarking, inovacija, organizacija, školska kultura, rukovođenje*

1 Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Fakultet za menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, e mail: dragojlov@yahoo.com

2 Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Fakultet za menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd

3 Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Fakultet za menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd

UVOD

Obrazovanju, kao jednoj od najsloženijih ljudskih delatnosti, svojstveno je konstantno razvijanje, menjanje i unapređivanje, prvenstveno prilagođavanjem promenama i razvoju u svom okruženju. Da bi danas škola iz javnog sektora uspešno funkcionisala, neophodno je da preduzima aktivnosti koje su svojstvene tržišnim i privrednim organizacijama, iako ona pripada klasi neprofitnih uslužnih organizacija. Škola mora organizovano i sistematski planirati i realizovati različite marketinške i promotivne aktivnosti i takmičiti se sa konkurentskim školama za bolju pozicioniranost na ograničenom obrazovnom tržištu. Istovremeno, škola prati zahteve tog tržišta, svojih korisnika i lokalne zajednice što rezultuje uvođenjem inovacija koje utiču na unapređivanje kvaliteta rada u školi. Inovativnost omogućava školi da stekne konkurentsku prednost u svom okruženju u odnosu na druge konkurentske škole. Postojanje inovativnosti pokazuje da su zaposleni ohrabreni da realizuju promene i daju predloge za promenu. Oni se zalažu za nabavku i korišćenje savremene obrazovne tehnologije i podržavaju uvođenje inovacija u obrazovno-vaspiti proces.

Primenom tehnike benčmarkinga kao inovacije ostvaruje se posebna korist za školu kao organizaciju jer je ovaj proces iz jedne zatvorene i pasivne uloge prebacuje u poziciju aktivne, pa čak i proaktivne organizacije koja je otvorena za komunikaciju, saradnju i za učenje i sticanje novih znanja, veština i sposobnosti.

PROMENE U OKRUŽENJU ŠKOLE

Svoja razmatranja o školskom okruženju grupa američkih autora definiše i sažima stavom po kojoj "škola nije ostrvo" (Marzano, Waters & McNulty, 2005) jer ona funkcioniše u složenom kontekstu na koji se mora obraćati pažnja ukoliko škola želi da njena delatnost bude efikasna. Ovakva situacija od rukovodioca škole traži da pokaže spremnost da bude predstavnik i zastupnik škole pred svima onima kojih se škola tiče, što od njega zahteva da mora biti voljan i sposoban da komunicira sa pojedincima unutar i izvan škole. Ukratko, autori insistiraju na širenje partnerstava van okvira škole, tj. ka široj zajednici, opravdavajući svoj stav činjenicom „da je potrebno celo selo da se odgaji jedno dete“ (Marzano et al., 2005. str. 58), uz preporuku da je obaveza škole da prati sve državne i lokalne zakone i propise, a da je

obaveza direktora da bude predstavnik škole kod roditelja, u školskoj upravi i u široj zajednici.

Kako se tržište obrazovnih ustanova konstantno smanjuje, to je primena marketinških principa u cilju pridobijanja većeg broja korisnika usluga postala imperativ. Usled velikih demografskih promena koje se ogledaju u smanjenom broju dece i naglom opadanju broja upisanih učenika, škola je primorana da preduzima aktivnosti koje će joj obezbediti opstanak na obrazovnom tržištu i normalno funkcionisanje. U takvom ambijentu, neke škole i njihovi rukovodioci, shvatajući ozbiljnost problema, u jednom novom duhu usmeravaju svoju organizaciju – u duhu marketinške orijentacije, svesni da će na obrazovnom tržištu opstati samo one škole koje su marketinški orijentisane i usmerene ka zadovoljenju potreba ciljanog tržišta.

Insistiranja na uvođenju marketing principa u obrazovanje su se uglavnom opravdavala razlozima koji se odnose na demografske promene, veću odgovornost škole pred društvom, veću fleksibilnost škola, povećanu brigu za kvalitet i poboljšanje kvaliteta, bolju komunikacija između davaoca i korisnika usluga, formiranje pozitivne slike o školi, poboljšanje obrazovne mogućnosti i prilika za pridobijanje dodatnih sredstava, veću organizacionu efikasnost i sl. (Trnavčević i Zupanc Grom, 2000).

Slične razloge navode i domaći autori analizirajući stanje u našem obrazovnom sistemu (Filipović i Kostić Stanković, 2009, str. 119-120) i smatraju da je marketing funkcija potrebna neprofitnim obrazovnim institucijama jer se potrebe korisnika usluga obrazovanja stalno šire i evoluiraju; potrebe za istraživanjem promena u okruženju i trendova na tržištu su u stalnom porastu; potrebe korisnika usluga su sofisticiranije i precizno iskazane; država vrši pritisak za optimalnim zadovoljenjem potreba korisnika obrazovnih usluga; efikasno zadovoljenje potreba i zahteva korisnika vodi ka pozitivnom imidžu i dobroj reputaciji obrazovnih institucija i pruža šanse za prikupljanje dodatnih sredstava putem donacija i stipendija korisnicima i time omogućava razvijanje aktivnosti sa dodatnim sadržajima koji donose dodatne prihode; poslednjih godina, obrazovanje na svim nivoima je izloženo konkurenciji; na globalnom nivou, obrazovanje je postalo neka vrsta industrije gde se ostvaruje zavidan profit i dr.

BENČMARKING U OBRAZOVANJU

Benchmarking⁴ je alat, tehnika, metoda koja podrazumeva učenje organizacije od drugih organizacija koje su visoko pozicionirane, sticanje novih znanja, veština i sposobnosti sa ciljem unapređivanja sopstvenih performansi i nivoa kvaliteta (Revelle, 2004, str. 8).

Iako je ovaj princip nastao i širio se iz polja industrije i proizvodnje, on je u potpunosti primenljiv i na uslužni sektor kojem pripada delatnost obrazovanja. Smatra se da su neki vidovi benčmarkinga korišćeni još u vreme starih Egipćana, pa i ranije. Pisani tragovi sa idejom benchmarkinga datiraju iz perioda pre nove ere, pa tako Sun Cu navodi da "kada znamo i sebe i druge, nećemo biti u opasnosti čak da vodimo i stotinu bitaka; kada znamo samo sebe, imamo polovinu šansi za uspeh; kada ne znamo ni sebe ni druge, izgubićemo u svakoj borbi" (1997, str. 119). Benčmarking svoj pravi izraz dobija 80-tih godina prošlog veka. Upravo tih godina japanska privreda šalje svoje stručnjake u svet da prouče primere pozitivnog poslovanja, nauče nešto novo i da potom primene stečena znanja u svom svakodnevnom poslovanju. U mnoštvu definicija benčmarkinga u domaćoj literaturi se najčešće citira jedna koja potiče od japanskih autora (Ljubojević, 2001, str. 175) po kojoj je „benčmarking proces identifikovanja, razumevanja i adaptiranja istaknutih praksi od druge organizacije u nameri da se pomogne sopstvenoj organizaciji u unapređivanju performansi. Benčmarking predstavlja deo šireg pristupa kontinuiranim podsticajima za unapređivanje i upravljanje kvalitetom, merenje performansi ili kontinuiranog unapređivanja menadžmenta“.

Kako danas više nema dileme da li se marketinški principi, teorija i praksa mogu primenjivati na oblast obrazovanja, benčmarking u obrazovanju bi se odnosio na procese kojima škola kontinuirano vrednuje kvalitet sopstvene obrazovne usluge i obrazovne prakse u odnosu prema konkurentskim školama ili školama koje su se pozicionirale kao lideri u kvalitetu. Takođe, to je i proces traganja i prikupljanja informacija o najboljim školama i najboljim obrazovnim praksama kako bi se njihova iskustva primenila u sopstvenoj obrazovnoj praksi. Benčmarking omogućava da se u školama promene postojeće i

4 Kako ova reč nije na adekvatan način prevedena na srpski jezik, u domaćoj literaturi ali i u ovom radu se koristi originalni izraz

neefikasne strukture putem samostalnog otkrivanja drugih, boljih i već realizovanih rešenja (Weber, 1995, str. 409).

Škola koja želi da unapredi neko svoje polje delovanja, odnosno neki konkretan standard svog rada, i to putem učenja od druge škole tako što adaptira i primenjuje u svom radu saznanja stečena od nje, to čini na osnovu potrebe koja se kod nje javila. Škola procenjuje da neki segment njenog rada nije na zadovoljavajućem nivou, odnosno da i pored svih napora neki od standarda nije ostvaren i ima potrebu da unapredi taj standard rada tragaajući za mogućim rešenjima. U tom traganju je za školu najbitnije da dobro proceni od koje to škole može nešto korisno da nauči, tj. koja je to škola koja se u konkretnom segmentu rada prepoznaje ili se već pozicionirala kao superiorna. „Škola koja uči“ uspostavlja komunikaciju sa „školom od koje uči“, organizuje svoje timove koji će proučavati i analizirati način rada i rešenja koje nudi škola od koje se uči i sva stečena znanja počinje da primenjuje u svojoj praksi, uz prethodno prilagođavanje svojim uslovima i svojim specifičnostima ukoliko je to potrebno. Prosta i doslovna primena novostečenih znanja, veština i praktičnih rešenja nije dovoljna garancija da će odmah doći do unapređenja problematičnog segmenta rada, pa je neophodno neko vreme vršiti preciznu evaluaciju i monitoring kako bi se pratio i dokumentovao napredak, odnosno vršile konkretne korekcije ukoliko se napredak ne primećuje. Benčmarking ima svoje polje delovanja, ciljeve i etape koji se uglavnom određuju sa pet koraka: odlučivanje o predmetu poređenja, oblikovanje benčmarking tima, odlučivanje o benchmarking partnerima, prikupljanje i analiza informacija i akcija (Spendolini, 1992, str. 27). Različiti autori daju predloge za različiti broj faza (koji se kreće od pet do deset), ali se najčešće insistira na četiri faze: definisanje problema i prikupljanje potrebnih podataka, analiza prikupljenih podataka, odluka o najboljem rešenju i primena rešenja (Maters & Evans, 1996).

Međutim, složena delatnost kao što je obrazovanje, zahteva specifične etape koje bi omogućile veću efikasnost i efektivnost prilikom implementacije benčmarking procesa u svakoj konkretnoj obrazovno-vaspitnoj ustanovi. Predlog je da se za oblast obrazovanja definiše sedam etapa ovog procesa koje bi obuhvatale sledeće korake:

1. formiranje Tima za benchmarking u školi (formira ga rukovodilac škole svojim rešenjem)

2. ocena sopstvenih slabosti i nedostataka (analiza svakog pojedinačnog standarda rada i indikatora na osnovu podataka iz procesa samoevaluacije, izveštaja eksterne evaluacije ili akcionog plana za unapređivanje kvaliteta rada)
3. izrada programa rada Tima za benčmarking (definisane oblasti rada, standarda i indikatora koje treba unaprediti)
4. izbor benčmarking partnera i učenje (izbor škole od koje treba učiti i sam proces učenja)
5. informisanje unutrašnjih i spoljašnjih korisnika usluga o naučenom (upoznavanje svih zaposlenih, roditelja, učenika, Školskog odbora i Saveta roditelja o pravcima promena koje slede nakon učenja)
6. primena naučenih principa, metoda i sadržaja u radu (rad na osnovu principa i u skladu sa naučenim)
7. evaluacija efekata novog učenja i evidentiranje u zvaničnim školskim dokumentima (sve što je u novom radu procenjeno kao dobro, unosi se u Godišnji plan i Školski program i služi kao teorijska osnova za dalji rad).

Za obrazovno-vaspitne ustanove bi od posebne koristi bilo postojanje i formiranje baze podataka (neke vrste "Benčmarking Informacionog Sistema") koja bi sadržala tražnju svih onih škola koje procenjuju da imaju potrebu za dodatnim učenjem u određenoj oblasti i onih škola koje iskazuju ponudu i spremnost, da na osnovu svojih performansi mogu pružiti obuku drugim školama iz određene oblasti rada. To bi bio praktičan komunikacijski kanal između škola koje imaju potrebu za učenjem i škola koje su spremne da pruže dodatnu obuku. Ovakvom bazom podataka bi se skratio put prilikom traganja za najboljim školama i najboljim obrazovnim praksama koje bi nakon benčmarking procesa mogle biti primenjivane i u drugim školama.

Principi benčmarkinga se pored svake pojedinačne škole kao autentične organizacije, mogu primenjivati i na celokupan obrazovni sistem jedne države. U tom kontekstu nacionalni obrazovni sistem koji ima potrebu za unapređivanjem, proučava i traga za superiornim obrazovnim sistemom od kojeg bi mogao da uči, a potom novostečena znanja, nakon adaptacije prema svojim nacionalnim specifičnostima, primenjuje u sopstvenoj praksi.

