

UDK: 33



FIMEK

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU

ISSN 2217-5458

Ekonomija

teorija i praksa

Economics

Theory and Practice

GODINA XV • BROJ I • NOVI SAD, 2022.

Economics – Theory and Practice
Ekonomija
teorija i praksa

IZDAJE:

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

Glavni urednik
Dragan Soleša

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. 3 (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 - M51

(<https://mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2022/01/Lista-naucnih-casopisa-domacih-izdavaca-za-2021-25012022.pdf>)

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
- Prof. dr **Nikola Ćurčić**, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, Beograd
- Prof. 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. Prof. 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. Prof. 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
11. Doc. dr **Ivana Brkić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
12. Doc. dr **Jovana Gardašević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

Sadržaj|Contents

ORIGINALNI NAUČNI RAD

Milica Ignjatović, Gordana Gavrić, Ljiljana Jovčić KVALITET UPRAVLJANJA ZDRAVSTVENIM RADNICIMA TOKOM COVID -19 PANDEMIJE NA RAZLIČITIM NIVOIMA ZDRAVSTVENE ZAŠTITE Milica Ignjatović, Gordana Gavrić, Ljiljana Jovčić QUALITY OF MANAGEMENT OF HEALTHCARE WORKERS DURING THE COVID -19 PANDEMIC AT DIFFERENT LEVELS OF HEALTHCARE SYSTEM	1-22
---	------

PREGLEDNI RADOVI

Katarina Đurić MERE PODRŠKE RAZVOJU POLJOPRIVREDNOG ZADRUGARSTVA U REPUBLICI SRBIJI Katarina Đurić MEASURES OF SUPPORT TO THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL COOPERATIVES IN THE REPUBLIC OF SERBIA	25-40
Dragan Đukić, Ivana Petrevska, Dragan Rastovac EKSTERNO FINANSIRANJE MSP U SRBIJI Dragan Đukić, Ivana Petrevska, Dragan Rastovac EXTERNAL FINANCING OF SMEs IN SERBIA	41-60
Ivana Micić, Jelena Krstić Randić POSTAVLJANJE OKVIRA KOMPETENCIJA SA CILJEM JAČANJA STRATEŠKIH PERFORMANSI ORGANIZACIJE Ivana Micić, Jelena Krstić Randić SETTING A COMPETENCE FRAMEWORK TO STRENGTHEN ORGANIZATIONAL STRATEGIC PERFORMANCE	61-77

STRUČNI RADOVI

Jovana Gardašević, Marko Carić, Maja Kovačević, Srđan Egić PRIKAZ MODELA STRATEGIJSKE ANALIZE OD ZNAČAJA ZA POSLOVANJE PREDUZEĆA I DONOŠENJE STRATEGIJSKIH ODLUKA Jovana Gardašević, Marko Carić, Maja Kovačević, Srđan Egić PRESENTATION OF THE STRATEGIC ANALYSIS MODEL OF SIGNIFICANCE FOR COMPANY OPERATIONS AND STRATEGIC DECISION MAKING	81-97
Milena Cvjetković, Milovan Cvjetković, Milica Josimović UNAPREĐENJE KVALITETA POSLOVANJA MSP PUTEM PRIMENE KONCEPTA ORGANIZACIONOG UČENJA Milena Cvjetković, Milovan Cvjetković, Milica Josimović IMPROVING THE QUALITY OF SME BUSINESS OPERATIONS BY APPLYING THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL LEARNING	98-113

ORIGINALNI NAUČNI RAD

KVALITET UPRAVLJANJA ZDRAVSTVENIM RADNICIMA TOKOM COVID - 19 PANDEMIJE NA RAZLIČITIM NIVOIMA ZDRAVSTVENE ZAŠTITE

Ignjatović Milica¹

Gavrić Gordana²

Jovčić Ljiljana³

Sažetak: Vanredne situacije nastaju neočekivano, naglo i pred rukovodioce postavljaju zadatke koji se razlikuju od uobičajenog načina rada organizacije. Organizacija se tada nalazi pred izazovom da raspoloživim sredstvima i u skladu sa posebno propisanim procedurama odgovori na novonastalu okolnost, što za menadžment može biti veoma zahtevno. U ovom trenutku, u uslovima pandemije izazvane virusom SARS-CoV-2, problem predstavlja činjenica da većina zdravstvenih sistema nema dovoljno zdravstvenih radnika koji mogu zbrinuti veliki broj zaraženih pacijenata. Kako je njihov broj mali, a ujedno su u velikoj opasnosti da se lako zaraze virusom, jasno je da se njihovim upravljanjem i njihovoj zaštiti mora posvetiti posebna pažnja. U radu su predstavljeni rezultati istraživanja kvaliteta

¹ Visoka zdravstvena škola strukovnih studija, Uralska 50/19, 11000 Beograd,
e-mail: milica@estetikpro.rs

² Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Jovana Bijelića 15/1, 11000 Beograd,
e-mail: gordana.gavric@vspep.edu.rs

³ ASSB, Odsek Visoka zdravstvena škola, Koste Jovanovića 67, 11000 Beograd,
e-mail: ljiljana.jovcic29@gmail.com

upravljanja zaposlenima u državnim zdravstvenim ustanovama, koje su imale status KOVID bolnice u Beogradu i Loznici, prema nivou zdravstvene zaštite i izdvojene su kritične tačke koje bi trebalo unaprediti u budućnosti.

Ključne reči: *pandemija / KOVID / zdravstveni radnici / menadžment ljudskih resursa.*

UVOD

Poseban izazov za poslovanje svake organizacije, pa tako i zdravstvene ustanove, predstavljaju vanredne situacije. Prema Zakonu o vanrednim situacijama, izraz vanredna situacija je stanje kada su rizici i pretnje ili posledice katastrofa, vanrednih događaja i drugih opasnosti po stanovništvo, životnu sredinu i materijalna dobra takvog obima i intenziteta da njihov nastanak ili posledice nije moguće sprečiti ili otkloniti redovnim delovanjem nadležnih organa i službi, zbog čega je za njihovo ublažavanje i otklanjanje neophodno upotrebiti posebne mere, snage i sredstva uz pojačan režim rada (Đukić, 2017).

Zaposleni su najvažniji resurs svake organizacije i kvalitetno upravljanje njima dokazano je kao jedan od značajnijih faktora povećanja produktivnosti, efikasnosti i efektivnosti organizacija (Nobakht, Ebrahimi, Babae & Davar, 2017).

Dragić (2016) navodi sledeće razloge zbog kojih ljudskim resursima treba biti posvećeno dovoljno pažnje, u sklopu ukupnog upravljanja zdravstvenom ustanovom:

- od dostupnosti, broja i kvaliteta zdravstvenih radnika zavisi zdravstveno stanje populacije kojoj ustanova pruža usluge;
- kvalitet i sigurnost zdravstvenih usluga direktno zavise od osoblja koje ih pruža (str. 106).

Funkcija menadžmenta ljudskih resursa dodatno dobija na značaju u vanrednim situacijama kada upravljanje ljudskim potencijalima postaje pravi izazov koji najčešće i utiče na to hoće li organizacija iz krize izaći kao pobednik ili kao gubitnik (Brčić, Malbašić i Đukes, 2013). Walton, Murray i Christian (2020) ističu da je liderstvo tokom pandemije COVID-

19 još teže s obzirom na to da sami lideri „žive“ u krizi i podjednako su pogođeni njom kao i oni koje vode.

Zdravstveni radnici su u ovoj borbi na prvoj borbenoj liniji, a većina zdravstvenih sistema nema dovoljno zdravstvenih radnika koji mogu zbrinuti veliki broj zaraženih pacijenata (Puvača i sar., 2021). Kako je broj zdravstvenih radnika mali, a ujedno su u velikoj opasnosti da se lako zaraze virusom, to ih ova situacija čini posebno značajnim i važnim i dodatno stavlja akcenat na neophodnost brige o njima i njihovu zaštitu. Visoka stopa zaraze i smrtnosti zdravstvenih radnika paralizovala bi odgovor zemlje na COVID-19, posebno u zdravstvenim sistemima koji se već bore sa nedostatkom radne snage zbog nedostatka obučenog osoblja, migracija kvalifikovane radne snage i geografski loše raspodele radnika (Bandyopadhyay et al., 2020).

Kao što se navodi u izveštaju Svetske zdravstvene organizacije, opasnosti kojima su zdravstveni radnici izloženi u vreme pandemije su: izloženost patogenima, produženo radno vreme, psihološki pritisak i pojava psihičkih tegoba, konstantan umor, profesionalno sagorevanje, stigma, fizičko i psihičko nasilje. San Juan (2021) navodi da situaciju dodatno pogoršava i: strah od infekcije, frustracija, diskriminacija, izolacija i nedostatak kontakta sa porodicom (str. 1). Prema istraživanju Cabarkapa, Nadjidai, Murgier i Ng (2020) strah od neizvesnosti ili zaraze je na čelu psiholoških izazova sa kojima se zdravstveni radnici suočavaju (str. 9). Ovi stresovi ugrožavaju dobrobit i mentalno zdravlje zdravstvenih radnika, ugrožavajući na taj način kvalitet nege i efikasnost zdravstvenih sistema u kritičnim situacijama (Sangra, 2022).

Kao što je napomenuto, zbog navedenih potencijalnih poteškoća zdravstveni radnici neće biti u stanju da u radu daju svoj maksimalni doprinos, a takođe mogu negativno uticati i na ostale članove tima. Kako bi se prevazišli potencijalni problemi i, što je najvažnije, kako bi se zaštitilo zdravlje zdravstvenih radnika ali i nemedicinskog osoblja, vrlo je bitno da menadžment pravovremeno preduzme neophodne mere. Pomenute mere obuhvataju sledeći niz postupaka:

- pravovremeno informisanje zaposlenih, uz davanje jasnih i preciznih instrukcija;
- organizacija obuka o zaštiti na radu;

- organizacija obuke za obnavljanje znanja o prevenciji i kontroli infekcije (IPC – infection prevention and control);
- organizacija obuke o upotrebi, stavljanju, skidanju i odlaganju zaštitne opreme (PPE- personal protective equipment) (The First Affiliated Hospital, 2020, str. 9).

Zaposlenima je važno na radnom mestu obezbediti adekvatnu zaštitnu opremu i u dovoljnoj količini za prevenciju i kontrolu infekcije kao što su: maske, rukavice, naočare, odela, sredstva za dezinfekciju ruku, vodu i sapun, sredstva za čišćenje.

Sledeći značajan korak jeste upoznavanje osoblja sa tehničkim stvarima, kao što su administracija, protokoli za procenu, trijažu, testiranje i lečenje pacijenata, pružanja informacija o prevenciji virusa COVID – 19 pacijentima i javnosti. Tehničke stvari moraju im biti jasne da bi ih mogli adekvatno sprovesti. Ovakve stvari su jako važne jer ograničena spremnost zdravstvenih radnika može dovesti do njihovih fizičkih i psihičkih problema, kao što su visok nivo stresa, anksioznost, strah, bespomoćnost, beznade, bes i stigma (Koontalay, Suksatan, Prabsangob & Sadang, 2021).

Vanredno stanje, uvedeno zbog COVID-19 pandemije, može izazvati i prisustvo panike kod građana, te je bitno obezbediti mere zaštite u pogledu bezbednosti i lične sigurnosti svih zaposlenih u zdravstvenim ustanovama. U nekim zemljama vojska obezbeđuje zdravstvene ustanove ali bi i svaka zdravstvena ustanova morala pojedinačno da ima svoj plan o zaštiti zaposlenih.

Veliki izazov za rukovodioce u vanrednim situacijama je i organizovanje radnog vremena uz poštovanje pauze. U zoni karantina radno vreme najčešće je skraćeno, dok u nekim drugim sektorima smene mogu biti i produžene. Zaposleni se već nalaze pod pritiskom, te bi rukovodioci trebalo da vode računa da ne dođe do njihovog preopterećenja i iscrpljivanja. Preporuka je da timovi koji rade na odeljenjima izolacije rade 4 sata (The First Affiliated Hospital, 2020). Činjenica je da zdravstveni radnici tokom pandemije prijavljuju nesanicu i loš kvalitet sna, uz depresiju, anksioznost i stres (Moitra et al., 2021), te bi u ovoj teškoj situaciji, kreatori politike mogli povećati zapošljavanje u ovom sektoru, podstaći fleksibilnije radne smene i implementirati psiho-socijalnu podršku za ovu kategoriju radnika (Trumello et al., 2020).

Zdravstvenim radnicima se u ovakvim okolnostima mora omogućiti da koriste resurse za brigu o mentalnom zdravlju. Kao što je u radu već napomenuto, treba učiniti sve da se psihološka otpornost zdravstvenih radnika poboljša i održi kako bi se održao kvalitet zdravstvenih usluga (Bozdag & Ergun, 2020).

Radnicima treba dati mogućnost i da se izjasne i izlože opravdane razloge ukoliko ne mogu da učestvuju u određenim radnim situacijama jer sumnjaju da će im ta situacija ugroziti život ili zdravstveno stanje. Kada zdravstveni radnik iskoristi ovo pravo, mora biti zaštićen od nepotrebnih posledica.

Što se medicinskom osoblju obezbede bolji radni uslovi, veća je mogućnost da će oni bolje obavljati svoje radne zadatke, što je sigurno njihova želja, posebno u ovakvim okolnostima. Prema navodima Ilić Koderman (2021) ljudi su često nezadovoljni lošim radnim uslovima, ne toliko što su oni za njih lično neprijatni koliko zbog toga što ih oni ometaju da postignu očekivane performanse (str. 21).

Možemo zaključiti da se od menadžera u upravljanju zaposlenima tokom vanredne situacije očekuju intervencije koje se prvenstveno tiču komunikacije, pristupa adekvatnoj ličnoj zaštitnoj opremi (PPE), adekvatnog odmora i praktične i psihološke podrške (Kisely et al., 2020).

Upravo na navedenim teorijskim saznanjima koncipiran je Upitnik za procenu kvaliteta upravljanja zaposlenima u zdravstvenim ustanovama kod nas, tokom COVID-19 pandemije. Dobijeni rezultati istraživanja, u odnosu na nivo zdravstvene zaštite, biće predstavljeni u nastavku rada.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Podaci su od ispitanika prikupljeni tehnikom anketiranja. Anketni upitnik sastoji se od četiri zatvorena pitanja koja se odnose na opšte demografske karakteristike ispitanika (pol, godine života, godine radnog staža i nivo zdravstvene zaštite na kome rade) i šesnaest zatvorenih pitanja o upravljanju zdravstvenim osobljem tokom pandemije. Upitnik je deljen u ličnom kontaktu sa ispitanicima. Ispitanici su pristupili popunjavanju upitnika uz prethodnu informisanost o svrsi upitnika i tajnosti podataka.

U istraživanju su učestvovali zdravstveni radnici zaposleni u: Kliničko bolničkom centru „Zvezdara“, Kliničko bolničkom centru „Dr Dragiša Mišović Dedinje“, Kliničko bolničkom centru „Zemun“, Institutu za reumatologiju, Domu zdravlja Vračar i Domu zdravlja Zvezdara u Beogradu i opštoj bolnici u Loznici. Sve navedene zdravstvene institucije imale su status KOVID bolnice. Ukupan uzorak obuhvatio je 150 ispitanika. Istraživanje je sprovedeno tokom juna meseca 2020. godine. Za obradu podataka korišćen je program IBM SPSS 21. Da bismo uočili razliku u odgovorima u odnosu na pojedinačne nivoe zdravstvene zaštite na kojima su ispitanici zaposleni, koristili smo metodu crosstabulation.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U istraživanju je učestvovalo više ispitanika ženskog pola, 84% (126 ispitanika), dok je ispitanika muškog pola bilo znatno manje, 16% (24).

Od svih ispitanika, najviše je bilo starosne dobi od 36–45 godina (40%), zatim 46–55 godina (26%), nešto manje ispitanika pripada starosnoj grupi 26–35 godina (22,7%), dok je u najmanjem procentu bilo ispitanika starosne dobi 19–25 godina (9,3%) i 56–65 godina (2%).

Najveći procenat ispitanika ima 11–20 godina radnog staža (41,3%), zatim 21–30 godina radnog staža (29,3%). Ispitanika s radnim stažom 1–10 godina bilo je 24%, a najmanji procenat ispitanika (5,3%) ima preko 30 godina radnog staža.

Najveći procenat ispitanika radi na tercijarnom nivou zdravstvene zaštite 72%, odnosno 108 ispitanika, 18% radi na sekundarnom nivou zaštite (27 ispitanika) i 10% je zaposleno na primarnom nivou zdravstvene zaštite (15 ispitanika).

Tabela 1. *Raspodela odgovora ispitanika na pitanje: Da li na radnom mestu od samog početka dobijate sve potrebne informacije o virusu SARS-CoV-2?*

		Da li na radnom mestu od samog početka dobijate sve potrebne informacije o virusu SARS-CoV-2?			Ukupno
		da	ne	dobio/la sam nedovoljno informacija	
Nivo zdravstvene zaštite	primarni	66,7%	13,3%	20,0%	100,0%
	sekundarni	48,1%	18,5%	33,3%	100,0%
	tercijarni	51,9%	6,5%	41,7%	100,0%
Ukupno		52,7%	9,3%	38,0%	100,0%

Izvor: Istraživanje autora

Prema dobijenim rezultatima, zdravstveni radnici zaposleni na sva tri nivoa zdravstvene zaštite izjasnili su se u najvećem procentu da na radnom mestu od samog početka dobijaju sve potrebne informacije o virusu SARS-CoV-2. Tako se izjasnilo 66,7% anketiranih koji rade na primarnom nivou zdravstvene zaštite, 48,1% zaposlenih na sekundarnom nivou zdravstvene zaštite i 51,9% zaposlenih na tercijarnom nivou zdravstvene zaštite.

Tabela 2. *Raspodela odgovora ispitanika na pitanje: Da li na radnom mestu od samog početka dobijate jasne i precizne instrukcije o radu i ponašanju tokom pandemije?*

		Da li na radnom mestu od samog početka dobijate jasne i precizne instrukcije o radu i ponašanju tokom pandemije?			Ukupno
		da	ne	instrukcije dobijamo sporadično, nikada potpune	
Nivo zdravstvene zaštite	primarni	66,7%	26,7%	6,7%	100,0%
	sekundarni	48,1%	40,7%	11,1%	100,0%
	tercijarni	50,0%	15,7%	34,3%	100,0%
Ukupno		51,3%	21,3%	27,3%	100,0%

Izvor: Istraživanje autora

Iz dobijenih rezultata, vidi se da najveći procenat ispitanika na svim nivoima zdravstvene zaštite na radnom mestu od samog početka dobija jasne i precizne instrukcije o radu i ponašanju tokom pandemije. Tako je odgovorilo 66,7% zaposlenih na primarnom nivou zdravstvene zaštite, 48,1% zaposlenih na sekundarnom nivou i 50% zaposlenih na tercijarnom nivou.