Svaka država želi efikasan i kvalitetan nacionalni obrazovni sistem ali se razlikuju načini na koji realizuju nastojanja ka tom cilju. Ta različita

rešenja dovode do različitih uspeha, pri čemu se rešenja procenjuju kao više ili manje uspešna. Danas je jedan od kriterijuma uspešnosti nekog nacionalnog obrazovnog sistema rezultat učenika na međunarodnom standardizovanom testu školskih postignuća, poznatom kao PISA⁵ test. Na osnovu tih rezultata svaka država se rangira prema uspešnosti, podaci su transparentni što omogućava jednostavan uvid u informaciju čiji obrazovni sistem se pozicionira kao superioran. Istovremeno, to je neformalni spisak država od kojih vredi učiti i od njih preuzimati konkretna sistemska rešenja i primere dobre prakse.

OD BENČMARKINGA KA ORGANIZACIJI KOJA UČI

Uvek aktuelno pitanje stručnog usavršavanja i profesionalnog razvoja zaposlenih u oblasti obrazovanja u našoj zemlji je određenim pravilnicima i drugom zakonskom regulativom već neko vreme definisano i sistemski uređeno. Neophodno je da se ovo pitanje proširi na školu, posmatranu kao organizaciju, koja ima imperativ svog razvoja i usavršavanja. U vreme današnjih ubrzanih i brojnih promena u oblasti društva, privrede, informatike i novih saznanja, ostajanje škole van konteksta „organizacije koja uči“ podrazumevalo bi njen kraj kao obrazovno-vaspitne institucije i gubljenje koraka sa savremenim svetom koji je okružuje i čiji je ona neraskidivi deo. Prvi korak ka nastojanjima da se škola definiše kao organizacija koja uči jeste njeno insistiranje na stručnom usavršavanju svojih zaposlenih i ulaganje u njihov profesionalni razvoj, odnosno razvoj onog najvrednijeg resursa kojim svaka škola raspolaže.

Primenom principa benčmarkinga škola postaje u pravom smislu reči „organizacija koja uči“ i u konkretnom slučaju uči od najboljih. To je posebno važno u polju obrazovanja jer je reč o vrlo složenoj i stvaralačkoj delatnosti, sa izvesnim stepenom autonomije u organizaciji i realizaciji obrazovno-vaspitnog rada. Činjenica da je jedan školski čas čak nemoguće dva puta realizovati na identičan način govori o toj složenosti procesa ali i o mogućnostima primene bogatstva ideja, načina i kreativnih rešenja u procesu isporuke obrazovne usluge. Slično je i kada se posmatra škola kao organizacija koja je usmerena na ostvarivanje nacionalnih ciljeva obrazovanja i vaspitanja najefikasnijim usklađivanjem svojih ljudskih i finansijskih resursa. I na ovom polju reformski procesi

koji se odnose na povećanu decentralizaciju i autonomiju, školi daju slobodu da na svoje načine traga za najboljim rešenjima radi unapređivanja svoje performanse, tj. unapređivanja kvaliteta obrazovno-vaspitne usluge. Pritom je sasvim očekivano da će neke škole u realizaciji ovog strateškog zadatka biti uspješnije a neke manje uspješne. Takođe, u dinamičkim konkurentskim uslovima škola ne sme samo sprovesti jednokratne benchmarking aktivnosti, već je cilj da postane "učea organizacija" koja je fleksibilna i otvorena prema promenama (Küpper & Weber, 1997, str. 25).

Od škole kao organizacije se očekuje da mora biti kreativna i prilagodljiva da bi opstala u savremenom svetu tržišnog poslovanja. Upravo ova kreativnost škole će doći do izražaja kada budu prilagođavali tuđa iskustva svojim specifičnostima jer, kao što je ranije rečeno, u oblasti obrazovanja i vaspitanja nije moguće primenjivati gotova rešenja i to na identičan način kao prema modelu.

U praksi osnovnih škola se danas koriste neki elementi benčmarking postupanja ali ne u dovoljnoj meri i ne na način pri kojem je školama dovoljno jasno prezentovano kakve sve koristi mogu imati njegovom kontinuiranom primenom. Danas škole sve češće imaju razne stručne skupove na kojima je osnovna tema razmena iskustava i prezentacija primera dobre prakse iz nekog segmenta rada škole. To je oblik razmene iskustava pri kojem neke škole dolaze u poziciju organizacije koja uči, jer se informišu, uče i usvajaju znanja i veštine od drugih škola koje im prenose svoja pozitivna iskustva iz onih segmenata rada za koje su procenjene kao superiorne.

Primena principa benčmarkinga je danas olakšana i zbog kreiranja škole kao otvorenog sistema, pri čemu se podrazumeva da ona aktivno saraduje, komunicira i vrši razmenu sa mnogim subjektima iz lokalne zajednice, npr. sa konkurentskim školama ili sa istovrsnim školama iz bližeg ili daljeg okruženja. Takođe, povećava se broj projekata u kojima aktivno učestvuju škole i pojedinci iz reda nastavnog osoblja sa ciljem međunarodne saradnje, razmene i učenja od drugih.

Danas je informisanje o školama sa superiornim performansama olakšano zbog uvođenja eksterne evaluacije obrazovno-vaspitnih ustanova, čiji rezultati egzaktno pokazuju na kom nivou ostvarenja standarda je svaka pojedinačna škola u Srbiji, na osnovu prethodne analize standarda i njegovih pokazatelja. Na taj način je školi koja uči i

koja dolazi u poziciju organizacije koja uči olakšan put dolaska do škole sa superiornim performansama od koje vredi učiti.

Od kvaliteta školske kulture zavisi spremnost škole da preraste u organizaciju koja uči i ona je prepoznatljiva po svojim specifičnostima i odlikama. N. Janićijević (2008, str. 395) navodi širok spektar najznačajnijih kulturnih komponenti organizacije koja uči, a to su: otvorenost prema okruženju (otvorenost prema uticajima iz okruženja mora da karakterišu organizaciju koja uči); orijentacija na kreiranje vrednosti (neprekidno učenje podrazumeva stvaranje najbolje vrednosti kao krajnjeg cilja); prihvatanje rizika (svako učenje prati prihvatanje rizika mogućih grešaka što podrazumeva da tamo gde nema rizika nema ni učenja); orijentacija na pitanja i probleme (zaključivanje i rasuđivanje zaposlenih treba da se zasniva na stvarnim činjenicama a ne na političkim interesima, statusu i sl.); orijentacija na istraživanje (kultura organizacije koja uči treba da se zasniva na sklonosti zaposlenih da stalno istražuju, postavljaju pitanja i prikupljaju podatke radi unapređivanja razvoja organizacije); tolerancija grešaka i učenje iz njih (greške su neminovne, neizbežne i predstavljaju lepu priliku da se nešto novo nauči); otvorenost u internoj komunikaciji (otvorenost podrazumeva da se sve informacije u organizaciji moraju deliti sa svima a da se pri tom ne koriste kao izvor moći); pozitivan stav prema promenama (kultura organizacije koja uči mora da sadrži i pozitivan stav prema promenama jer organizacije uče da bi se menjale i uvodile novine); sistemska perspektiva (ta perspektiva podrazumeva sposobnost da svako u organizaciji analizira probleme u organizaciji sa aspekta organizacije kao celine); razvoj ljudi (najznačajnija komponenta kulture organizacije koja uči jeste stav da je razvoj njenih članova u najboljem interesu same organizacije i da može ostvariti konkurentsku prednost samo ukoliko obezbedi najbolje uslove za razvoj svojih zaposlenih.

INOVACIJE U OBRAZOVANJU

Prilikom svakog reformskog procesa i pokušaja uvođenja inovacija u oblast obrazovanja i vaspitanja, kao što su i nastojanja za primenu koncepta marketinga u ovoj oblasti, pojavljuju se otpori praćeni negodovanjem i osporavanjem. Kritike su prvenstveno usmerene ka nemogućnosti primene marketinga jer je sama priroda obrazovno-vaspitnog procesa i škole kao organizacije toliko specifična i toliko se razlikuje od organizacija u privredi, da je nemoguće samo izvršiti

transfer saznanja u školstvo. Uprkos tim osporavanjima i potrebi uvažavanja evidentnih različitosti, jasno je da svakoj organizaciji, bez obzira koja joj je osnovna delatnost, pa tako i obrazovno-vaspitnoj delatnosti, treba marketing koji će joj omogućiti da unapredi proces komunikacije između same organizacije i ciljnih grupa, da radi na zadovoljavanju postojećih i anticipiranju budućih potreba ciljnih grupa i da organizuje istraživanje tržišta i obezbeđuje informacije o zahtevima i potrebama ciljnih grupa.

Povećavanje uspešnosti i efikasnosti škola je konstantan zadatak u obrazovanju. Uvek su aktuelna nastojanja za uvođenje inovacija u škole ali i nastojanja da se utvrde i promovišu karakteristike uspešnih škola.

Jedan od bitnih činilaca koji utiču na to šta će se dogoditi sa inovacijama koje se uvode u školu je organizaciona kultura ili socijalna klima koja u njoj vlada. U njima se nalazi suština otpora bilo kojoj vrsti promene u školi. Razvijenost školske kulture je (Staničić, 2011) garancija kako će se promene stvarno ostvariti. U onim školama čija je kultura u neskladu sa zahtevima koje treba ispuniti kako bi došlo do promena, promene se sigurno neće ostvariti. Školsku kulturu koja omogućava promene čine: uvažavanje učenika, demokratsko vođenje, učestvovanje zaposlenih u odlučivanju, podela odgovornosti i otvorenost za inovacije. Suprotno, (Staničić, 2011, str. 388) u školi sa kulturom koja ne omogućava promene, one se mogu sprovesti samo prividno, dok se „ispod površine“ praktikuju tradicionalne forme rada intenzitetom „ne talasaj“. Takva škola ne vodi brigu o potrebama učenika, ima autoritarnog direktora koji naređuje umesto da nadahnjuje i podstiče, prilagođava radni proces udobnosti zaposlenih ili obezbeđivanju „reda i mira“ i inovacije smatra modnim hirom ograničenog trajanja.

Da bi se opstalo na konkurentskom obrazovnom tržištu, neophodno je da škola pravovremeno reaguje na promene i uvodi inovacije u svoj svakodnevni rad. Jedan od načina je ako bi škola bila u mogućnosti da uvodi nove vrste usluga ili bar da radi na transformaciji, modifikaciji ili unapređivanju postojeće ponude usluga. Svakako, prvi korak pre uvođenja inovacije je prikupljanje informacija iz okruženja i analiza eventualnih novonastalih potreba korisnika usluga. Takođe, neophodno je jasno definisati šta se želi konkretnom inovacijom u školi, koji segment vaspitno-obrazovnog rada se njom unapređuje, o tome detaljno upoznati nastavno osoblje i motivisati ih na inovativnu aktivnost. Iz stručnog ugla

je potrebno obezbediti adekvatan metodološki pristup, načine integrisanja same inovacije u vaspitno-obrazovni proces, definisati postupke za njeno praćenje i evaluaciju.

Drugim rečima, proces inoviranja i poboljšavanja obuhvata niz koraka koji se mogu definisati kao (Filipović i Đurić, 2010, str. 376) identifikacija potencijalnih prilika za poboljšavanje, analiza i utvrđivanje opravdanosti primene mera poboljšavanja, utvrđivanje raspoloživosti potrebnih resursa, primena poboljšavanja, merenje uticaja poboljšavanja i razmatranje rezultata poboljšavanja.

Inoviranje, kao vid stalnog poboljšavanja usluge, od škole traži da kad god identifikuje šansu za poboljšanjem i kada to proceni opravdanim, da škola odluči na koji će način to poboljšavanje da sprovede. Krajnji cilj tako sprovedenih mera je da donesu pozitivne promene. Slični su problemi kada je u pitanju pojedinačna inovacija u konkretnoj školi i kada je u pitanju reforma školskog sistema.

ULOGA RUKOVODIOCA ŠKOLE

Za sprovođenje inovacija ključnu ulogu ima direktor škole, od koga se očekuje da bude kreativni lider sa jasnom vizijom i koji je sposoban da sprovede planiranu inovaciju u praksu.