Tabela 3. *Raspodela odgovora ispitanika na pitanje: Da li ste prošli obuku o zaštiti na radu?*

		Da li ste prošli obuku o zaštiti na radu?			Ukupno
		da, sada zbog pandemije	da, ranije	ne, nikada	
Nivo zdravstvene zaštite	primarni	26,7%	60,0%	13,3%	100,0%
	sekundarni	63,0%	37,0%	0,0%	100,0%
	tercijarni	64,8%	25,0%	10,2%	100,0%
Ukupno		60,7%	30,7%	8,7%	100,0%

Izvor: Istraživanje autora

Prema dobijenim rezultatima, najveći procenat ispitanika zaposlenih na primarnom nivou zdravstvene zaštite (60%) izjasnio se da su obuku o zaštiti na radu prošli ranije, dok je najveći procenat ispitanika na sekundarnom nivou (63%) i na tercijarnom nivou (64,8%) iznelo tvrdnju da su obuku o zaštiti na radu prošli sada zbog pandemije.

Tabela 4. *Raspodela odgovora ispitanika na pitanje: Da li ste prošli obuku za obnavljanje znanja o prevenciji i kontroli infekcije?*

		Da li ste prošli obuku za obnavljanje znanja o prevenciji i kontroli infekcije?			Ukupno
		da, sada zbog pandemije	da, ranije	da, ranije i sada zbog pandemije	
Nivo zdravstvene zaštite	primarni	33,3%	46,7%	0,0%	20,0%
	sekundarni	44,4%	29,6%	7,4%	18,5%
	tercijarni	67,6%	18,5%	0,0%	13,9%
Ukupno		60,0%	23,3%	1,3%	15,3%

Izvor: Istraživanje autora

Prema dobijenim rezultatima najveći procenat ispitanika zaposlenih na primarnom nivou zdravstvene zaštite (46,7%) izjasnio se da su obuku za obnavljanje znanja o prevenciji i kontroli infekcije prošli ranije, dok zaposleni na sekundarnom i tercijarnom nivou u najvećem procentu (44,4% za sekundarni nivo i 67,6% za tercijarni nivo) tvrde da su obuku za obnavljanje znanja o prevenciji i kontroli infekcije prošli sada zbog pandemije.

Tabela 5. *Raspodela odgovora ispitanika na pitanje: Da li ste prošli obuku o upotrebi, stavljanju, skidanju i odlaganju zaštitne opreme?*

		Da li ste prošli obuku o upotrebi, stavljanju, skidanju i odlaganju zaštitne opreme?				Ukupno
		da, sada zbog pandemije	da, ranije	da, ranije i sada zbog pandemije	ne, nikada	
Nivo zdravstvene zaštite	primarni	53,3%	33,3%	0,0%	13,3%	100,0%
	sekundarni	77,8%	7,4%	0,0%	14,8%	100,0%
	tercijarni	72,2%	9,3%	0,9%	17,6%	100,0%
Ukupno		71,3%	11,3%	0,7%	16,7%	100,0%

Izvor: Istraživanje autora

Prema dobijenim rezultatima najveći procenat ispitanika na svim nivoima zdravstvene zaštite prošlo je obuku o upotrebi, stavljanju, skidanju i odlaganju zaštitne opreme sada zbog pandemije. Tako je odgovorilo 53,3% ispitanika zaposlenih na primarnom nivou zdravstvene zaštite, 77,8% ispitanika koji rade na sekundarnom nivou zdravstvene zaštite i 72,2% ispitanika zaposlena na tercijarnom nivou zdravstvene zaštite.

Tabela 6. *Raspodela odgovora ispitanika na pitanje: Da li na radnom mestu imate obezbeđenu adekvatnu zaštitnu opremu (maske, rukavice, naočare, odela, sredstva za dezinfekciju ruku, vodu i sapun, sredstva za čišćenje)?*

		Da li na radnom mestu imate obezbeđenu adekvatnu zaštitnu opremu (maske, rukavice, naočare, odela, sredstva za dezinfekciju ruku, vodu i sapun, sredstva za čišćenje)?			Ukupno
		da	delimično	ne	
Nivo zdravstvene zaštite	primarni	46,7%	40,0%	13,3%	100,0%
	sekundarni	44,4%	44,4%	11,1%	100,0%
	tercijarni	55,6%	39,8%	4,6%	100,0%
Ukupno		52,7%	40,7%	6,7%	100,0%

Izvor: Istraživanje autora

Dobijeni rezultati pokazuju da su se zaposleni na svim nivoima zdravstvene zaštite u najvećem procentu izjasnili da na radnom mestu imaju obezbeđenu adekvatnu zaštitnu opremu (maske, rukavice, naočare, odela, sredstva za dezinfekciju ruku, vodu i sapun, sredstva za čišćenje), s tim što zaposleni na sekundarnom nivou zdravstvene zaštite u jednakom procentu smatraju i da je opreme bilo delimično. Dakle, 46,7% zaposlenih na primarnom nivou zdravstvene zaštite odgovorilo je potvrdno, kao i 44,4% zaposlenih na sekundarnom nivou i 55,6% zaposlenih na tercijarnom nivou. Ispitanici zaposleni na sekundarnom nivou zdravstvene zaštite u istom procentu, 44,4%, tvrde i da je zaštitna oprema delimično obezbeđena.

Tabela 7. *Raspodela odgovora ispitanika na pitanje: Da li zaštitne opreme na radnom mestu ima u dovoljnoj količini?*

		Da li zaštitne opreme na radnom mestu ima u dovoljnoj količini?			Ukupno
		da, sve vreme pandemije	povremeno nedostaje	nikada je nema dovoljno	
Nivo zdravstvene zaštite	primarni	20,0%	73,3%	6,7%	100,0%
	sekundarni	40,7%	55,6%	3,7%	100,0%
	tercijarni	38,9%	58,3%	2,8%	100,0%
Ukupno		37,3%	59,3%	3,3%	100,0%

Izvor: Istraživanje autora

Prema dobijenim rezultatima, zaposleni ispitanici na svim nivoima zdravstvene zaštite u najvećem procentu tvrde da zaštitna oprema na radnom mestu povremeno nedostaje. Tako se izjasnilo 73,3% zaposlenih na primarnom nivou zdravstvene zaštite, 55,6% zaposlenih na sekundarnom nivou zdravstvene zaštite i 58,3% anketiranih zaposlenih na tercijarnom nivou zdravstvene zaštite.

Tabela 8. *Raspodela odgovora ispitanika na pitanje: Da li na svom radnom mestu dobijate protokole za procenu, trijažu, testiranje i lečenje pacijenata?*

		Da li na svom radnom mestu dobijate protokole za procenu, trijažu, testiranje i lečenje pacijenata?		Ukupno
		da	ne	
Nivo zdravstvene zaštite	primarni	33,3%	66,7%	100,0%
	sekundarni	59,3%	40,7%	100,0%
	tercijarni	84,3%	15,7%	100,0%
Ukupno		74,7%	25,3%	100,0%

Izvor: Istraživanje autora

Dobijeni rezultati pokazuju da su se zaposleni na primarnom nivou zdravstvene zaštite u većem procentu (66,7%) izjasnili da na svom radnom mestu ne dobijaju protokole za procenu, trijažu, testiranje i lečenje pacijenata. Za razliku od njih, zaposleni na sekundarnom i tercijarnom nivou zdravstvene zaštite u većem procentu, 59,3% za sekundarni i 84,3% za tercijarni nivo, izjasnili su se da na svom radnom mestu dobijaju protokole za procenu, trijažu, testiranje i lečenje pacijenata.

Tabela 9. *Raspodela odgovora ispitanika na pitanje: Da li dobijate tačne instrukcije o pružanju informacija o prevenciji virusa SARS-CoV-2 pacijentima i javnosti?*

		Da li dobijate tačne instrukcije o pružanju informacija o prevenciji virusa SARS -CoV-2 pacijentima i javnosti?		Ukupno
		da	ne	
Nivo zdravstvene zaštite	primarni	53,3%	46,7%	100,0%
	sekundarni	59,3%	40,7%	100,0%
	tercijarni	47,2%	52,8%	100,0%
Ukupno		50,0%	50,0%	100,0%

Izvor: Istraživanje autora

Dobijeni rezultati istraživanja pokazuju da veći procenat ispitanika zaposlenih na primarnom nivou zdravstvene zaštite (53,3%) i sekundarnom nivou zdravstvene zaštite (59,3%) dobija tačne instrukcije o pružanju informacija o prevenciji virusa SARS-CoV-2 pacijentima i javnosti, dok zaposleni na tercijarnom nivou zdravstvene zaštite u većem procentu (52,8%) tvrde da ne dobijaju tačne instrukcije o pružanju informacija o prevenciji virusa SARS-CoV-2 pacijentima i javnosti.

Tabela 10. *Raspodela odgovora ispitanika na pitanje: Da li se tokom trajanja pandemije na svom radnom mestu osećate sigurno?*

		Da li se tokom trajanja pandemije na svom radnom mestu osećate sigurno?		Ukupno
		da	ne	
Nivo zdravstvene zaštite	primarni	13,3%	86,7%	100,0%
	sekundarni	22,2%	77,8%	100,0%
	tercijarni	29,6%	70,4%	100,0%
Ukupno		26,7%	73,3%	100,0%

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati istraživanja pokazuju da su se zaposleni na svim nivoima zdravstvene zaštite u većem procentu izjasnili da se ne osećaju sigurno tokom pandemije na svom radnom mestu. Da se ne oseća sigurno odgovorilo je 86,7% zaposlenih na primarnom nivou zdravstvene zaštite, 77,8% zaposlenih na sekundarnom i 70,4% ispitanika koji rade na tercijarnom nivou zdravstvene zaštite.

Tabela 11. *Raspodela odgovora ispitanika na pitanje: Da li se tokom pandemije poštuje Vaše radno vreme?*

		Da li se tokom pandemije poštuje Vaše radno vreme?			Ukupno
		da	da, ali dobrovoljno ostajem prekovremeno kada treba	često radim prekovremeno, mimo svoje volje	
Nivo zdravstvene zaštite	primarni	60,0%	26,7%	13,3%	100,0%
	sekundarni	74,1%	7,4%	18,5%	100,0%
	tercijarni	49,1%	33,3%	17,6%	100,0%
Ukupno		54,7%	28,0%	17,3%	100,0%

Izvor: Istraživanje autora

Prema dobijenim rezultatima, vidi se da je najveći procenat ispitanika na sva tri nivoa zdravstvene zaštite iznelo tvrdnju da se njihovo radno vreme tokom trajanja pandemije poštuje. Potvrđan odgovor dalo je 60% ispitanika zaposlenih na primarnom nivou zdravstvene zaštite, 74,1% ispitanika zaposlenih na sekundarnom nivou zdravstvene zaštite i 49,1% ispitanika koji rade ne tercijarnom nivou zdravstvene zaštite.

Tabela 12. *Raspodela odgovora ispitanika na pitanje: Da li Vam tokom pandemije često menjaju smenu?*

		Da li Vam tokom pandemije često menjaju smenu?		Ukupno
		da	ne	
Nivo zdravstvene zaštite	primarni	26,7%	73,3%	100,0%
	sekundarni	22,2%	77,8%	100,0%
	tercijarni	42,6%	57,4%	100,0%
Ukupno		37,3%	62,7%	100,0%

Izvor: Istraživanje autora

Dobijeni rezultati pokazuju da je veći procenat ispitanika zaposlenih na sva tri nivoa zdravstvene zaštite negirao često menjanje smene tokom pandemije. Negativan odgovor dalo je 73,3% ispitanika zaposlenih na primarnom nivou zdravstvene zaštite, 77,8% ispitanika zaposlenih na sekundarnom nivou zdravstvene zaštite i 57,4% ispitanika zaposlenih na tercijarnom nivou zdravstvene zaštite.

Tabela 13. *Raspodela odgovora ispitanika na pitanje: Da li tokom trajanja pandemije imate pravo na pauzu kao u normalnim okolnostima?*

		Da li tokom trajanja pandemije imate pravo na pauzu kao u normalnim okolnostima?		Ukupno
		da	ne	
Nivo zdravstvene zaštite	primarni	66,7%	33,3%	100,0%
	sekundarni	51,9%	48,1%	100,0%
	tercijarni	65,7%	34,3%	100,0%
Ukupno		63,3%	36,7%	100,0%

Izvor: Istraživanje autora

Prema dobijenim rezultatima veći procenat ispitanika na svim nivoima zdravstvene zaštite dao je potvrđan odgovor na ovo pitanje. Naime, potvrdno je odgovorilo 66,7% zaposlenih na primarnom nivou zdravstvene zaštite, 51,9% zaposlenih na sekundarnom nivou zdravstvene zaštite i 65,7% zaposlenih na tercijarnom nivou zdravstvene zaštite.

Tabela 14. *Raspodela odgovora ispitanika na pitanje: Da li se tokom pandemije zbog posla osećate umorno ili iscrpljeno više nego inače?*

		Da li se tokom pandemije zbog posla osećate umorno ili iscrpljeno više nego inače?			Ukupno
		da, često	da, retko	ne, nikada	
Nivo zdravstvene zaštite	primarni	53,3%	40,0%	6,7%	100,0%
	sekundarni	51,9%	37,0%	11,1%	100,0%
	tercijarni	67,6%	23,1%	9,3%	100,0%
Ukupno		63,3%	27,3%	9,3%	100,0%

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati istraživanja pokazuju da se ispitanici na svim nivoima zdravstvene zaštite često osećaju umorno ili iscrpljeno više nego inače tokom pandemije. Ukupno 53,3% zaposlenih ispitanika na primarnom nivou zdravstvene zaštite dao je taj odgovor, kao i 51,9% ispitanika zaposlenih na sekundarnom nivou zdravstvene zaštite i 67,6% ispitanika zaposlenih na tercijarnom nivou zdravstvene zaštite.

Tabela 15. *Raspodela odgovora ispitanika na pitanje: Da li tokom pandemije postoji neko od Vaših nadređenih kome možete da se požalite ukoliko imate neki problem (umorni ste, uplašeni...)?*

		Da li tokom pandemije postoji neko od Vaših nadređenih kome možete da se požalite ukoliko imate neki problem (umorni ste, uplašeni...)?		Ukupno
		da	ne	
Nivo zdravstvene zaštite	primarni	60,0%	40,0%	100,0%
	sekundarni	55,6%	44,4%	100,0%
	tercijarni	49,1%	50,9%	100,0%
Ukupno		51,3%	48,7%	100,0%

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati istraživanja pokazuju da su se zaposleni na primarnom i sekundarnom nivou zdravstvene zaštite u većem procentu izjasnili da tokom pandemije postoji neko od nadređenih kome mogu da se požale ukoliko imaju neki problem. Potvrđan odgovor je dalo 60% zaposlenih na primarnom nivou zdravstvene zaštite i 55,6% zaposlenih na sekundarnom nivou zdravstvene zaštite. Zaposleni na tercijarnom nivou zdravstvene zaštite u većem procentu su se izjasnili da tokom pandemije ne postoji niko od nadređenih kome mogu da se požale ukoliko imaju neki problem.

Tabela 16. *Raspodela odgovora ispitanika na pitanje: Da li, u ustanovi u kojoj radite, postoji neko ko je zadužen da brine o Vašem mentalnom zdravlju i kome se možete obratiti za pomoć tokom pandemije?*

		Da li, u ustanovi u kojoj radite, postoji neko ko je zadužen da brine o Vašem mentalnom zdravlju i kome se možete obratiti za pomoć tokom pandemije?		Ukupno
		da	ne	
Nivo zdravstvene zaštite	primarni	20,0%	80,0%	100,0%
	sekundarni	22,2%	77,8%	100,0%
	tercijarni	17,6%	82,4%	100,0%
Ukupno		18,7%	81,3%	100,0%

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati istraživanja pokazuju da su se zaposleni na svim nivoima zdravstvene zaštite u većem procentu izjasnili da u ustanovi u kojoj rade ne postoji niko ko je zadužen da brine o njihovom mentalnom zdravlju i kome se mogu obratiti za pomoć tokom pandemije. Odričan odgovor na ovo pitanje dalo je 80% ispitanika zaposlenih na primarnom nivou zdravstvene zaštite, 77,8% ispitanika zaposlenih na sekundarnom nivou zdravstvene zaštite i 82,4% ispitanika zaposlenih na tercijarnom nivou zdravstvene zaštite.

DISKUSIJA

Dobar rukovodilac u vanrednoj situaciji mora naći prave tehnike podsticanja svojih zaposlenih kako bi se ostvarili i realizovali zadaci koje nameću regulative koje se donose na lokalnom i nacionalnom nivou u borbi protiv virusa SARS-CoV-2. Drugim rečima, neophodno je da menadžeri putem različitih motivacionih faktora koji im stoje na raspolaganju utiču na zaposlene da daju maksimum od sebe u ostvarivanju postavljenih organizacionih ciljeva (Lekić, Vukosavljević, Vapa Tankosić, Lekić i Mandić, 2021) što u vreme pandemije znači pobjeda nad koronavirusom i očuvanje zdravlja. Takođe, menadžment se mora potruditi da predvidi moguće poteškoće i na vreme ih ukloni kako bi se smanjio rizik konflikta karakterističan za situacije koje nose visok nivo stresa, neizvesnost i veliku opasnost po zaposlene.

Prema izveštaju datom u publikaciji *Ekonomski i socijalni uticaj COVID-19 (2020)*, a koja je obuhvatila istraživanje zemalja Zapadnog Balkana (Albanija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Severna Makedonija i Srbija) i koja se poziva na rezultate JEE (Zajedničke eksterne evaluacije) i GHSI (Global Health Security Index), svih pet zemalja dobilo je najniže ocene prema indeksu GHSI za kapacitet zdravstvenog sistema, u okviru koga se razmatraju činioci poput zdravstvenog kapaciteta u kliničkim centrima, bolnicama i domovima zdravlja; medicinskih protivmera i upućivanja zaposlenih na zadatke; pristupa zdravstvenoj zaštiti; komunikaciji sa zdravstvenim radnicima u slučaju vanredne javno zdravstvene situacije; i praksi kontrole zaraze i dostupnosti opreme (Zapadni Balkan redovni ekonomski izvještaj, 2020, str. 4). Takođe, u izveštaju se navodi da u regionu Zapadnog Balkana postoji dugotrajna strukturna slabost u pogledu finansiranja, pružanja usluga, rukovođenja i upravljanja radnom snagom, što sve zdravstvene sisteme u regionu čini osjetljivim na nepovoljna dešavanja (Zapadni Balkan, redovni ekonomski izvještaj, 2020, str. 2). Dakle, prema ovom izveštaju, u Srbiji postoji problem u upravljanju zdravstvenim radnicima, što je i tema ovog rada što smo i pokazali.

Prema dobijenim rezultatima, predstavljenim u radu, jasno se uočava da i pored toga što su rezultati pozitivni u svim aspektima upravljanja zaposlenima u državnom zdravstvenom sektoru postoji dosta prostora za napredak i treba u budućnosti nastojati da dobijeni rezultati budu

ubedljiviji u korist kvalitetnijeg upravljanja zdravstvenim radnicima na svim nivoima zdravstvene zaštite. Zdravstveni radnici to zaslužuju, posebno ako se uzme u obzir činjenica, prema navodima Krstić, Obradović, Terzić Šupić, Stanisavljević i Todorović (2019) da je njihov rad specifičan, da ga ne može raditi svako i da ga često obavljaju bez prisustva drugih motivacionih faktora osim ličnog zadovoljstva zbog doprinosa zdravlju stanovništva.

ZAKLJUČAK

U novonastaloj situaciji, primarnu ulogu u stavljanju pandemije pod kontrolu imaju ljudi. Kao što je važno da propisane mere poštuje što veći broj stanovništva, isto tako je važno da to čine svi zaposleni u zdravstvenom sistemu i da se njima kvalitetno rukovodi.