Za škole je bilo uobičajeno da se godinama, pa čak i decenijama, drže uobičajene pedagoške prakse, načina delovanja i „utabanih puteva“. Ukoliko bi se na čelu škole našao direktor koji prihvata tzv. transformacijsko vođenje i menjanje „status quo“ stanja, on bi bio spreman da poremeti postojeću ravnotežu u kojoj se škola nalazi. Takav lider nema miran profesionalni život bez prepreka, već se sa lakoćom nosi sa neizvesnošću i sukobima a složene probleme rešava pokrećući i motivišući zaposlene, štiteći zaposlene koji su spremni da rizikuju a zaposleni će se osećati osnaženo da donose odluke i slobodno eksperimentišu i rizikuju. Odavde proizlazi da je mnogo bolje za razvoj da se uspeh jedne škole posmatra kao njena sposobnost da se nosi sa problemima što će doprineti održivoj reformi. Ovakav način funkcionisanja pokazuje da je neophodno prihvatiti da je konflikt neophodni pokretač dobrih promena i zdravo okruženje za učenje (Marzano et al., 2005). Navedeni autori prepoznaju određena ponašanja i osobine povezane sa aktivnostima preduzimljivog direktora u oblasti inoviranja. Osnovno je da on svesno izaziva „status quo“ na promenu, ima

volju da bude inicijator promene bez obzira na to što su rezultati promene neizvesni, sistematično razmatra nove i bolje načine za rad uz konstantno delovanje na samoj „ivici“ a ne u „centru“ školske nadležnosti.

Drugi autori (Kouzes & Posner, 2012, str. 183) navode niz praktičnih saveta rukovodiocima kako bi uvek težili poboljšanju procesa rada, tražili prilike i preuzimali inicijativu i tražili nove načine za poboljšanje. To znači da direktori, između ostalog, moraju da:

- uvek pitaju sebe: Šta je novo? Šta je sledeće? Šta je bolje?
- svakoga dana rade nešto što će ih učiniti boljim u odnosu na dan pre
- budu neumorni; da ne dozvole da upadnu u kolotečinu
- stavljaju sebe u nove situacije, da se bave se novim projektom bar četiri puta godišnje
- uvide da li način na koji se stvari sada obavljaju i dalje ima smisla. Ako ne, onda raditi nešto drugačije
- pitaju svoje korisnike usluga (klijente, dobavljače) za ideje, šta bi direktor i njegova organizacija mogli poboljšati.

Osnovno je da se prilikom svakog planiranja inovacija vodi računa o specifičnosti škole kao uslužne organizacije jer ona, pored svega, mora da vodi računa i o ciljevima koji su postavljeni od strane države i nadležnih ministarstava. Uz sve to, važan je zakonodavni okvir koji škola mora da poštuje i u okviru kojeg mora da ostvaruje svoju osnovnu delatnost. Ali, kao i kod svakog ograničenja, ovde se krije šansa i izazov za sposobne i preduzimljive.

Suštinsko pitanje za rukovodioca škole je u kom stepenu je ograničen da menja i modifikuje zvaničnu obrazovnu politiku, pozivajući se na principe autonomije i decentralizacije, i da u školi kojom rukovodi uvodi originalne pristupe. Ograničenje od strane države negativno se odražava na smanjivanje njegove kreativnosti i inovativnosti koju bi rukovodilac mogao da implementira u obrazovno-vaspitnoj praksi. Da ipak ne bi došlo do nekih kretanja u pogrešnom smeru, država kroz svoje prosvetne institucije i prosvetne inspekcije vrši redovnu kontrolu da li i u kojoj meri škola u praksi sprovodi ciljeve propisane državne obrazovne strategije.

ZAKLJUČAK

Uvažavajući složenost obrazovno-vaspitne delatnosti i sve specifičnosti obrazovanja kao uslužne delatnosti, moguće je govoriti o primeni koncepta marketinga neprofitnih organizacija i uslužnog sektora na oblast obrazovanja.

Ovaj rad podržava ideju po kojoj su marketinške aktivnosti potrebne svakoj pojedinačnoj školi. Nebitno je da li škola ima ili nema problema u svom funkcionisanju, da li je ili nije zadovoljna brojem svojih korisnika. Čak i one škole koje imaju povoljnu trenutnu situaciju moraju imati adekvatnu marketing strategiju zbog neizvesne budućnosti i naglih promena u svom okruženju i moraju biti aktivne u procesu komunikacije sa svojim korisnicima kako bi što adekvatnije zadovoljile njihove potrebe i očekivanja, odnosno kako bi ukupnim marketinškim aktivnostima pozitivno uticale na krajnje ishode i visok kvalitet obrazovno-vaspitnog rada.

Jedan od sigurnih puteva ka tom cilju je primena koncepta benčmarkinga u obrazovanju koji treba shvatiti kao inovaciju uz obezbeđivanje uslova da se rukovodi školom sa jasnom vizijom i konceptom organizacije koja uči.

Raznolikost u praktičnim pristupima marketingu u obrazovanju je istovremeno i velika mogućnost za kreiranje dobrih i originalnih ideja i dobra prilika za škole, tim pre što neke od njih u marketingu vide šansu za rešavanje nekih svojih aktuelnih problema i unapređivanje rada dok neke druge u tom procesu vide šansu za promovisanje svojih performansi.

BENCHMARKING AS AN INNOVATION IN EDUCATION

Dragojlović Vladimir

Mijalkovski Zoran

Radivojević Srbislav

Summary: The social, political and economic changes that have occurred in our country in the last two decades have led to a new way

of operating of educational institutions in the public sector. The mentioned changes are reflected in a different way of doing business through market operations, competing with competition, improvement of quality and performance of educational institutions, respecting the needs and expectations of users, etc. In numerous innovations, reforms, tendencies and directions, the concept of marketing in education finds its place, with all its techniques, methods and principles, and one of them is the application of benchmarking, i.e. a concept that refers to learning from leaders in a specific business domain. Readiness and openness of schools to foster innovations in everyday work are the precondition for a successful implementation of benchmarking in education. School principal has a major role as a person who is the most responsible when it comes to successful operating and quality improvement in a particular school. In this paper we will present the basic steps of benchmarking process related to the field of education. Furthermore, the paper promotes the idea of the necessity of creating a unique benchmarking information system which would present a practical communication channel between educational institutions which need training and the competent institutions which can provide trainings in the process of benchmarking.

Key words: *benchmarking, innovation, organization, school culture, leadership*

LITERATURA

1. Filipović J., Đurić M. (2010). *Sistem menadžmenta kvaliteta*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka
2. Filipović, V. (1997). *Marketing i tržište*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka, Institut za menadžment
3. Filipović, V., Kostić Stanković M. (2009). *Marketing menadžment*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka, Institut za menadžment
4. Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*, Beograd, Data status
5. Kouzes J., Posner B. (2012). *The Leadership Challenge – How to make extraordinary things happen in organizations*, San Francisco, Jossey – Bass
6. Küpper, H. U., Weber, J., (1997). *Taschenlexikon controlling*, Stuttgart, Schäffer/Poeschel

7. Ljubojević, Č. (2001). *Menadžment i marketing usluga*, Beograd, Želind
8. Marzano R., Waters T., McNulty B., (2005). *School Leadership that works – From Research to Results*, Denver, Mid-continent Research for Education and Learning
9. Maters, M., Evans, A., (1996). *The nuts and bolts of benchmarking*, Melbourne, Benchmarking Link – Up Australia
10. *Pravilnik o standardima kompetencija direktora ustanova obrazovanja i vaspitanja*, Beograd, Sl.Glasnik RS, broj 38/2013.
11. *Pravilnik o standardima kompetencija za profesiju nastavnika i njihovog profesionalnog razvoja*, Beograd, Sl. glasnik – Prosvetni glasnik, br. 5/2011.
12. Revelle, J., (2004). *Quality Essentials: A Reference Guide from A to Z*, American Society for Quality, Milwaukee, Quality Press
13. Spendolini Michael, (1992). *The Benchmarking Process*, London, Compensation and Benefits Review, Sage Publications LTD, vol.24., str. 21-29
14. Staničić, S. (2011). *Menadžment u obrazovanju*, Gornji Milanovac, Centar za marketing u obrazovanju
15. Sun, T., (1997). *Umijeće ratovanja*, Zagreb, Misl
16. Trnavčević, A., Zupanc Grom R. (2000). *Marketing v izobraževanju*, Ljubljana, Šola za ravnatelje
17. Weber, J., (1995). *Einführung in das Controlling*, Stuttgart, Schäffer/Poeschel

STRUČNI RAD

RAZVOJ KARIJERE U MEĐUNARODNOM MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Stoiljković Aleksandra¹

Sažetak: Međunarodni radni angažmani (zadaci) predstavljaju jedan od najefektivnijih alata za razvoj talenata i unapređenje karijere zaposlenih u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa. Međunarodni angažmani koji su vođeni učenjem su u velikoj mjeri razvojnog karaktera, odnosno cilj ovih angažmana jeste razvoj kompetencija i unapređenje karijere. Cilj rada jeste da se utvrdi da li preduzimanje međunarodnih angažmana ima pozitivan uticaj na dugoročne karijere zaposlenih unutar i/ili izvan njihovih matičnih kompanija. Rezultati istraživanja prikazuju da međunarodni angažmani, ukoliko su integrisani u dugoročni plan razvoja karijere zaposlenog i kompanija adekvatno upravlja svim fazama ovog procesa, treba da imaju pozitivan uticaj na dugoročne karijere zaposlenih unutar i/ili izvan njihovih matičnih kompanija, s obzirom na to da preduzimanjem međunarodnih angažmana zaposleni unapređuju bazu svojih kompetencija, što ih čini vrednijim i na eksternom tržištu rada.

Gljučne reči: ekspatrijati, međunarodni angažmani/zadaci, karijera, multinacionalne kompanije (MNK), repatrijati.

UVOD

Kompanije koje su internacionalizovale svoje poslovanje suočavaju se sa znatno kompleksnijim uslovima poslovanja u odnosu na kompanije koje posluju isključivo na domaćem tržištu. Internacionalizacija poslovanja podiže i sistem upravljanja takvim kompanijama na složeniji nivo, te se i

1 Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, Subotica, Segedinski put 9-11, e-mail: astoiljkovic@ef.uns.ac.rs

funkcija međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa ne razlikuje od menadžmenta ljudskih resursa po osnovnim aktivnostima i elementima već po njihovoj složenosti. Kompanije koje posluju na globalnom nivou susreću se sa brojnim specifičnim problemima u vezi sa obukom i razvojem svoje globalne radne snage i menadžera. Odgovornost za obuku i razvoj je tradicionalno jedna od osnovnih funkcija ljudskih resursa. Kada internacionalizacija poslovanja preduzeća dostigne značajan nivo, kada uključuje više filijala i partnerstava u drugim zemljama, prenošenje tehnologije u druge zemlje, razvoj i sprovođenje globalne strategije i angažovanje zaposlenih na međunarodne pozicije, funkcija obuke i razvoja dobija novu i složeniju ulogu. Međunarodni ljudski resursi treba da analiziraju globalne potrebe multinacionalnih kompanija (MNK) za obukom i razvojem, dizajniraju, razviju i implementiraju programe obuke i razvoja i evaluiraju da li te inicijative pomažu MNK da ostvari konkurentsku prednost u svom globalnom poslovanju (Briscoe et al., 2009). Kompanije koje pretenduju da budu uspešne na globalnoj svetskoj sceni treba da stvore izvore održive konkurentnosti. Humani kapital predstavlja možda i najvažniji izvor konkurentске prednosti kompanije. Kvalitetni, dobro obučeni, edukovani i motivisani zaposleni ključni su za uspeh na globalnom tržištu.

Da bi se jedna kompanija izborila za svoju poziciju na tržištu potrebno je da se konstantno adaptira i koristi maksimum svojih potencijala. Ono što je već prihvaćeno kao opšta činjenica jeste da najveći potencijal jedne kompanije predstavljaju upravo njeni radnici i da se samo zapošljavanjem najboljih radnika, kao i korišćenjem tih radnika na najbolji način, može ostvariti konkurentska prednost (Perić, 2015, str. 36). Kako bi bile sposobne da se efektivno bore protiv glavnih globalnih konkurenata MNK-a su potrebni menadžeri svetske klase. Unapređenje efikasnosti, profitabilnost, rast a možda i sam opstanak kompanije na međunarodnom tržištu sve više zavise od boljeg korišćenja i razvoja talenata (Selmer et al., 2002). "Rat za talente" između MNK-a, uzrokovan nedostatkom međunarodnih menadžera postaje rastući problem internacionalizacije poslovanja. Zbog toga, jedan od prioriteta MNK-a jeste identifikovanje zaposlenih sa visokim potencijalom, njihovo obučavanje ali i kontinuirani razvoj kroz unapređenje njihovih znanja, veština i sposobnosti. Prilikom stremljenja kompanije ka maksimizaciji profita i rastu i razvoju kompanije, kao jednim od krucijalnih ciljeva poslovanja, MNK treba da vodi računa da razvoj kompanije bude praćen i adekvatnim, sinhronim razvojem njenih zaposlenih (Lee & Chen, 2012).