Rezultati istraživanja pokazali su da najveći procenat ispitanika na svim nivoima zdravstvene zaštite izjasnio da od samog početka pandemije dobijaju sve potrebne informacije o virusu SARS-CoV-2; da najveći procenat zaposlenih na sva tri nivoa zdravstvene zaštite dobija jasne i precizne instrukcije o radu i ponašanju tokom pandemije; da je najveći procenat ispitanika na sekundarnom i tercijarnom nivou prošao obuku o zaštiti na radu, sada zbog pandemije, dok su zaposleni na primarnom nivou zdravstvene zaštite u najvećem procentu obuku o zaštiti na radu prošli ranije; da je najveći procenat zaposlenih na sekundarnom i tercijarnom nivou obuku za obnavljanje znanja o prevenciji i kontroli infekcije prošao sada zbog pandemije, dok kod zaposlenih na primarnom nivou dominira odgovor da su obuku za obnavljanje znanja o prevenciji i kontroli infekcije prošli ranije; da je najveći procenat ispitanika zaposlenih na svim nivoima zdravstvene zaštite odgovorio da je obuku o upotrebi, stavljanju, skidanju i odlaganju zaštitne opreme prošao sada; da najviše ispitanika na svim nivoima zdravstvene zaštite na radnom mestu ima obezbeđenu adekvatnu zaštitnu opremu; da najveći procenat ispitanika na svim nivoima zdravstvene zaštite tvrdi da je zaštitne opreme na njihovom radnom mestu povremeno nedostajalo; da najveći procenat zaposlenih na sekundarnom i tercijarnom nivou zdravstvene zaštite na svom radnom mestu dobija protokole za procenu, trijažu, testiranje i lečenje pacijenata, dok zaposleni na primarnom nivou

zdravstvene zaštite u većem procentu tvrde da ne dobijaju protokole za procenu, trijažu, testiranje i lečenje pacijenata; da zaposleni na primarnom i sekundarnom nivou zdravstvene zaštite u većem procentu na radnom mestu dobijaju tačne instrukcije o pružanju informacija o prevenciji virusa SARS-CoV-2 pacijentima i javnosti, dok zaposleni na tercijarnom nivou zdravstvene zaštite u većem procentu tvrde da ne dobijaju tačne instrukcije o pružanju informacija o prevenciji virusa SARS-CoV-2 pacijentima i javnosti; da se veći procenat zaposlenih na svim nivoima zdravstvene zaštite u državnim zdravstvenim ustanovama u Beogradu i Loznici ne oseća sigurno na svom radnom mestu tokom trajanja pandemije; da se kod najvećeg procenta ispitanika na sva tri nivoa zdravstvene zaštite tokom pandemije poštuje njihovo radno vreme; da se kod većine ispitanika na svim nivoima zdravstvene zaštite tokom pandemije ne menja smena; da veći procenat ispitanika na svim nivoima zdravstvene zaštite tokom trajanja pandemije ima pravo na pauzu kao u normalnim okolnostima; da se najveći procenat ispitanika na svim nivoima zdravstvene zaštite tokom trajanja pandemije često oseća umorno ili iscrpljeno više nego inače; da kod većine ispitanika zaposlenih na primarnom i sekundarnom nivou zdravstvene zaštite tokom pandemije postoji neko od njihovih nadređenih kome mogu da se požale ukoliko imaju neki problem, dok nešto malo više od polovine zaposlenih na tercijarnom nivou zdravstvene zaštite tvrde da nemaju nikog od nadređenih kome mogu da se požale ukoliko imaju neki problem; da veći procenat ispitanika zaposlenih na svim nivoima zdravstvene zaštite tvrdi da u ustanovi u kojoj radi ne postoji niko ko je zadužen da brine o njihovom mentalnom zdravlju i kome se mogu obratiti za pomoć.

Prema dobijenim rezultatima istraživanja, možemo zaključiti da u svim aspektima upravljanja zaposlenima u državnim zdravstvenim ustanovama u Beogradu i Loznici postoji prostor za napredak. Najkritičnije tačke na koje se mora posebno obratiti pažnja su obezbeđivanje zaštitne opreme u dovoljnoj količini tokom vanredne situacije i briga o mentalnom zdravlju radnika. Zdravstveni radnici na svim nivoima zdravstvene zaštite izjasnili su se da se tokom trajanja pandemije često osećaju umorno ili iscrpljeno više nego inače, kao i da se ne osećaju sigurno na svom radnom mestu, na šta se takođe mora obratiti pažnja. Umor, iscrpljenost i osećaj straha ili nesigurnosti u

negativnoj su korelaciji sa radnim učinkom i produktivnošću. Kako su se ispitanici na svim nivoima zdravstvene zaštite u većinskom procentu izjasnili da povremeno nemaju obezbeđeno dovoljno zaštitne opreme na svojim radnim mestima, možda je to ključna stvar od koje treba krenuti, jer će obezbeđivanje dovoljne količine zaštitne opreme uticati da radnici osećaju manji strah na poslu.

Pozitivno je to što se najveći procenat ispitanika na sva tri nivoa zdravstvene zaštite izjasnio da se tokom pandemije poštuje njihovo radno vreme, da im se ne menjaju često smene, kao i da imaju pravo na pauzu kao u normalnim okolnostima.

LITERATURA

1. Bandyopadhyay, S., Baticulon, R. E., Kadhum, M., Alser, M., Ojuka, D. K., Badereddin, Y. et al (2020). Infection and mortality of healthcare workers worldwide from COVID-19: a systematic review. *BMJ global health*, 5 (12), e003097, 1-11.
2. Bozdag, F., & Ergun, N. (2020). Psychological resilience of healthcare professionals during COVID-19 pandemic. *Psychological reports*, 124 (6), 2567–2586.
3. Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. *Ekonomski pregled*, 64 (3), 279-296.
4. Cabarkapa, S., Nadjidai, S. E., Murgier, J., & Ng, C. H. (2020). The psychological impact of COVID-19 and other viral epidemics on frontline healthcare workers and ways to address it: A rapid systematic review. *Brain, behavior, & immunity-health*, 100144, 1-10.
5. Dragić, M. (2016). *Upravljanje resursima u zdravstvu*, Skripta, Prijedor, Visoka medicinska škola.
6. Đukić, S. (2017). Krizni menadžment i vanredna situacija. *Vojno delo*, 69 (2), 333-355.
7. Ilić Koderman, Đ. (2021). Organizaciona posvećenost zaposlenih kao rezultat zadovoljstva poslom. *Trendovi u poslovanju*, 1 (17), 16-24.
8. Kisely, S., Warren, N., McMahon, L., Dalais, C., Henry, I., & Siskind, D. (2020). Occurrence, prevention, and management of the

- psychological effects of emerging virus outbreaks on healthcare workers: rapid review and meta-analysis. *BMJ*, 369, 1-11.
9. Koontalay, A., Suksatan, W., Prabsangob, K., & Sadang, J. M. (2021). Healthcare workers' burdens during the COVID-19 pandemic: A qualitative systematic review. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 14, 3015-3025
 10. Krstić, M., Obradović, V., Terzić-Šupić, Z., Stanisavljević, D., Todorović, J. (2019). Motivational factors of employees in health care institutions in Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 24(1), 33-43.
 11. Lekić, N.J., Vukosavljević, D.D., Vapa-Tankosić, J. M., Lekić, S.S., Mandić, S.V. (2021). Impact of motivational factors on organizational commitment of bank employees. *Ekonomija: teorija i praksa*, 14 (1), 1-22.
 12. Moitra, M., Rahman, M., Collins, P. Y., Gohar, F., Weaver, M., Kinuthia, J. et al. (2021). Mental health consequences for healthcare workers during the COVID-19 pandemic: a scoping review to draw lessons for LMICs. *Frontiers in psychiatry*, 12 (22), 1-10.
 13. Nobakht, M.B., Ebrahimi, M., Babaei, M.H., & Davar, S. (2017). Identifying productive leadership model to increase employees' job motivation. *International Review*, 3-4, 57-64.
 14. Puvača, N., Lika, E.; Brkanlić, S., Bresó Esteve, E., Ilić, D., Shtylla Kika, T., Brkić, I. (2021). The Pandemic of SARS-CoV-2 as a Worldwide Health Safety Risk. *Journal of Agronomy, Technology and Engineering Management*, 4 (1), 523-532.
 15. San Juan, N. V., Aceituno, D., Djellouli, N., Sumray, K., Regenold, N., Syversen, A. et al. (2021). Mental health and well-being of healthcare workers during the COVID-19 pandemic in the UK: contrasting guidelines with experiences in practice. *BJPsych Open*, 7 (1), 1-9
 16. Sangra, P. S., Mir, S. A., Ribeiro, T. C., Esteban-Sepúlveda, S., Pagès, E. G., Barbeito, B. L. et al. (2022). Mental health assessment of Spanish healthcare workers during the SARS-CoV-2 pandemic. A cross-sectional study. *Comprehensive psychiatry*, 112, 152278, 1-10.

17. The First Affiliated Hospital, Zhejiang University School of Medicine, Priručnik za prevenciju i lečenje COVID-19 infekcije (16.05.2020.), Preuzeto sa https://medf.kg.ac.rs/COVID-19/oglasna_tabla/Handbook_of_COVID-19_Prevention_and_Treatment_Srpski.pdf, pristup
18. Trumello, C., Bramanti, S. M., Ballarotto, G., Candelori, C., Cerniglia, L., Cimino, S. et al. (2020). Psychological adjustment of healthcare workers in Italy during the COVID-19 pandemic: differences in stress, anxiety, depression, burnout, secondary trauma, and compassion satisfaction between frontline and non-frontline professionals. *International journal of environmental research and public health*, 17 (22), 8358, 1-13.
19. Walton, M., Murray, E., & Christian, M. D. (2020). Mental health care for medical staff and affiliated healthcare workers during the COVID-19 pandemic. *European Heart Journal: Acute Cardiovascular Care*, 9 (3), 241-247.
20. WHO - Coronavirus disease (COVID-19) Outbreak: rights, roles and responsibilities of health workers, including key considerations for occupational safety and health (2.4.2020.), Preuzeto sa https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/who-rights-roles-respon-hw-covid-19.pdf?sfvrsn=bcabd401_0
21. Zapadni Balkan redovni ekonomski izvještaj, Ekonomski i socijalni uticaj COVID -19 (3.09.2020.), preuzeto sa <http://pubdocs.worldbank.org/en/861671591340109273/WBRER17-11-External-Sector-BOS.pdf>

QUALITY OF MANAGEMENT OF HEALTHCARE WORKERS DURING THE COVID -19 PANDEMIC AT DIFFERENT LEVELS OF HEALTHCARE SYSTEM

Ignjatović Milica

Gavrić Gordana

Jovčić Ljiljana

Abstract: *Emergencies occur unexpectedly, abruptly, and they set tasks for managers that are different from the usual way of work of the organization. The organization is then faced with the challenge to respond to the new situation with the available funds and following specially prescribed procedures, which can be very demanding for the management. At the moment, in the conditions of a pandemic caused by the SARS-CoV-2 virus, the problem is the fact that most health systems don't have enough health workers who can take care of a large number of infected patients. As their number is small, and at the same time they are in great danger of being easily infected with the virus, it is clear that special attention must be paid to their management and protection. The paper presents the results of research on the quality of management of employees in state health institutions that had the status of COVID hospitals in Belgrade and Loznica according to the level of health care service and highlights critical points that should be improved in the future.*

Key words: *pandemic / COVID-19 / healthcare workers / human resources management*

PREGLEDNI RADOVI

MERE PODRŠKE RAZVOJU POLJOPRIVREDNOG ZADRUGARSTVA U REPUBLICI SRBIJI¹

Đurić Katarina²

Sažetak: Zadruge su organizacioni oblik udruživanja koji ima izuzetno dugu tradiciju, a pritom je široko rasprostranjen u svim delovima sveta i velikom broju privrednih i neprivrednih aktivnosti. Jedna od oblasti u kojima su zadruge najzastupljenije je poljoprivreda. Udruživanje u sektoru agrara donosi niz benefita poljoprivrednicima, a predstavlja i jedan od faktora koji doprinosi održivom razvoju ruralnih područja. Praksa većine razvijenih zemalja je podrška zadrugarstvu, pre svega, kroz mere agrarne politike. Cilj istraživanja je sagledavanje aktuelnog stanja i ograničenja daljem razvoju zadružnog sektora. Takođe, analizom aktuelnih mera, prevashodno finansijske podrške zadrugama, u radu se nastoji da se utvrdi u kojoj meri su postojeći mehanizmi podrške prilagođeni potrebama zadruga i na koje načine bi se pozitivni uticaj mera podrške mogao povećati. Postojanje finansijske podrške postojećim i novoformiranim zadrugama u oblasti poljoprivrede, agroturizma i zanatstva u ruralnim područjima koja se realizuje u okviru različitih razvojnih programa ocenjuje se kao pozitivan iskorak u odnosu na dosadašnju praksu u kojoj je zadružni sektor bio u velikoj meri marginalizovan. Sledeći iskustva zemalja u kojima je oblast

¹ Sredstva za realizaciju istraživanja obezbeđena su od strane Ministarstva za prosvetu, nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije (ugovor 451-03-68/2022-14/ 200117)

² Univerzitet Novi Sad, Poljoprivredni fakultet, Trg Dositeja Obradovića 8, 21 000 Novi Sad, e-mail: katarina.djuric@polj.uns.ac.rs

zadrugarstva u poljoprivredi razvijena, ističe se da se jedino kroz konzistentne mere podrške i koordiniranu aktivnost svih subjekata u agrarnom sektoru može očekivati reafirmacija zadrugaške ideje u našoj poljoprivrednoj praksi.

Ključne reči: poljoprivreda / zadrugarstvo / agrarna politika / ruralni razvoj / Republika Srbija.

UVOD

Zadruge predstavljaju organizacije koje doprinose društveno-ekonomskom razvoju, rastu zaposlenosti, a raspodelu bogatstva čine ravnomernijom (Borzaga & Galera, 2012). Međutim, uprkos značaju koji nesumnjivo imaju, kako na globalnom, tako i na nacionalnom i lokalnom nivou, još uvek im se ne posvećuje dovoljno pažnje (Ferri, 2012). Od svog osnivanja do danas, zadruge su predstavljale način organizovanja koje, pored pozitivnih efekata u ekonomskoj sferi, ostvaruju i niz socijalnih i kulturnih benefita. Najnovija istraživanja u oblasti agrarnog i ruralnog razvoja ukazuju na to da je, pored koncepta „pametnih sela“, organizovanje i razvoj zadruga jedan od sigurnih načina osavremenjivanja ruralnih područja i poljoprivrede (Ristić i Bošković, 2020). Naravno, za ostvarivanje ovog cilja neophodna je institucionalna, tehnička i finansijska podrška države, pre svega, kroz mere agrarne politike i politike regionalnog razvoja.

Prednosti udruživanja potvrđuju iskustva, kako razvijenih, tako i zemalja u razvoju. Poljoprivredni proizvođači, organizovani u zadruge ostvaruju koristi, pre svega, prilikom kupovine inputa neophodnih za proizvodnju. Takođe, benefiti udruživanja reflektuju se i prilikom plasmana poljoprivrednih proizvoda i njihove tržišne valorizacije. Kao članovi zadruge, poljoprivrednici ostvaruju ekonomske benefite, što se pokazalo kao veoma važan faktor u postizanju održivosti malih poljoprivrednih gazdinstava. Kako bi ispoljilo sve svoje pozitivne efekte, poljoprivredno zadrugarstvo mora biti podržano adekvatnim merama agrarne politike, kao što je to slučaj u zemljama članicama Evropske unije. Na planu podrške zadrugarstvu Republika Srbija poslednjih godina takođe beleži određene pomake.

Cilj istraživanja je da se prikaže aktuelno stanje, odnosno ograničenja razvoju zadrugarstva u Republici Srbiji i daju određene smernice kako da

se delovanje postojećih limitirajućih faktora ublaži. Osnovi cilj istraživanja je analiza mera koje se na nacionalnom i pokrajinskom nivou primenjuju sa ciljem da se unapredi zadružni sektor u poljoprivredi Republike Srbije. Cilj rada je utvrđivanje stepena usklađenosti mera agrarne politike sa realnim potrebama poljoprivrednih zadruga u našoj zemlji.

ULOGA I ZNAČAJ ZADRUGARSTVA U RAZVOJU POLJOPRIVREDE I SELA

Kao i svaki proces tranzicije, odnosno prelazak sa postojećeg na novi društveno-ekonomski sistem, nastanak i razvoj kapitalizma doveo je do niza negativnih pojava. Jedna od njih bio je pad nivoa životnog standarda, odnosno pojava masovnog siromaštva većine stanovništva. Zadružni teoretičari (Avramović, 1939; Vujatović-Zakić, 2000) dovode u vezu potrebu stanovništva da redukuje siromaštvo kroz formiranje potrošačkih, kreditnih i proizvodnih zadruga. Nezavidan ekonomski položaj sitni poljoprivredni proizvođači toga doba pokušali su da unaprede osnivanjem prvih zadruga za prodaju poljoprivrednih proizvoda.

Vremenom, zadruge su menjale svoje organizacione oblike, strukturu, način upravljanja i principe, ali su i danas, kao i u vreme osnivanja ostale „način da se ostvaruje jedna vrsta zajedničkog rada na koji su upućeni svi oni koji su individualno nejak i da obave određeni posao” (Avramović, 1939).

Jednu od najpotpunijih definicija zadruge dao je Međunarodni zadružni savez, kao okvirna nadnacionalna institucija. Prema Međunarodnom zadružnom savezu, „zadruga predstavlja autonomnu asocijaciju lica dobrovoljno udruženih da bi zadovoljili svoje zajedničke ekonomske, socijalne i kulturne potrebe i želje kroz zajednički posedovano, demokratski kontrolisano preduzeće” (ICA, 1995). Osim definisanja zadruga, na tridesetom kongresu Međunarodnog zadružnog saveza u Mančesteru 1995. godine, utvrđeno je pet ključnih vrednosti na kojima počiva autentično zadrugarstvo: samopomoć, demokratija, jednakost, pravednost i solidarnost (Tortia, Valentinov & Iliopoulos, 2013). Društveno-ekonomske promene na globalnom nivou vremenom su dovele i do evolucije osnovnih zadružnih vrednosti, kojima je dodata i

samoodgovornost, koja se manifestuje u ekonomskom, socijalnom i ekološkom aspektu delovanja zadruga. Funkcionisanje zadruga u savremenim uslovima uslovljeno je poštovanjem sledećih sedam principa (ICA, 1995):

- dobrovoljno i otvoreno članstvo;
- demokratska kontrola članova;
- ekonomska participacija članova;
- autonomija i nezavisnost;
- obrazovanje, obuka i informisanje;
- međuzadružna saradnja, i
- briga za zajednicu.

Jedna od privrednih oblasti, pored bankarstva i osiguranja, u kojima su zadruge, kao oblik organizovanja i udruživanja, najzastupljenije je poljoprivreda (Broz i Švaljek, 2019). Prednosti udruživanja u poljoprivredi su brojne i raznovrsne. Osim ekonomskih koristi za poljoprivrednike, kao članove zadruge, ovaj vid udruživanja ostvaruje brojne pozitivne socijalne efekte u okviru ruralnih lokalnih zajednica. Kao najznačajniji pozitivni efekti članstva u zadruzi, sa aspekta poljoprivrednih gazdinstava, izdvajaju se (Hoken & Su, 2018):

- manji rizici prilikom istupanja na tržištu;
- jačanje konkurentnosti kroz inovacije;
- smanjenje transakcionih troškova na tržištu;
- olakšan pristup resursima, i
- bolje pregovaračke pozicije.