Ljudski resursi predstavljaju osnovu razvoja i opstanka svake organizacije (Talević, Jovčić i Radosavljević, 2016, str. 12). Nijedna organizacija, pa tako ni zaposleni u okviru nje, ne može da funkcioniše bez razvoja i ulaganja u njihov razvoj (Talević i sar., 2016, str. 2). Razvoj zaposlenih ima uticaj kako na kompaniju tako i na pojedince. Kompanija koju čine kompetentni kadrovi sposobna je da ostvari postavljene ciljeve, dok, sa druge strane, razvoj omogućava pretvaranje individualnih potencijala u uspešne karijere. Razvoj karijere menadžera može se smatrati presudnim u vremenu eskalacije potreba za međunarodno kompetentnim rukovodiocima. Bez menadžera svetske klase mnoge međunarodne kompanije neće moći efikasno konkurisati glavnim globalnim konkurentima (Selmer, 1999). Zbog toga je potrebno pažljivo odabrati pojedince sa visokim potencijalom (talente) i pripremiti ih za međunarodne zadatke, putem kojih bi postigli neopodan poslovni razvoj koji, uz adekvatno iskorišćavanje novih veština i kompetencija zaposlenih, može doprineti ostvarenju strateških ciljeva kompanije. Stoga, međunarodni angažmani postaju sastavni deo individualnih karijera i za većinu kompanija neophodan alat za privlačenje, razvoj i zadržavanje talenata.

"Globalizacija svesti" (global mindset) kompanije jeste možda jedan od najvećih izazova za kompanije, s obzirom na to da se bez razvijanja kompleksnijih pogleda na svet i razumevanja konteksta u kojem kompanija posluje ne može u potpunosti govoriti o globalizaciji kompanija. Pored znanja i veština, razvijanje globalne svesti smatra se kritičnim za postizanje efektivnih performansi globalne kompanije (Lane et al., 2009). Zato je nužno da se na ključnim pozicijama u kompanijama koje su internacionalizovale i globalizovale svoje poslovanje nalaze zaposleni koji poseduju globalne kompetencije i međunarodno iskustvo, koji mogu predstavljati ključnu prednost globalnih kompanija. Dok domaće tržište rada možda ne vrednuje uvek međunarodno radno iskustvo, MNK su sve više potrebni kadrovi sa međunarodnim iskustvom koji su naučili da rade u izazovnom i kompleksnom međunarodnom poslovnom okruženju i/ili imaju iskustvo u upravljanju multikulturalnim timovima, te su sposobni da vode međunarodne poslovne operacije u inostranstvu ili da rukuju drugim vrstama međunarodnih odgovornosti (Suutari et al., 2018).

UTICAJ MEĐUNARODNIH ANGAŽMANA NA RAZVOJ KARIJERE

Postoje brojne prakse i aktivnosti koje mogu pomoći kompanijama u razvoju sposobnosti globalnog poslovanja i međukulturalnih kompetencija. Dugoročni međunarodni angažmani se, između ostalih, (međunarodna rotacija posla, multinacionalni timski zadaci) smatraju jednim od najefikasnijih među tim praksama. U istraživanju u kojem je učestvovalo 35 vodećih MNK-a ocenjeno je da su rotacije posla i zahtevni zadaci, koji uključuju međunarodne zadatke, najefektivniji alati za razvoj talenata (Stahl, et al., 2009). Međunarodni angažmani podrazumevaju transfer zaposlenog u inostranu filijalu od strane MNK-e na nekoliko godina pre nego što se vrati u matičnu kompaniju. Ovaj tradicionalni međunarodni angažman obuhvata fazu ekspatrijacije, koja obično traje dve ili tri godine i fazu repatrijacije, koja obično ne traje duže od dve godine i uglavnom podrazumeva povratak prvobitnom poslu pojedinca (Cerdin & Pargneux, 2009). Kada se zaposleni iz države u kojoj se nalazi sedište kompanije transferišu (postave, angažuju, relociraju) u drugu zemlju, da rade u inostranoj filijali ili drugom tipu poslovanja MNK (kao što je zajedničko ulaganje ili savez) na više od jedne godine, oni se nazivaju ekspatrijati ili međunarodno angažovani, a kada se vrate u državu sedišta kompanije nazivaju se repatrijati (Briscoe et al., 2009).

Međunarodni angažmani predstavljaju važan oblik migracija u globalnoj ekonomiji. Ovaj oblik migracije se od ostalih oblika razlikuje u nekoliko bitnih aspekata. Kao prvo, međunarodni angažmani su obično podržani od strane organizacije. Ova podrška obuhvata pomoć u vezi sa viziranjem, oporezivanjem, pomoć prilikom selidbe i pronalaska posla i škole za supružnika i članove porodice i izdašne kompenzacione pakete dok su na zadatku. Drugo, generalno se očekuje da će se međunarodno angažovani vratiti u svoju zemlju nakon završetka zadatka. Na kraju, suprotno drugim oblicima migracija, ekspatrijati imaju relativno privilegovan položaj na tržištu rada. Oni obično kreću na garantovanu poziciju unutar organizacije i samim tim se nalaze u povoljnijem položaju u odnosu na međunarodne migrante koji mogu biti motivisani socijalnim ili političkim faktorima i mogu se preseliti na drugu lokaciju bez garancije posla ili bez organizacione podrške (Collings et al., 2011).

POJAM KARIJERE I FAKTORI USPEHA U KARIJERI

Karijera se odnosi na dobijanje posla, kretanje između poslova, položaja, nivoa odgovornosti i izazova. Karijera može biti posmatrana kao držanje pozicije unutar zaposlenja. Karijera se posmatra i u kontekstu mobilnosti u organizaciji. Karijera se, nadalje može posmatrati kao karakteristika samog zaposlenog. Svaka karijera se sastoji od različitih poslova, pozicija i iskustva. Najadekvatnije posmatranje karijere je da je ona „bez granica“, te može uključiti kretanje kroz nekoliko zaposlenja ili čak različitih zanimanja (Leković i Šušnjar Štangl, 2010, str. 8). Karijera se može definisati i kao „lično odabrana sekvenca stavova i ponašanja koji su povezani sa radnim iskustvom i aktivnostima, tokom celog života“ (Hall, 1976, str. 4).

Po tradicionalnom shvatanju, razvoj i uspeh u karijeri definisani su u smislu poslovnog uspeha koji se može lako i jasno izmeriti. Danas je, međutim potrebno razmotriti novi model, pošto karijera sve više ima ciklični karakter, odnosno, ona obuhvata periode početnog upoznavanja sa veštinama, ovladavanja njima i prelazak na nove veštine. Razvoj karijere se često sastoji od lateralnog pre nego vertikalnog kretanja, a iskustvo iz više različitih oblasti je neophodno za ovladavanje višestrukim sposobnostima i stalnu zaposlenost (Leković i Šušnjar Štangl, 2010, str. 8).

Uspeh u karijeri može se posmatrati kao ostvarivanje željenih rezultata u vezi sa poslom u bilo kom trenutku radnog iskustva neke osobe. Može biti meren putem objektivnih faktora, kao što su promocije, nivo plate, rast plate, pozicija, beneficije, status ili pak simboličkih kriterijuma kao što je velika kancelarija. Subjektivni faktori odnose se na zadovoljstvo karijerom, balans između poslovnog i privatnog života i osećaj identiteta. Njima se može definisati ne samo osećaj uspeha u karijeri već i napredak u ličnom razvoju i profesionalnim kompetencijama, smislenost, učenje, mentorstvo, budući prosperitet (Suutari et al., 2018; Ng et al., 2005). Zadovoljstvo karijerom je glavni indikator subjektivnog uspeha u karijeri (Hall & Chandler 2005).

OBlici MEĐUNARODNIH ANGAŽMANA

Postoje različiti oblici međunarodnih radnih angažmana, od kojih dugoročni međunarodni angažmani predstavljaju najkompleksniji oblik. Dugoročni međunarodni angažmani su od velikog značaja kako za

kompaniju, jer se putem njih realizuju različiti strateški ciljevi, kao što su osnivanje filijala, ekspanzija na novo tržište i razvoj veština globalnog liderstva (Đorđević i Marković, 2016), tako i za zaposlene, jer se međunarodni zadaci smatraju esencijalnim za razvoj karijere (Lane et al., 2009).

Danas se menadžeri transferišu (u i od matične kompanije) kako bi učili o funkcionisanju filijala u drugim zemljama, da nadomeste nedostatak veštine, da prenesu znanje i tehnologiju, da pokrenu projekte, da pomogu integraciju globalnog lanca vrednosti, prenesu korporativnu kulturu i zbog razvoja menadžmenta. Poslednjih godina je porastao značaj međunarodnih angažmana u razvoju karijere i kompanije sve više zahtevaju međunarodno iskustvo kao pretpostavku za promovisanje na više pozicije (Lane et al., 2009). Većinu međunarodnih zadataka čine transferi ekspatrijata u/od zemlje gde se nalazi sedište kompanije. Godine 2002. u proseku 75% međunarodnih zadataka činili su transferi ekspatrijata u/od zemlje gde se nalazi sedište kompanije, da bi se taj procenat nešto smanjio u 2008. godini na 59%, dok su 41% činili transferi između trećih zemalja (Lane et al., 2009). Dok dugoročni međunarodni angažmani, koji predstavljaju najkompleksniji i najskuplji oblik međunarodnog angažovanja, postaju manje frekventni nego ranije, kao trend u porastu, kod MNK-e ističu se nestandardni međunarodni zadaci, koji uključuju razmene, rotacije, virtuelne i kratkoročne angažmane (do 12 meseci), kako bi se smanjili troškovi premeštanja ekspatrijata, koji je obično u pratnji svoje porodice (prema istraživanjima kompanije potroše u proseku milion dolara na svaki ekspatrijatski angažman) (Lazarova & Caligiuri, 2001).

U literaturi se mogu pronaći brojni oblici međunarodnih angažmana, dok se kao jedna od najčešće navođenih podela ističe podela prema ciljevima međunarodnih angažmana, gde su Edstrom i Galbarnth (1977) identifikovali tri osnovna motiva globalnog transfera menadžera:

1. popunjavanje pozicije koja ne može biti popunjena lokalno zbog nedostatka tehničkih ili menadžerskih veština;
2. podrška organizacionom razvoju koja se odnosi na koordinaciju i kontrolu međunarodnih operacija kroz socijalizaciju i neformalne mreže;
3. podrška razvoju menadžmenta kroz omogućavanje pojedincima sa visokim potencijalom da steknu međunarodno iskustvo (Stahl et al., 2009).

Caligiuri sa saradnicima (2004), polazeći od ciljeva ekspatrijatskih angažmana, navodi sledeće vrste angažmana:

- ✓ *tehnički angažman*, koji podrazumeva izvršavanje isključivo tehničkog posla i povratak na poziciju u kompaniji i ne zahteva od zaposlenog razvijanje međukulturalnih veština da bi bio uspešan;
- ✓ *funkcionalni angažman*, koji podrazumeva izvršavanje specifičnog posla i povratak na poziciju u kompaniji. Razvijanje međukulturalnih veština nije navedeno kao cilj ovih angažmana ali su potrebne za uspešno izvršenje međunarodnog zadatka;
- ✓ *razvojni angažman*, čija je primarna svrha razvoj globalnih kompetencija. Ovi angažmani predstavljaju deo dugoročnog plana karijere kod kompanije;
- ✓ *strategijski angažman* podrazumeva položaj na izvršnom nivou i uključuje istovremeno i popunjavanje ključne pozicije i razvijanje globalnih kompetencija kao deo dugoročnog razvoja karijere kod kompanije. Za karijeru u kompaniji, ovo "globalno iskustvo" smatra se ključnim (Kraimer et al., 2009).

Iako MNK-e imaju brojne razloge za preduzimanje međunarodnih angažmana, ciljevi međunarodnih angažmana mogu uopšteno biti sumirani u dve dimenzije: stepen u kojem MNK namerava da zadovolji tražnju u zemlji domaćina i stepen do kojeg namerava da podrži menadžerski razvoj (Breitenmoser et al., 2017). Pucik (1992) pravi razliku između dva tipa međunarodnih angažmana:

1. angažmani vođeni tražnjom (demand-driven / task-driven assignments) koji uključuju koordinaciju i kontrolu, komunikaciju, transfer znanja i rešavanje problema;
2. angažmani vođeni učenjem (learning-driven assignments) koji se preduzimaju zbog razvoja kompetencija i unapređenja karijere. Ovi angažmani mogu obuhvatati kratkoročne angažmane, kao što su rotacija posla u nekoliko zemalja ili regiona, kao i dugoročne angažmane koji predstavljaju sastavni deo planiranja razvoja karijere mladih menadžera koji se smatraju velikim potencijalima (Stahl et al., 2009).