Zadruge predstavljaju institucije koje imaju značajnu ulogu u jačanju ekonomskog položaja poljoprivrednih proizvođača. Tu svoju ulogu realizuju, između ostalog, i kroz zajedničko istupanje poljoprivrednika u pregovaranju sa kupcima njihovih proizvoda i dobavljačima inputa (Hoken & Su, 2018). Poslednjih decenija dolazi do koncentracije subjekata na tržištu hrane, pa se uloga zadruga ogleda i u potrebi da se i poljoprivrednici u većoj meri udružuju i povezuju. Pored toga, zadruge postaju i garant kvaliteta proizvoda koji se isporučuju tržištu. Takođe, njihov značaj ogleda se u snižavanju transakcionih troškova u prodajnom odnosu između poljoprivrednika i njihovih kupaca.

Međutim, zbog svoje multidimenzionalnosti, zadruge je moguće posmatrati kao nešto više od subjekata na tržištu. Naime, osim ekonomski merljivih vrednosti, zadruge sadrže i druge, pre svega socijalne benefite (Knežević, 2021). Socijalne i ekonomske prednosti udruživanja ogledaju se i u oblasti razvoja ruralnih lokalnih zajednica (Zeuli, Freshwater, Markley & Barkley, 2004). Pre svega, zadruge mogu značajno doprineti jačanju humanog kapitala, kao primarnog razvojnog faktora. Naime, kao članovima zadruge, poljoprivrednim proizvođačima su u većoj meri dostupne informacije koje u aktuelnom, postindustrijskom periodu, predstavljaju ključni faktor napretka. Takođe, članstvo u zadruzi može doprineti i unapređenju stručnih sposobnosti i znanja proizvođača kroz organizovanje neformalnih vidova edukacije, kao što su predavanja, tribine, stručni skupovi. Osim toga, socijalni kapital, koji se unapređuje kroz udruživanje poljoprivrednika, daje nemerljivi doprinos razvoju ruralnih lokalnih zajednica. Istraživanja potvrđuju pozitivan uticaj socijalnog kapitala na smanjenje nezaposlenosti, siromaštva, socijalne isključenosti i marginalizacije pojedinih kategorija ruralne populacije (Lang & Fink, 2019).

Ruralni razvoj predstavlja koncept koji se ne bazira isključivo na sektorskom pristupu, odnosno unapređenju poljoprivredne proizvodnje, već obuhvata sve socio-ekonomske segmente života u ruralnim zajednicama. Udruživanje u savremenim uslovima postaje pokretač razvoja ruralnih područja, pre svega, posmatrano sa aspekta multifunkcionalnog razvoja i povezivanja poljoprivrede sa drugim delatnostima (Veljković, Koprivica, Milošević, Radivojević i Bročić, 2020). Razvoj zadruge u tzv. postfarmerskom sektoru, odnosno oblasti prerade primarnih poljoprivrednih proizvoda ili sektoru usluga, kao što je, na primer, ruralni turizam, ostvaruje direktan pozitivan uticaj na ostvarivanje jednog od ključnih ciljeva politike ruralnog razvoja, a to je diverzifikacija ruralne ekonomije. Na taj način, ruralno stanovništvo dobija mogućnost za ostvarivanje stabilnijih prihoda i unapređenje sopstvenog životnog standarda. Takođe, ne bi trebalo zanemariti pozitivan doprinos koji mogu ostvariti neproizvodne zadruge, naročito na položaj pojedinih marginalizovanih grupa u okviru ruralne populacije, kao što su žene i mladi (Zakić, Nikolić i Kovačević, 2018).

Organizovanjem u zadruge, stanovnicima ruralnih područja znatno se poboljšavaju pozicije prilikom pregovaranja na tržištu, a tu snagu

zajedničkog istupanja mogu iskoristiti i za ostvarivanje uticaja na lokalnom nivou u donošenju strateških razvojnih odluka. Participacija članova zadruga u radu lokalnih institucija trebalo bi da doprinese unapređenju ne samo položaja pojedinca, već i dobrobiti čitave zajedice.

ISTORIJAT I AKTUELNO STANJE POLJOPRIVREDNOG ZADRUGARSTVA U REPUBLICI SRBIJI

Formiranje prvih poljoprivrednih zadruga u Republici Srbiji vezuju se za period XIX veka. Prelazak sa naturalne privrede na robno-novčani sistem uslovio je promene u strukturi privrede, a promenama je bio obuhvaćen i agrarni sektor.

Prva kreditna zemljoradnička zadruga na području Centralne Srbije osnovana je u selu Vranovu u Smederevskom okrugu 1894. godine (Vujatović-Zakić, 2000). Ova kreditna zadruga osnovana je od strane Mihaila Avramovića, a po principima na kojima je zasnivala svoj rad spadala je u red zadruga Rajfaznenovog tipa. Na teritoriji AP Vojvodine prva zadruga osnovana je u Bačkom Petrovcu 1846. godine. Prema svojim obeležjima ova zadruga, nazvana „Gazdovsky Spolok”, bila je netipična kreditna zadruga, čiji je motiv bio udruživanje novčanih sredstava u cilju samopomoći članova (Zakić i Nikolić, 2018). Zadrugni pokret u Srbiji do Drugog svetskog rata bio je jedan od najrazvijenijih i najnaprednijih zadrugnih pokreta u Evropi i svetu (Mitrović, Mitrović i Mitrović, 2021).

Iako su osnovane i uspešno funkcionisale po međunarodno uspostavljenim principima i vrednostima, poljoprivredne zadruge u Srbiji su u periodu posle Drugog svetskog rata doživele drastične promene. Uspostavljanje planskog privrednog sistema, odnosno socijalističke privrede, u kojoj je privredni razvoj bio zasnovan na modelu industrijalizacije, neminovno je doveo do značajnog pogoršavanja položaja agrarnog sektora, što se odrazilo i na poljoprivredne zadruge. Usvajanje sovjetskog modela udruživanja u kolhoze uslovio je formiranje seljačkih radnih zadruga pedesetih godina XX veka na području Republike Srbije. Umesto dobrovoljnog, članstvo u ovim zadrugama postalo je obavezno i prinudno. Očigledan neuspeh ovakvog oblika udruživanja doveo je do napuštanja tog sistema i

uvođenja opštih zemljoradničkih zadruga u kojima je poštovan osnovni zadružni princip dobrovoljnog članstva. Međutim, međunarodno priznati zadružni principi, kao što je demokratsko upravljanje i nezavisnost, ni u ovom tipu poljoprivrednih zadruga nisu bili primenjivani. Dodatno urušavanje zadružnog sektora desilo se 1953. godine, zakonskim izmenama kojima je zadružna svojina preimenovana u društvenu svojinu (Mitrović i sar., 2021).

Transformacija privrede i društva, koja je počela devedesetih godina XX veka, uslovlila je nove izazove za sektor poljoprivrednog zadrugarstva. Naime, u uslovima prelaska sa planske na tržišnu privredu funkcionisanje zadruga bilo je ograničeno brojnim nepovoljnim ekonomskim i političkim faktorima. Promenjivo, zahtevno i dinamično tržište uslovlilo je potrebu prilagođavanja poljoprivrednih zadruga novim uslovima poslovanja (Bracanović, Petrović, Grozdanić i Borak, 2019).

Kao ključni problem u ovom periodu ističe se (Simonović i Cvijanović, 2008) odstupanje od zadružnih pravila prema kojima zadrugom upravljaju njeni članovi u procesu demokratskog donošenja odluka. Umesto toga, poslovne odluke donosili su zaposleni u zadrugama, umesto njenih članova – poljoprivrednih proizvođača. Pitanje koje ograničava funkcionisanje i razvoj zadruga je pitanje svojine nad poljoprivrednim zemljištem. Naime, primenom različitih zakonskih rešenja, zadruge su izgubile značajne zemljišne površine, čime je njihov materijalni položaj dodatno otežan (Simonović i Cvijanović, 2008).

Na teritoriji Republike Srbije registrovano je 4.500 zadruga, od čega je 2.500 aktivnih. Najveće učešće u ukupnom broju aktivnih zadruga su zemljoradničke, odnosno zadruge koje posluju u sektoru poljoprivrede. Poljoprivredno zadrugarstvo realizuje se kroz rad 2.000 zadruga, sa 35.000 zadrugara i preko 100.000 kooperanata (Mitrović i sar., 2021). Prema istraživanjima (Janković i sar., 2010), poljoprivredne zadruge na teritoriji Republike Srbije imaju znatno veći broj kooperanata u odnosu na broj zadrugara. Istraživanja upućuju na zaključak da većina poljoprivrednika (54% anketiranih) nisu upoznati sa međunarodnim zadružnim principima, niti su im poznate sve prednosti udruživanja.

Istraživanja sprovedena među poljoprivrednicima, kao glavne razloge nedovoljne razvijenosti zadružnog sektora u oblasti poljoprivrede navode sledeće (Paraušić, 2018):

- nedostatak interesa, neuviđanje koristi, potreba i prednosti udruživanja od strane poljoprivrednika;
- razlike u nivou ekonomske snage poljoprivrednih gazdinstava i poteškoće u pronalaženju zajedničkih interesa;
- strah od prevare i iskorišćavanja, kao i
- nedostatak poverenja.