Kada su međunarodni angažmani pretežno vođeni tražnjom, cilj MNK jeste da nadoknadi jaz za tehničkim ili menadžerskim veštinama u inostranoj filijali, stoga ekspatrijati prvenstveno predstavljaju izvor stručnosti ili kontrole. Pojedinci mogu imati prilike da steknu neki opšti humani kapital koji se odnosi na strana tržišta ili jezike dok žive i rade u

zemlji domaćina, ali sa stanovišta MNK razvoj menadžera predstavlja samo sekundarni cilj, ukoliko je to uopšte cilj. Nasuprot tome, kada je međunarodni angažman u velikoj meri razvojnog karaktera, sticanje humanog kapitala jeste primaran cilj, a ne nusprodukt međunarodnog iskustva. MNK delegira obećavajuće talente u inostranstvo kako bi razvila buduće lidere koji će biti u stanju da uspešno upravljaju organizacijom u današnjem zahtevnom međunarodnom poslovnom okruženju. U ovom slučaju ekspatrijati ne samo da se podstiču da razviju opšti humani kapital u vezi sa međunarodnim poslovanjem već im se pruža mogućnost da steknu humani kapital koji je specifičan za organizaciju, kao što su međunarodne mreže ili detaljno razumevanje globalnog lanca vrednosti MNK-e, i koji je mnogo vredniji za MNK od opšteg humanog kapitala.

Internacionalno radno iskustvo se može steći unutar organizacije koja zapošljava ili nezavisno, kroz rad u inostranstvu kao angažovani ekspatrijat (AE) ili samoinicijativni ekspatrijat (SIE). Kompanije uglavnom angažuju ekspatrijate kako bi popunili mesto u filijali iste organizacije u inostranstvu (Suutari & Brewster, 2000). Ovi inostrani zadaci vođeni su i povezani sa organizacionim i individualnim razvojem i postoje neke indicije da karijere angažovanih ekspatrijata mogu napredovati brže od onih koji nisu međunarodno angažovani (Suutari et al., 2018).

Samoinicirani ekspatrijat može se definisati kao stranac koji radi u zemlji domaćina i koji se razlikuje od tradicionalno angažovanog ekspatrijata po tome što nije poslat od strane kompanije u inostranstvo već sam pronalazi posao (Suutari et al., 2018).

USPEH MEĐUNARODNOG ANGAŽMANA

Međunarodni angažmani, bilo da su samoinicirani ili podržani od strane kompanije, imaju veliki značaj kako za pojedince tako i za kompanije. Za pojedince, međunarodni angažmani predstavljaju šansu da poboljšaju svoje menadžerske veštine i međukulturalne kompetencije i u određenim slučajevima predstavljaju preduslov za napredovanje u karijeri. Kompanije prepoznaju da međunarodni angažmani imaju ključnu ulogu u izgradnji globalnih veština i uspešnom izvršavanju međunarodnih poslovnih strategija (Ren et al., 2015). Ekspatrijati vide međunarodni angažman kao instrument za unapređenje baze svojih talenata, čineći ih

vrednijim usled sticanja veština, lični razvoj i poboljšanje karijere. Međunarodno iskustvo ima i veliku unutrašnju vrednost zbog toga što pruža mogućnost za lični razvoj i obogaćivanje ličnog života. Sve više ekspatrijati prihvataju međunarodne angažmane upravo zbog unutrašnjih benefita, kao što su lični razvoj, učenje i poboljšanje/usavršavanje veština. Sa aspekta karijere "bez granica" pojedinci češće prihvataju ili iniciraju međunarodna iskustva zbog internih vrednosti a ne samo zbog eksterne karijere (Ren et al., 2015). Međunarodni angažmani se često potvrđuju kao uzajamno korisno iskustvo, ispunjavajući i potrebe kompanije za sticanjem konkurentске prednosti i predstavljajući važan mehanizam za individualan razvoj. Sagledavanje uticaja međunarodnih angažmana na razvoj karijere treba da bude prošireno i izvan samog zadatka, s obzirom na to da se brojne koristi za karijeru ostvaruju ne samo u kratkom roku već dugoročno posmatrano. Navedeno pojačava potrebu za obezbeđivanjem relevantne podrške karijeri tokom međunarodnog angažmana i naročito u odgovarajućim vremenskim tačkama. Iz perspektive karijere, uspeh u karijeri treba da bude meren u dužem vremenskom okviru i obuhvati distinkciju između objektivnog i subjektivnog uspeha u karijeri (Collings et al., 2011).

Uspeh i neuspeh međunarodnog angažmana mogu se posmatrati sa stanovišta kompanije i sa stanovišta pojedinca. Uspeh ekspatrijata se najčešće definiše kao:

- izvršenje međunarodnog zadatka (ostvarivanje ciljeva međunarodnog zadatka);
- međukulturalno prilagođavanje za vreme međunarodnog angažmana;
- dobre performanse na poslu za vreme međunarodnog angažmana (Briscoe et al., 2009).

Tipičan primer neuspeha međunarodnog angažmana za kompaniju predstavlja odlazak (napuštanje) repatrijate iz kompanije, dok iz individualne perspektive to predstavlja narušavanje karijere (Stahl et al., 2009). Pored navedenog, neuspeh međunarodnog angažmana se može meriti troškovima rane repatrijacije, narušavanjem imidža kompanije, propuštenim šansama, narušavanjem odnosa u zemlji domaćina, niskom produktivnošću, odlaganjem početka međunarodnog projekta i dr. (Edwards & Rees, 2011).

Briscoe i saradnici (2009) neuspeh ekspatrijata, pored preuranjenog povratka kući definišu i kao:

- loše performanse na međunarodnom zadatku;
- zaposleni nije u potpunosti iskorišćen tokom angažmana;
- lično nezadovoljstvo iskustvom (ekspatrijata ili porodice);
- neprikladno prilagođavanje na lokalne uslove;
- neprihvatanje od strane lokalnog stanovništva;
- narušavanje međunarodnih poslovnih odnosa;
- neprepoznavanje ili propuštanje inostranih poslovnih šansi;
- nesposobnost pronalaženja i/ili obučavanja lokalnog sledbenika;
- napuštanje kompanije nedugo po repatrijaciji;
- nekorišćenje međunarodnog iskustva, stečenog na zadatku, nakon repatrijacije.

Međutim, s obzirom na značaj koji međunarodni angažmani imaju kako za kompaniju, tako i za pojedince, potrebno je u potpunosti sagledati uspeh međunarodnog angažmana, i sa stanovišta kompanije i sa stanovišta zaposlenog, ali i sve faze međunarodnog zadatka, s obzirom da su prethodna istraživanja uglavnom bila usmerena isključivo na fazu repatrijacije. Integralni model uspeha međunarodnog angažmana, koji su definisali autori Cerdin & Pargneux (2009) upravo pokazuje navedeno, odnosno uključuje tri faze međunarodnog angažmana:

1. fazu pre ekspatrijacije
2. ekspatrijaciju
3. repatrijaciju

Pored navedenih faza, model uključuje i perspektive uspeha i sa individualnog i sa organizacijskog nivoa. Ključan doprinos navedenog modela jeste integracija odluke o karijeri pojedinca, pre ekspatrijacije i karakteristika karijere (za vreme ekspatrijacije i repatrijacije) u razumevanje uspeha međunarodnog angažmana. Takođe je ukazano na vezu između uspeha ekspatrijacije i uspeha repatrijacije.

KRATKOROČNI VS DUGOROČNI EFEKTI MEĐUNARODNIH ANGAŽMANA NA KARIJERU

Kompanije sada više cene međunarodno radno iskustvo nego ranije (Hamori & Kozuncu, 2011). Razvojna radna iskustva (kao što su međunarodni zadaci) obezbeđuju korisna znanja koja bi trebalo da imaju

pozitivan uticaj na dugoročne karijere zaposlenih unutar i/ili van njihovih organizacija, te mogu povećati šanse za dobijanjem top menadžment pozicije i bolje zarade (Suutari et al, 2018). Sa druge strane, povremeni rezultati upućuju na to da međunarodno radno iskustvo često dovodi do nepovoljnih ishoda ili predstavlja rizik za karijeru. Ipak kako bi se mogla proceniti vrednost koju preduzimanje međunarodnih angažmana ima na karijeru, potrebno je posmatrati uticaj međunarodnih iskustava na karijeru u dugoročnom periodu, a ne samo neposredno po okončanju međunarodnih angažmana. Kratkoročno posmatranje karijere ekspatrijate upućuje na to da međunarodno radno iskustvo nije predstavljalo dobar potez, posmatrano sa stanovišta objektivnih mera uspeha u karijeri (barem za ekspatrijate koji su poslani od strane kompanije u inostranstvo). Procene ukazuju da se repatrijati suočavaju sa problemima prilagođavanja pri povratku u svoje matične kompanije. Između jedne četvrtine i jedne trećine angažovanih ekspatrijata daje ostavku nakon repatrijacije, dok čak i veća grupa njih ozbiljno razmišlja o tome. U pogledu objektivnih mera uspeha u karijeri, rezultati su različiti, a brojna istraživanja nalaze da ekspatrijati često osećaju da su nedovoljno uposleni ili čak degradirani nakon repatrijacije.

Nasuprot negativnom uticaju međunarodnih angažmana na uspeh u karijeri, koji se navodi u literaturi koja se bavi procesom repatrijacije, u većini literature u vezi sa napredovanjem u karijeri navodi se da međunarodno radno iskustvo ima pozitivan uticaj na uspeh u karijeri na najvišim hijerarhijskim nivoima, međutim, navodi se i da međunarodno radno iskustvo ima negativan uticaj na brzinu kojom zaposleni dostižu vrh u organizaciji (Suutari et al, 2018).

U istraživanju koje su sprovedeli Suutari i saradnici (2017) ustanovljeno je da su dugoročni efekti na karijeru zaposlenog, bilo da je on poslat u inostranstvo od strane kompanije ili samoinicijativno, jednako pozitivni zbog toga što su obe grupe imale slične razvojne mogućnosti. Istraživanje je pokazalo da, dugoročno posmatrano, ekspatrijati veruju da je međunarodno iskustvo bilo korisno za njihovu karijeru i da postoje veći izgledi za to da oni budu unapređeni više od jednom u dekadi nakon sticanja međunarodnog iskustva.

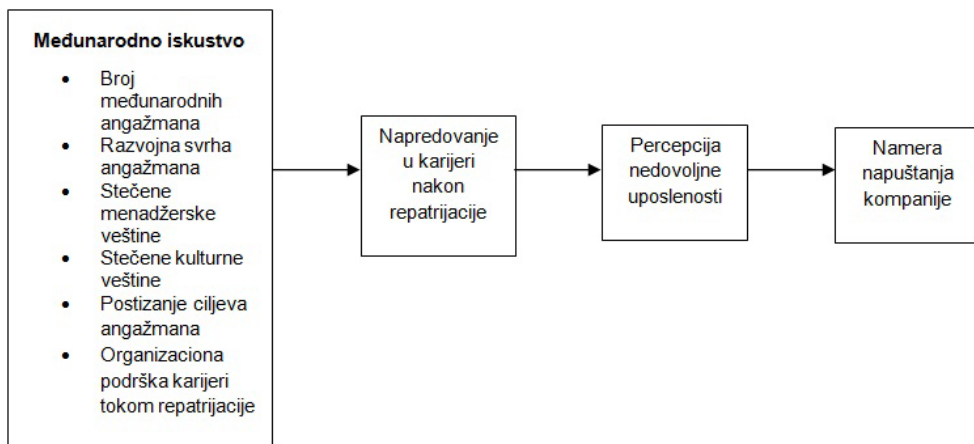
Grupa autora (Kraimer et al., 2009) predložila je model u koji su uključeni sledeći inputi međunarodnog iskustva – broj međunarodnih angažmana, razvojna svrha angažmana, stečene menadžerske veštine, stečene kulturne

veštine, postizanje ciljeva angažmana i organizaciona podrška karijeri tokom repatrijacije – i koji su povezani sa napredovanjem u karijeri nakon repatrijacije, što je opet, povezano i može uticati na napuštanje kompanije zbog percipirane nedovoljne uposlenosti.

Sa stanovišta repatrijata, unapređenje karijere može se definisati kroz tri načina percipiranja hijerarhijskog kretanja – unapređenje, lateralno kretanje i degradacija položaja.

Međunarodno iskustvo se sve više posmatra kao osnovna investicija u humani kapital s obzirom da predstavlja priliku za razvijanje jedinstvenih veština menadžera u globalnim kompanijama, koju kompanije nagrađuju promocijama i većim zaradama jer se humani kapital veoma vrednuje na eksternom tržištu rada. Zbog toga su autori pošli od pretpostavke da će preduzimanje međunarodnih angažmana dovesti do napredovanja u karijeri po povratku, što je testirano kroz opšti aspekt međunarodnog iskustva putem broja angažmana i nekoliko specifičnih načina investiranja u sticanje međunarodnog iskustva kroz ekspatrijatski angažman. Takođe, pretpostavljeno je i da će organizaciona podrška razvoju karijere pozitivno uticati na napredovanje u karijeri i negativno na nameru napuštanja kompanije, što je prikazano na slici broj 1.

Slika 1: Uzroci i posledice napredovanja u karijeri nakon repatrijacije



Izvor: Kraimer, L. M., Shaffer, A. M., & Bolino, C. M. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 48(1), pp. 29.

Rezultatima istraživanja ukazano je na to da preduzimanje brojnih međunarodnih angažmana nekad može biti više štetno nego korisno za napredovanje u karijeri u istoj kompaniji, zbog toga što ekspatrijati koji preduzimaju brojne angažmane mogu biti na neki način zaboravljeni od kompanije, u smislu da im nisu u "vidokrugu" ili ih pak kompanija posmatra kao "permanentne ekspatrijate", dok su najveće izgleda za napredovanje sa kompanijom imali repatrijati koji su bili na samo jednom međunarodnom angažmanu. Modelom su obuhvaćene i četiri varijable koje pokazuju različite aspekte razvoja globalnih kompetencija i njihov uticaj na napredovanje u karijeri. Razvojni angažmani (pogledati u delu: oblici međunarodnih angažmana) zahtevaju od pojedinaca razvijanje međukulturalnih kompetencija kako bi bili uspešni, te preduzimanjem razvojnih angažmana (nasuprot tehničkim/ funkcionalnim) postoje veći izgledi za napredovanje u kompaniji nakon povratka, što su autori i dokazali testiranjem ove hipoteze (Kraimer et al., 2009).

Rezultati istraživanja pokazuju da je sticanje menadžerskih veština (pod kojima se podrazumeva da zaposleni može pokazati veće mogućnosti donošenja odluka i veću inicijativu u preuzimanju novih odgovornosti), negativno povezano sa napredovanjem u karijeri po povratku sa međunarodnog angažmana. Navedeno može biti objašnjeno time da kompanije često nisu svesne veština koje ekspatrijati razvijaju tokom međunarodnog angažmana i da nisu sigurne da su njihovi repatrijati zaista i razvili menadžerske veštine ili pak smatraju da su ove veštine koje su razvijene u kontekstu inostranih angažmana specifične za određenu kulturu te su slabo primenljive u njihovoj kompaniji. Sticanjem kulturnih veština zaposleni postaju osetljiviji na kulturalne razlike čime se osposobljavaju za rad izvan nacionalnih granica i imaju širi pogled na svet pri donošenju poslovnih odluka. Međutim, istraživanje je pokazalo da razvijanje ovih veština tokom angažmana nije povezano sa napredovanjem u karijeri po povratku. Takođe, iako se ispunjavanje ciljeva angažmana zaposlenih smatra važnim indikatorom uspeha ekspatrijata, nije utvrđena značajna veza između ostvarivanja ovih ciljeva i napredovanja u karijeri. Percipirana organizaciona podrška karijeri tokom repatrijacije nije značajno povezana sa napredovanjem u karijeri ali predstavlja signal zaposlenima da kompanija ceni njihov međunarodnih angažman, što može povećati lojalnost i posvećenost ekspatrijate matičnoj kompaniji što naposljetku negativno utiče na nameru napuštanja kompanije.

Kao što je prethodno navedeno, kretanje karijere kroz organizacionu hijerarhiju može predstavljati promociju, lateralno kretanje i degradaciju (odnosno pogoršanje položaja). Promocija predstavlja veći napredak u karijeri od lateralnog kretanja, koje opet predstavlja veći napredak od degradacije. Da li će repatrijat percipirati svoju novu poziciju kao degradaciju, lateralno kretanje ili promociju umnogome će zavisi od njegovog objektivnog kretanja kroz hijerarhijsku strukturu kompanije (Stahl et al., 2009). Osećaj nedovoljne uposlenosti se javlja kada pojedinac obavlja posao na kojem nema priliku da koristi u potpunosti svoje obrazovanje, iskustvo i veštine. Percepcija nedovoljne uposlenosti često se javlja kada je zaposleni premešten na posao koji zahteva manje kvalifikacije ili se nalazi na nižem hijerarhijskom nivou u organizaciji u odnosu na njegovu prethodnu poziciju. Repatrijati očekuju da će kompanija nagraditi njihovo međunarodno iskustvo dajući im bolju poziciju u organizaciji, s obzirom da se sticanje međunarodnog iskustva često smatra ključnim za napredovanje u globalnim firmama, te ukoliko repatrijati budu postavljeni na posao koji predstavlja degradaciju ili čak i lateralno kretanje smatraće da kompanija potcenjuje i nedovoljno koristi njihove novostečene međunarodne kompetencije. Osećaj nedovoljne uposlenosti zbog izostanka očekivanog napretka u karijeri uticaće na odluku repatrijata da napuste kompaniju i potraže posao u drugoj kompaniji kako bi dobili promociju koju su očekivali, želeli ili osećali da zaslužuju. Rezultati istraživanja sugerisu da postoje veći izgledi da repatrijat napusti kompaniju ukoliko ne dobije unapređenje i oseća se nedovoljno uposleno na svom trenutnom radnom mestu (po repatrijaciji) (Kraimer et al., 2009).

Istraživanja su pokazala da repatrijati često smatraju da je njihov međunarodni angažman imao negativan uticaj na karijeru, da na svojim novim pozicijama imaju manje autoriteta i manje su zadovoljavajuće od pozicija koje su imali u inostranstvu i da njihova matična kompanija ne vrednuje njihovo međunarodno iskustvo. Zbog nezadovoljstva procesom repatrijacije ili ograničenih mogućnosti za napredovanje u karijeri, znatan procenat ekspatrijata napušta kompaniju po završetku međunarodnog angažmana na šta upućuju različita istraživanja. Procene su da je stopa neuspeha, definisana kao preuranjeni povratak, kod američkih ekspatrijata između 20-50%. Prema Global Relocation Trends Report-u 44% repatrijata napusti svoju kompaniju u prve 2 godine po povratku u svoju matičnu zemlju (Kraimer et al., 2009). Prema

istraživanju GMAC-a stopa napuštanja kompanije za vreme angažmana je 25%, dok 27% njih napusti kompaniju u prvoj godini po povratku (Lane et al., 2009). Istraživanje sprovedeno među američkim kompanijama je pokazalo da između 20-25% repatrijata napusti svoju kompaniju u prvoj godini po povratku. U istraživanju kompanija iz Velike Britanije (finansijske usluge) utvrđeno je da oko 50% repatrijata napusti kompaniju u par godina po povratku. Takođe, istraživanja pokazuju da 74% repatrijata ne očekuje da će raditi u istoj kompaniji godinu dana po povratku u svoju matičnu zemlju, dok je 42% ozbiljno razmatralo napuštanje kompanije a 26% njih je aktivno tražilo drugo zaposlenje (Stahl et al., 2009).

ZAKLJUČAK

Danas kompanije sve više vrednuju međunarodne angažmane, putem kojih realizuju različite ciljeve, ali i zaposleni, za koje preduzimanje ovih razvojnih iskustava ima veliku unutrašnju vrednost (sticanje humanog kapitala) ali i veliki značaj za razvoj karijere. Preduzimanje međunarodnih angažmana smatra se esencijalnim za razvoj karijere i često predstavlja pretpostavku za dostizanje top menadžment pozicije u MNK-u.

Kako bi preduzimanje međunarodnih angažmana imalo pozitivan uticaj na razvoj karijere zaposlenog u matičnoj kompaniji, potrebno je da kompanija predoči zaposlenom kako će preduzimanje međunarodnog angažmana pomoći njegovom napredovanju u karijeri u kompaniji i da integriše međunarodni angažman u dugoročni plan razvoja karijere zaposlenog, zatim da adekvatno upravlja svim fazama međunarodnog angažmana (faza pre ekspatrijacije, ekspatrijacija i repatrijacija) kao i da pokaže zaposlenom da vrednuje njegovo međunarodno iskustvo, te da nakon završetka međunarodnog angažmana zaposlenom pruži priliku da koristi novostečene međunarodne kompetencije i realizuje očekivani napredak u karijeri.

Međunarodni angažmani koji predstavljaju razvojno iskustvo pomažu pojedincima u razvijanju baze njihovih kompetencija, stoga za njih imaju mnogo veću unutrašnju vrednost i značaj u odnosu na sam benefit napretka u karijeri u matičnoj kompaniji. U vreme kada karijera sve više postaje "bez granica" i kada je poverenje između zaposlenih i kompanije narušeno, značaj međunarodnih angažmana za pojedince jeste upravo taj

što ih usled sticanja znanja, veština i lični razvoj čini vrednijim i na eksternom tržištu rada, te ukoliko izostane očekivana (željena) promocija od strane matične kompanije, pojedinci će se osećati spremnim da potraže druge prilike koje će im pomoći da realizuju željene ciljeve u karijeri.

CAREER DEVELOPMENT IN INTERNATIONAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Aleksandra Stoilković

Abstract: *International work assignments are one of the most effective tools for talent development and career advancement in international human resource management. International assignments that are learning-driven have a developmental character, since the aim of these assignments is the development of competencies and career advancement. The aim of the paper is to determine whether undertaking international assignments has a positive impact on long-term careers of employees inside and/or outside their parent companies. Research results show that international assignments, if they are integrated into a long-term career development plan of the employee and if a company properly manages all stages of the process, should have a positive impact on long-term career development of employees within and/or outside of their parent companies, since by undertaking international assignments employees improve their competence base, which makes them more valuable in the international labor market.*

Key words: *Expatriates, international assignments, career, multinational companies (MNC), repatriates.*

LITERATURA

1. Breitenmoser, A., Bader, B. & Berg, N. (2017). Why does repatriate career success vary? An empirical investigation from both traditional and protean career perspectives. *Human Resource Management*, Preuzeto sa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hrm.21888>

2. Briscoe, R. D., Schuler, S. R. & Claus, L. (2009). *International Human Resource Management: Policies and practices for multinational enterprises. 3rd edition*, Routledge, London and New York.
3. Caligiuri, P. M., Lazarova, M., & Tarique, I. (2001). The performance goals of expatriate assignments: Using assignment categories to determine selection, cross-cultural training, and repatriation practices. In Kraimer, L. M., Shaffer, A. M., & Bolino, C. M. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 48(1), 27–47.
4. Cerdin, J. & Pargneux, M. (2009). Career and international assignment fit: Toward an integrative model of success. *Human Resource Management*, 48(1), 5–25.
5. Collings, G. D., Doherty, N., Luethy, M. & Osborn, D. (2011). Understanding and supporting the career implications of international assignments. *Journal of Vocational Behavior*, 78(3), 361–371.
6. Đorđević, O. B. i Marković, I. (2016). *Upravljanje ljudskim resursima u uslovima globalizacije*. Ekonomski fakultet Niš.
7. Edström, A. & Galbraith, J. R. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Sciences Quarterly*, 22, 248–263.
8. Edwards, T. & Rees, C. (2011). *International Human Resource Management: Globalization, National Systems and Multinational Companies. 2nd edition*, Financial Times/ Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow.
9. Hall, D. T. & Chandler, D. E. (2005). *Psychological success: When the career is a calling*. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155–176.
10. Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott Foresman.
11. Hamori, M. & Koyuncu, B. (2011). Career advancement in large organizations in Europe and the United States: Do international assignments add value? *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 843–862.
12. Kraimer, L. M., Shaffer, A. M., & Bolino, C. M. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 48(1), 27–47.

13. Lane, W. H., Maznevski, L. M., DiStefano, J. J. & Dietz, J. (2009). *International Management Behavior: Leading with a Global Mindset. 6th edition*, Wiley.
14. Lee, H-W. & Chen, C-J. (2012). A research study on the relationship between personal career development management and willingness to relocate. *Economic Modelling*, 29(6), 2646-2650.
15. Leković, B. i Šušnjar Štangl, G. (2010). Učenje – obuka i razvoj – u komparativnom menadžmentu ljudskih resursa. *XV Internacionalni naučni skup Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu SM 2010*. (1-26), Subotica, Ekonomski fakultet Subotica.
16. Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367–408.
17. Perić, S. (2015). Razvoj menadžmenta ljudskih resursa u zemljama u tranziciji. *Ekonomija: teorija i praksa*, 8(2), 31-46.
18. Pucik, V. (1992). Globalization and human resource management. In Stahl, K. G., Chua, C. H., Caligiuri, P., Cerdin, J. & Taniguchi, M. (2009). Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: The role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. *Human Resource Management*, 48(1), 89– 109.
19. Ren, H., Yunlu, G. D., Shaffer, M. & Fodchuk, M. K. (2015). Expatriate success and thriving: The influence of job deprivation and emotional stability. *Journal of World Business*, 50(1), 69– 78.
20. Selmer, J. (1999). Corporate expatriate career development. *Journal of International Management*, 5(1), 55-71.
21. Selmer, J., Ebrahimi, P. B. & Mingtao, L. (2002). Career management of business expatriates from China. *International Business Review*, 11(1), 17–33.
22. Stahl, K. G., Chua, C. H., Caligiuri, P., Cerdin, J. & Taniguchi, M. (2009). Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: The role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. *Human Resource Management*, 48(1), 89– 109.

23. Suutari, V. & Brewster, C. (2000). Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignments. *Journal of World Business*, 35(4), 417–436.
24. Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., Dickmann, M. & Tornikoski, C. (2018). The effect of international work experience on the career success of expatriates: a comparison of assigned and self-initiated expatriates. *Human Resource Management*, 57(1), 37-54.
25. Talević, M., Jovčić, L., i Radosavljević, I. (2016). Upravljanje ljudskim resursima sa aspekta dostupnosti znanja – studija slučaja zdravstvo. *Ekonomija: teorija i praksa*, 9(2), 1-15.

UPUTSTVO AUTORIMA ZA PISANJE I PRIPREMANJE RUKOPISA

Ekonomija – teorija i praksa predstavlja časopis međunarodne orijentacije koji ima za cilj objavljivanje radova iz svih oblasti ekonomije i privrednog poslovanja. Časopis objavljuje radove na srpskom i na engleskom jeziku. Časopis *Ekonomija – teorija i praksa* otvoren je za sva argumentovana mišljenja i ideologije. Empirijska istraživanja i teorijske analize problema u svim oblastima ekonomije od podjednakog su značaja i biće objavljeni, ukoliko po mišljenju recenzentata i urednika zadovoljavaju kriterije časopisa u pogledu relevantnosti i profesionalnog nivoa.

DOSTAVLJANJE RUKOPISA

Autori mogu dostavljati rukopise, obavezno u elektronskoj formi na e-mail adresu: redakcija@fimek.edu.rs, a u papirnoj verziji na adresu: Fakultet za ekonomiju i inženjerski me- nadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, Srbija, sa naznakom „Za redakciju časopisa Ekonomija – teorija i praksa”. Rukopisi će biti uzeti u razmatranje za objavljivanje, uz uslov da isti rad nije istovremeno ponuđen nekom drugom časopisu, a u slučaju kolektivnih radova – kada su svi autori saglasni sa tim da rad bude objavljen. Smatra se da sva mišljenja izneta u objav- ljenom radu spadaju pod isključivu odgovornost autora. Urednik, recenzenti ili izdavač ne prihvataju odgovornost za izneta mišljenja autora.

Rukopisi treba da ispunjavaju osnovne tehničke i stilske kriterijume. Nepoštovanje navedenih kriterijuma može da rezultira neprihvatanjem teksta, traženjem da se rad prilagodi ili kašnjenjem prilikom objavljivanja. (U slučaju da se dostavlja u papirnoj verziji, sa istovetnom verzijom u elektronskoj formi, tekst treba da bude odštampan jednostrano, sa duplim proredom, na papiru formata A4. Sve stranice, osim naslovne, treba da budu numerisane). Verzija dostavljena u elektronskoj formi, kao i ona u papirnoj, mora biti ot- kucanatačno i bez grešaka, u obliku dokumenta u Word-u, sa uključenim svim tabelama i grafikonima kao što se predviđa da bude u objavljenom tekstu. Redakcija će rukopis dostavi- ti recenzentima kompetentnim za odgovarajuće oblasti.

Pravila recenzije nalažu da se rukopis šalje bez identifikacije autora. Autori treba da **posebno pripreme naslovnu stranu rukopisa** tako da sadrži naslov rada i osnovne podatke o autoru (ili autorima), uključujući prezime i ime, naučno zvanje i titulu, instituciju zaposlenja, adresu stanovanja, telefon i *e-mail* adresu autora sa kojim će se obavljati sva eventualna prepiska. Na prvoj stranici koja dolazi posle naslovne strane, potrebno je ponovo napisati naslov rada, razmak, zatim dati sažetak do 200 reči, na srpskom i engleskom jeziku. Ispod sažetka treba navesti do 10 ključnih reči. Tekst rada počinje na drugoj strani. Mole se au- tori da unutar teksta ili fusnotane navode bilo kakve podatke na osnovu kojih bi moglo da se ustanovi ili prepozna autorstvo rada.

Radove pisati jezgrovito, razumljivim stilom i logičkim redom koji, po pravilu, uključuje: uvodni deo, cilj i metode istraživanja, razradu teme i zaključak. Za pisanje referenci koristiti APA (Priručnik za publikovanje, Američko psihološko društvo) međunarodni standard za pisanje referenci. Napomene tj. fusnote mogu sadržati dopunska objašnjenja ili komentare koji su u vezi sa tekстом.

Na kraju svakog naučnog članka obavezno je napisati Literaturu, odnosno, spisak korišćenih, tj. citiranih referenci po abecednom redu.

TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA

Rad treba da sadrži sledeće:

1. Naslov rada (ne više od 10 reči) na srpskom i engleskom jeziku, centrirano.
2. Podnaslov (opciono) na srpskom i engleskom jeziku.
3. Podaci o autorima: prezime, ime (u fusnoti institucija zaposlenja, adresa, telefon i e-mail).
4. Apstrakt rada maksimalne dužine do 200 reči na srpskom i engleskom jeziku.
5. Ključne reči (ne više od 10) na srpskom i engleskom jeziku.
6. Tekst rada na srpskom ili engleskom, maksimalnog obima 16 stranica, uključujući tabele, slike, grafikone, literaturu i ostale priloge.
7. Bibliografiju.

Uputstvo za oblikovanje teksta:

1. Rad treba pripremiti pomoću tekst procesora Word.
2. Format stranice: A4
3. Sve margine: 25 mm
4. Font: latinični, Times New Roman, veličine 12 pt., (važi za sve podnaslove, nazive tabela, slika, sažetak, ključne reči), sa proredom 1,5. Sažetak (Abstract) kucati *italic*. Naslov rada 14 pt. bold, fusnote 10 pt.
5. Nazivi tabela, slike treba da su numerisani arapskim brojevima. Slike, ilustracije, sheme potrebno je priložiti u jednom od formata: jpg ili tiff formatu, rezolucije 300 dpi (minimalno!), crno-bele (grayscale). Ako ima vektorskih crteža (grafikona, shema, blok dijagrami), oni bi trebalo da budu u ai, eps ili cdr formatu, isto crno-bele. Za tekst u slikama, ilustracijama i shemama poželjno je koristiti font Arial, veličine 9 pt.
6. Za listu referenci i citate dato je posebno uputstvo.

1. Listareferenci:

U referencama se izvori kao što su: knjiga, članak u časopisu ili internet stranica, navode detaljno tako da čitaoci mogu da ih identifikuju i konsultuju. Reference se stavljaju na kraju rada, a izvori se navode po abecednom redu: (a) po prezimenu autora ili (b) po na-

slovima ako nije poznato ime autora. Više izvora jednog autora prikazuju se hronološkim redom, npr.:

Bandin, T. (1995).

Bandin, T. (1998).

Bandin, T. (2000).

A. Knjige, brošure, poglavlja iz knjige, enciklopedijske odrednice, recenzije

Osnovni format za knjige

Autor, S. I. (godina izdavanja). *Naslov dela*, Mesto izdavanja, Izdavač

Jedan autor

Carić, S. (2007). *Bankarski poslovi i hartije od vrednosti*, Novi Sad, Privredna akademija

Jedan autor, novo izdanje

Vunjak, M. N. (2008). *Finansijski menadžment: Poslovne finansije* (7. izd.). Subotica, Proleter A.D. Bečej, Ekonomski fakultet

Dva autora

Van Horn, J. C., Wachowicz, J. M. JR. (2007). *Osnovi finansijskog menadžmenta* (12. izd.). Beograd, DATA STATUS

Tri do šest autora

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V. i Perić, O. (2006). *Importance of software testing*, Subotica, Ekonomski fakultet

Bez autora

Publication Manual of the American Psychological Association (Fourth Edition). (1994). Washington, D.C., American Psychological Association

Bez autora, ima samo urednika, editora, ed.

Cattell, R.B. (Ed.). (1966). *Handbook of Multivariate Experimental Psychology*, Chicago, Rand McNally & Company.

Navođenje neobjavljenih radova (doktorska disertacije, magistarski radovi i drugi neobjavljeni radovi)

Jovanović, M. (2009). *Investicioni instrumenti u bankarskom poslovanju*. Magistarski rad, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Ignjatijević, S. (2011). *Komparativne prednosti agrara Srbije u spoljnoj trgovini*, Doktorska disertacija, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Poglavlje u knjizi

Prezime, inicijal imena. (Godina). Naslov poglavlja. U inicijal imena urednika prezime urednika (ur.), *Naslov knjige* (str. Prva strana poglavlja-poslednja strana poglavlja). Mesto, Izdavač.

Momirović, K., Bala, G. i Hošek, A. (2002). Taksonomska struktura nekih simp- toma aberantnog ponašanja dece od 4 do 7 godina. U: K. Momirović i D. Popović (ur.), *Psihopatija i kriminal* (str. 125-142). Leposavić, Univerzitet u Prištini, Centar za multidisciplinarna istraživanja Fakulteta za fizičku kulturu.

B. Časopisi i ostale periodične publikacije

Članak u časopisu, jedan autor

Prezime, inicijal imena. (Godina). Naslov. Naziv časopisa, volumen, (broj), prva strana članka-poslednja strana članka.

Schneider, F. (2005). Shadow economies around the world: what do we really know?. *European Journal of Political Economy*, 21(3), 598-642

Članak u časopisu, dva autora

Hill, M., & Hupe, P. (2007). Street-level bureaucracy and public accountability. *Public Administration*, 85 (2), 279-299.

Članak u časopisu, tri do šest autora

Vunjak, N., Ćurčić, U., Simetić, R. i Davidović, M. (2008). Korporativne performansebanke. *Anali*, 19, 175-182.

Članak u časopisu, više od šest autora

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V., Perić, O., Jovanov, N. et al. (2005). Putting the user at the center of software testing activity. *Management Information Systems*, 3 (1), 99-106.

Saopštenje u zborniku konferencije, simpozijuma ili kongresa ili prilog iz Enciklopedije)

Inicijali prezimena autora, godina, naslov rada, naziv simpozijuma, strane, mesto izdavanja, izdavač.

Veselinović, B., Ševarlić, M., Nikolić M. (2007). Long term-trends in Serbian Agriculture. *Trends in the Development of European Agriculture* (617-622), Temisoara, The Faculty of Agriculture of the Agricultural and Veterinary University of the Banat

Ukoliko koristite izvor sa interneta (Naslov strane, datum preuzimanja podataka, sajt)

1. Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj (2010, Januar 20), Lista časopisa za društvene nauke, Preuzeto sa http://www.nauka.gov.rs/cir/index.php?option=com_content&task=view&id=930&Itemid
2. Ekonomija u Wikipediji (2010, Februar 02), Preuzeto sa: <http://bs.wikipedia.org/wiki/Ekonomija>

CITATI IZ IZVORA U TEKSTU RADA

Citati

Ukoliko se izvor citira doslovce, navodi se ime autora, godina izdanja i stranica sa koje je citat preuzet (sa naznakom „str.”)

Citat se uvodi frazom koja sadrži autorovo prezime, a iza njega se stavlja godina objavljivanja u zagradama.

Po Mirkoviću (2001), „primena skladišta...”(str. 201) ili
Mirković (2001) smatra da „primena skladišta...”(str. 201).

Ukoliko se u uvodnoj fazi ne imenuje autor, na kraj citata se stavlja autorovo prezime, godina izdanja i broj stranice u zagradama.

Rezime ili parafraza

Po Vunjaku (2008), elastičnost finansijskog menadžmenta se ispoljava u sposobnosti pribavljanja jeftinijeg dopunskog kapitala, (str. 32).

Elastičnost finansijskog menadžmenta se ispoljava u sposobnosti pribavljanja jeftinijeg dopunskog kapitala (Vunjak, 2008, str. 32)

Jedan autor

Babović (2009) upoređuje strukturu pristupa ...

Dva autora

Uvek se navode dva prezimena

U jednom drugom istraživanju (Babović i Lazić, 2008) zaključuju da se ...

U engleskom tekstu se (veznik:) označava sa „&”

Tri do pet autora

Prvi put se navode imena svih autora. Kod narednih navoda, navodi se prezime prvog autora, iza kog se stavlja „i sar.” a u engleskom tekstu „etal.”

(Babović, Veselinović, Carić, Đorđević i Ćirić, 2011)

Šest ili više autora

U uvodnoj frazi navodi se prezime prvog autora ili u zagradi

Carić i sar. (2010) tvrde da...

...nije relevantna (Carić i sar., 2011)

Kada se navodi više od jednog dela istog autora:

(Bandin, 2005, 2007)

Kada je više od jednog dela istog autora objavljeno iste godine, navode se sa slovima a, b, c itd.

(Bandin, 2006a, 2006b, 2006c)

Ukoliko niste pročitali originalno delo navodi se autor koji vas je uputio na isto:
Bergsonovo istraživanje (pomenuto kod Mirkovića i Boškova, 2006).

Kod citata se uvek navode stranice:
(Mirković, 2006, str. 12)

Kod korišćenja delova
(Carić, 2008, pogl. 3)
(Carić, 2008, str. 231–258)

Neimenovan autor

Ukoliko delo nije autorizovano, izvor se navodi po naslovu u uvodnoj frazi, ili se prve jedna do dve reči stave u zagradu. Naslovi knjiga i izveštaja se pišu kurzivom, dok se naslovi članaka i poglavlja stavljaju u navodnike.

Slična anketa je sprovedena u jednom broju organizacija koje imaju stalno zaposlene menadžere baze podataka („Limiting database access”. 2005).

FUSNOTE

Ponekad se neko pitanje pokrenuto u tekstu mora dodatno obraditi u fusnotama, u kojima se dodaje nešto što je u indirektnoj vezi sa temom, ili se daju dodatne tehničke informacije.

Fusnote se numerišu eksponentom, arapskim brojevima na kraju rečenice.

Pored toga što na adresu mogu da šalju rukopise, potencijalni autori mogu na istu adresu redakcija@fimek.edu.rs da upute i upite u vezi sa odlukom o (ne)objavljivanju tekstova i sa fazom do koje je tekst stigao u redakcijskoj proceduri.

GUIDELINES FOR AUTHORS ON WRITING AND PREPARING MANUSCRIPTS FOR SUBMISSION

“Economics – Theory and Practice” presents an internationally oriented journal which aims to publish papers from the broad fields of economics and economic affairs. The journal publishes papers in Serbian and English language and is open to all kinds of argumentative writing. Empirical studies and theoretical analyses of economic issues from all areas of economics are equally important and will be published provided that, in the opinion of reviewers and the editor, they meet the set criteria in terms of subject relevance and level of expertise.

SUBMISSION OF MANUSCRIPTS

Authors can submit manuscripts, in the electronic form ONLY to the following e-mail address: redakcija@fimek.edu.rs or by mailing paper versions to: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, Srbija, clearly marked as follows: “Za redakciju časopisa Ekonomija- teorija i praksa”. The manuscripts will be considered for publishing on the condition that they have not been offered to any other journals, while works written by multiple authors can be published only if all of the contributing authors give their consent for publication. All points of view expressed in papers are held as the sole responsibility of authors. The editor, reviewers or the publisher do not assume responsibility for the expressed viewpoints in the papers.

Manuscripts must be in accordance with the basic technical and stylistic criteria. Disregard of the mentioned criteria can result in non-acceptance of the manuscript, request for further paper adjustments or delayed publication (When paper versions of manuscripts are mailed, with an identical copy available in electronic format, texts must be printed as single-sided, with double spacing, using the A4 paper size. All pages, except for the cover need to have proper pagination). Manuscripts in electronic format, just like their paper versions, need to be typed correctly and without typing errors, as MS Word documents, including all tables and charts intended for illustration. The editorial board will send all manuscripts to the selected expert reviewers for the respective fields

Rules are such that a manuscript has to be sent to reviewers without the author’s identity. Authors need to pay special attention to the content of the manuscript cover, so that it contains the title of the paper and most important facts about the author(s), including first and last name, academic degree and title, affiliation, address and contact telephone and e-mail address of the author for further correspondence. The first page coming right after the cover has to contain once again the title of the paper, followed by spacing and then an abstract not exceeding 200 words in Serbian and English. Below the abstract, authors have to supply up to 10 key words. The text of the paper

starts from page two. Authors are kindly asked not to mention any personal details/facts within the text or footnotes that might reveal the identity of authors.

Papers should be written clearly, concisely, and presented in a logical sequence, assuming the introductory part, objectives and research methods, body of the paper and conclusion. When writing references, authors need to use the internationally recognized APA standard. Footnotes can contain further explanations and comments related to the text.

At the end of each scientific paper, authors need to provide a list of used Literature, i.e. the cited references in alphabetical order.

TECHNICAL GUIDELINES FOR FORMATTING MANUSCRIPTS

Each paper/article should contain the following elements:

1. Title (not more than 10 words) in Serbian and English, centered.
2. Subtitle (optional) in Serbian and English.
3. Information about authors: last name, first name (in footnote- place of work, address, telephone and e-mail.
4. Paper abstract- maximum length up to 200 words, in Serbian and English.
5. Keywords (not more than 10) in Serbian and English.
6. Text in Serbian and English, maximum 16 pages, including tables, pictures, graphs, literature and other appendices.
7. Bibliography.

Guidelines for text formatting:

1. Text should be written using MS Word.
2. Page format: A4
3. All margins: 25 mm
4. Font: Latin, Times New Roman, Font size 12 pt., (applies to all subtitles, table titles, pictures, abstract, key words), with spacing of 1.5. Abstract should be written in *italic*. Paper title: 14 pt. bold, footnotes: 10 pt.
5. Table titles, pictures should be marked with Arabic numbers. Pictures, illustrations and schemes should be submitted in jpg or tiff format, in resolution 300 dpi (minimum!), black and white (grayscale). If there is any vector graphics included (graphs, schemes or block diagrams, it should be in ai, eps or cdr format, black and white again. For text inside pictures, illustrations and schemes, it is suggested to use font type Arial, size 9 pt.
6. For reference list and quotations separate guidelines are given.

Reference list:

Sources such as: book, article from a journal, or web page are cited in such detailed manner that readers can easily identify and consult them, if necessary. Reference list is supplied at the end of the paper and sources are listed in alphabetical order: (a) by author's last name or (b) titles- if author's identity is unknown. More sources by the same author are presented in chronological order, e.g.:

Bandin, T. (1995).

Bandin, T. (1998).

Bandin, T. (2000).

Books, brochures, book chapters, encyclopedia entries, reviews

The main format for books

Author, S. I. (year of publishing). *Title*, Place of publishing, Publisher

One author

Carić, S. (2007). *Bankarski poslovi i hartije od vrednosti*, Novi Sad, Privredna akademija

One author, new edition

Vunjak, M. N. (2008). *Finansijski menadžment: Poslovne finansije* (7th edition). Subotica, Proleter A.D. Bečej, Ekonomski fakultet

Two authors

Van Horn, J. C., Wachowicz, J. M. JR. (2007). *Osnovi finansijskog menadžmenta* (12th edition). Beograd, DATA STATUS

Three to six authors

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V. i Perić, O. (2006). *Importance of software testing*, Subotica, Ekonomski fakultet

Without author

Publication Manual of the American Psychological Association (Fourth Edition). (1994). Washington, D.C., American Psychological Association

Without author, has only editor, ed.

Cattell, R.B. (Ed.). (1966). *Handbook of Multivariate Experimental Psychology*, Chicago, Rand McNally & Company.

Citing unpublished papers (doctoral dissertations, master's theses and other unpublished works)

Jovanović, M. (2009). *Investicioni instrumenti u bankarskom poslovanju*. Master's Thesis, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Ignjatijević, S. (2011). *Komparativne prednosti agrara Srbije u spoljnoj trgovini*, Doctoral dissertation, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Book chapter

Last name, First name initial. (Year). Title of the chapter. In: Initial of the first name of editor.

Last name of editor (Ed.), *Title of the book* (p. first page of the chapter- last page of the chapter). Place of publishing, Publisher.

Momirović, K., Bala, G. i Hošek, A. (2002). Taksonomska struktura nekih simptoma aberantnog ponašanja dece od 4 do 7 godina. In: K. Momirović i D. Popović (Ed.), *Psihopatija i kriminal* (p. 125-142). Leposavić, Univerzitet u Prištini, Centar za multidisciplinarna istraživanja Fakulteta za fizičku kulturu.

Journals and other periodicals:

Article from a journal, single author

Last name, first name initial. (Year). Title. *Name of the journal*, volume, (number), first page of the article-last page of the article.

Schneider, F. (2005). Shadow Economies Around the World: What do we really know?. *European Journal of Political Economy*, 21(3), 598-642

Article from a journal, two authors

Hill, M., & Hupe, P. (2007). Street-level bureaucracy and public accountability. *Public Administration*, 85 (2), 279-299.

Article from a journal, three to six authors

Vunjak, N., Ćurčić, U., Simetić, R. i Davidović, M. (2008). Korporativne performanse banke. *Analiz*, 19, 175-182.

Article from a journal, more than six authors

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V., Perić, O., Jovanov, N. et al. (2005). Putting the user at the center of software testing activity. *Management Information Systems*, 3 (1), 99-106.

Proceedings of conferences, symposiums or congresses or excerpts from encyclopedias

Author's last name initial, year, title of the paper, name of symposium, page numbers, place of publishing, publisher.

Veselinović, B., Ševarlić, M., Nikolić M. (2007). Long term-trends in Serbian Agriculture. *Trends in the Development of European Agriculture* (617-622), Temisoara, The Faculty of Agriculture of the Agricultural and Veterinary University of the Banat

If you use an Internet source (Title/Heading of the web-page, date of using the source, web-site)

1. Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj (2010, January 20), Lista časopisa za društvene nauke, Taken from http://www.nauka.gov.rs/cir/index.php?option=com_content&task=view&id=930&Itemid
2. Ekonomija u Wikipediji (2010, February 02), Taken from: <http://bs.wikipedia.org/wiki/Ekonomija>

QUOTATIONS FROM SOURCES USED IN THE PAPER

Quotations

If a source is quoted word by word, it is necessary to give the author's name, year of publishing and page from which the quotation was taken (using "p.")

The quote is introduced by giving the author's last name, followed by the year of publishing in brackets.

According to Mirković (2001), "primena skladišta..." (p. 201) or Mirković (2001) believes that "primena skladišta..." (p. 201).

If the introducing phrase does not mention the author's name, the author's last name should be put at the end of the quotation, followed by the year of publishing and page number in brackets.

Summary or paraphrase

According to Vunjak (2008), the elasticity of financial management ischeaper additional capital, (p. 32).

The elasticity of financial management ischeaper additional capital (Vunjak, 2008, p.32)

One author

Babović (2009) compares the structures of approaches...

Two authors

Both last names have to be supplied

In another research (Babović and Lazić, 2008) it is concluded that...

In the English text (conjunction *and*) is marked as "&"

Three to five authors

When mentioned for the first time, all the authors' names need to be supplied. In repeated quoting, the last name of the first author is supplied, followed by "et al."

(Babović, Veselinović, Carić, Đorđević i Ćirić, 2011)

Six or more authors

In the introductory phrase, there has to be the last name of the first author, or in brackets

Carić et al. (2010) claim that...
...is not relevant (Carić et al., 2011)

When more than one work by the same author are mentioned:
(Bandin, 2005, 2007)

When more than one work by the same author were published the same year, they are marked with letters a, b, c etc.
(Bandin, 2006a, 2006b, 2006c)

If you haven't read the original work, you should give the name of the author which referred you to the mentioned source:
Bergson's research (mentioned by Mirković and Boškov, 2006).

Pages are always supplied in quotations:
(Mirković, 2006, p. 12)

When quoting parts
(Carić, 2008, ch. 3)
(Carić, 2008, p. 231–258)

Unnamed author

If a work has not been authorized, that source is mentioned by the introducing phrase, or with the first one or two words put in brackets.

Titles of books and reports are given in italic, while titles of articles and chapters are given under quotation marks.

A similar poll has been conducted in a number of organizations with database managers employed full-time ("Limiting database access". 2005).

FOOTNOTES

Sometimes it is necessary to supply additional comments or explanations for certain issues mentioned in the text. This is done in the form of footnotes, which can be directly related to the topic or simply give some additional technical information.

Footnotes are marked with exponent in Arabic numbers at the end of the sentence.

Apart from mailing manuscripts, prospective authors can also use the same e-mail address (redakcija@fimek.edu.rs) to inquire about the decision on (non)publishing texts and progress in the process of processing manuscripts.

The journal "Economics – Theory and Practice", ISSN 2217-5458 is the continuation of the "Anthology of academic papers", ISSN 1820-9165

**Pretplata je 3.000 dinara po jednom primerku časopisa.
Časopis izlazi kvartalno.
Pretplata se može izvršiti na račun br.: 330-15003002-53**