Broj zaposlenih u poljoprivrednim zadrugama beleži trend opadanja prouzrokovan reorganizacijom. Procesu redukcije broja zaposlenih i broja zadruga doprineli su i usvajanje i primena Zakona o poljoprivrednom zemljištu, na osnovu kojeg je određeni broj zadruga izgubio pravo na korišćenje državnog poljoprivrednog zemljišta (Nestorov, Avsec i Lovre, 2016). Kada je u pitanju humani resurs poljoprivrednih zadruga u našoj zemlji, ne treba zanemariti ni činjenicu o nepovoljnoj kvalifikacionoj, odnosno obrazovnoj strukturi zaposlenih. U cilju unapređenja rada zadruga, poima se kao neophodno angažovanje visokokvalifikovanih stručnjaka iz oblasti poljoprivrede, ekonomije i prava.

Danas je funkcionisanje zadruga u Republici Srbiji institucionalno regulisano Zakonom o zadrugama, koji je usvojen 2015. godine. Ovim zakonskim aktom uređena su sva relevantna pitanja od značaja za osnivanje, rad i unapređenje zadruga (SG RS, 112/2015). Zakonom su definisani i oblici zadruga koji se mogu osnivati u Republici Srbiji. Takođe, Zakon određuje i vrstu poslova koje poljoprivredna zadruga može da obavlja.

Usvajanje i primena zakonske regulative, uz koordinaciju zadružnih saveza na Republičkom i Pokrajinskom nivou, kao i aktivna saradnja sa ostalim relevantnim subjektima iz oblasti agrara trebalo bi da doprinese rešavanju svojinskih, organizacionih, upravljačkih i ostalih problema koja stoje na putu reafirmacije zadružnih ideja u agrarnom sektoru Republike Srbije.

MERE PODRŠKE RAZVOJU POLJOPRIVREDNIH ZADRUGA

Dugi niz godina nisu postojale mere za unapređenje poljoprivrednog zadrugarstva u našoj zemlji. Kada je u pitanju finansiranje njihovog rada, zadruge su često bile i u podređenom položaju u odnosu na druga fizička i pravna lica u oblasti poljoprivrede (Nestorov i sar., 2016). Donošenje

Zakona o podsticajima u poljoprivredi i ruralnom razvoju 2013. godine počeo je period obezbeđivanja bespovratnih sredstava, jeftinijih kredita i drugih povoljnosti u finansiranju poslovanja poljoprivrednih zadruga (SG RS, 10/2013). Polazeći od brojnih prednosti udruživanja u poljoprivredi, kao i činjenice da je Republika Srbija u procesu pridruživanja Evropskoj uniji u obavezi da uspostavi proizvođačke grupe i organizacije poljoprivrednih proizvođača, potrebno je odgovarajućim merama državne politike i politike ruralnog razvoja jedinica lokalne samouprave podstaći razvoj udruživanja poljoprivrednika (Paraušić, 2018). Pritom, u cilju sprečavanja zloupotreba, preporučuje se primena odgovarajućeg sistema kontrole i revizije, bez obzira da li se radilo o postojećim ili merama podrške zadrugama koje će svoju primenu naći u budućnosti (Zakić i sar., 2018).

Podrška razvoju poljoprivrednog zadrugarstva u Republici Srbiji neophodna je iz više razloga. Pre svega, prema zvaničnim podacima prikupljenim u okviru Popisa poljoprivrede iz 2012. godine prosečna veličina poljoprivrednog gazdinstva u našoj zemlji je 4,55 ha (Ševarlić, 2015). Nepovoljna posedovna struktura odražava se, pored ostalog, i na nizak nivo cenovne konkurentnosti najvećeg broja poljoprivrednih proizvođača. Udruživanje poljoprivrednika prema aktuelnim međunarodnim zadružnim principima, trebalo bi da unapredi ekonomski položaj malih poljoprivrednih gazdinstava u Republici Srbiji.

Takođe, s obzirom da kooperative imaju posebno mesto i ulogu u promovisanju održivog razvoja ruralnih područja (Zakić i Zakić, 2019; Mitrović i sar., 2021), podrška ovom vidu udruživanja smatra se, ne samo opravdanom, već i neophodnom. Negativni efekti procesa deagrarizacije i nepovoljna demografska struktura u ruralnim područjima Srbije mogli bi se ublažiti i delimično rešiti i kroz proces organizovanja zadruga u oblasti proizvodnje i prometa poljoprivrednih proizvoda. Uz to, podrška bi trebalo da se realizuje kroz mere ekonomskog i finansijskog karaktera, ali i tehničku i logističku podršku. Jedan od vidova podrške poljoprivrednom zadrugarstvu, koji je našao svoju uspešnu primenu u pojedinim zemljama Evropske unije su i posebne mere u oblasti fiskalne politike, oličene u obliku poreskih olakšica (Bezus & Bilothach, 2018).

Stepen razvijenosti zadruga u određenoj zemlji, pa samim tim i njihovo tržišno učešće, određeno je i društveno-istorijskim faktorima. Naime,

istraživanja pokazuju da istorijska negativna iskustva na području zemalja centralne i istočne Evrope utiču na niži stepen poverenja poljoprivrednika u zadruge i manju motivaciju da pristupe zadrugama (Lissowska, 2012). Istraživanja potvrđuju ovu tezu i kada je u pitanju Republika Srbija, kao jedna od bivših socijalističkih zemalja. Naime, loša iskustva poljoprivrednika odražavaju se na to da je i danas stepen motivisanosti i poverenja u zadruge na izrazito niskom nivou. Adekvatna finansijska podrška, koja bi rezultirala pozitivnim efektima u oblasti udruživanja trebalo bi da doprinese redukciji nepoverenja poljoprivrednih proizvođača u zadruge.

Od 2017. godine, kada je u Republici Srbiji pokrenuta akcija „500 zadruga za 500 sela”, počinje da se realizuje finansijska podrška obnovi i razvoju poljoprivrednog zadrugarstva. Kroz direktne investicije i bespovratna sredstva podrške za oživljavanje zadrugarstva tokom 2017. godine realizovano je 200.000.000 dinara, a u 2018. godini 825.000.000 dinara (Mitrović i sar., 2021).

Tokom 2019. godine u okviru „Programa podrške sprovođenju mera ravnomernog regionalnog razvoja kroz učešće države u ekonomsko-finansijskim podsticajima za zemljoradničke i poljoprivredne zadruge” realizovana je podrška zadržnom sektoru (SG RS, 2018). U okviru ovog programa definisani su i specifični ciljevi koji se odnose na osnivanje novih ili oživljavanje postojećih zadruga, unapređenje primarne proizvodnje kao sirovinske baze, inovacije i primena tehničko-tehnološkog napretka u oblasti zadrugarstva, kao i podsticanje horizontalne povezanosti i saradnje među zadrugama u oblasti agrara (MBPRR RS, 2019).

Ministarstvo za brigu o selu Republike Srbije realizuje podršku razvoju zadrugarstva u okviru programa pod nazivom „Program podrške razvoju zadrugarstva dodelom bespovratnih sredstava za unapređenje poslovanja i tehnološki razvoj zadrugarstva na čitavoj teritoriji Republike Srbije”. Ovaj program donet je u saglasnosti sa Zakonom o budžetu Republike Srbije za 2021. godinu (SG RS, 149/2020), Zakonom o zadrugama (SG RS, 112/2015) i Zakonom o ministarstvima (SG RS, 128/2020). Program je osmišljen tako da obezbedi podršku zadrugama i omogućiti realizaciju sledećih ciljeva (MBS RS, 2021):

- unapređenje poslovanja zadruga u oblasti poljoprivrede, seoskog turizma i zanatstva;
- povećanje broja zadruga;
- razvoj zadružnog sistema i povećanje konkurentnosti;
- stvaranje mogućnosti da zadruga svojim poslovanjem doprinese održivom razvoju lokalnih zajednica.

Podsticaji se realizuju kroz obezbeđivanje finansijske podrške za nekoliko tipova zadruga: stare zemljoradničke i poljoprivredne zadruge, novoformirane zemljoradničke i poljoprivredne zadruge, turističke, zanatske i socijalne zadruge. Svrstavanje zadruga u kategoriju stare ili novoformirane, vrši se u zavisnosti od vremena kada su stekle svojstvo pravnog lica, odnosno kada su upisane u Agenciju za privredne registre (Ministarstvo za brigu o selu, 2021).

Tabela 1. *Finansijski okvir podrške zadrugama u Republici Srbiji za 2021. godinu*

Tip zadruge	Maksimalan iznos bespovratnih sredstava (u dinarima)
Novoformirane zemljoradničke i poljoprivredne zadruge	7.500.000
Stare zemljoradničke i poljoprivredne zadruge	15.000.000
Turističke, zanatske i socijalne zadruge	7.500.000

Izvor: MBS RS, 2021.

Na nivou AP Vojvodine se u prethodnoj godini takođe realizovao program podrške zadrugama u okviru Pokrajinskog sekretarijata za regionalni razvoj, međunarodnu saradnju i lokalnu samoupravu. Iz budžeta AP Vojvodine za 2020. godinu izdvojena su sredstva namenjena podršci zadrugama. Bespovratna sredstva namenjena su kupovini opreme i sistema za preciznu poljoprivredu, kao i opreme za prerađivačke kapacitete. Cilj konkursa bio je unapređenje proizvodnih procesa, kao i podizanje nivoa efikasnosti i konkurentnosti zadruga (Sl. list APV, 54/2019).

ZAKLJUČAK

Zadruga predstavljaju oblik organizacija koji omogućava pojedincima da dobrovoljnim udruživanjem ostvare svoje potrebe u ekonomskoj, socijalnoj i kulturnoj sferi. U savremenim uslovima zadruge svoju misiju ostvaruju uz poštovanje sledećih principa: otvoreno i dobrovoljno članstvo, ekonomska participacija, autonomija i nezavisnost u radu, obrazovanje, obuka i informisanje, međuzadružna saradnja i briga za zajednicu.

Poljoprivreda je, pored bankarstva i osiguranja, jedan od sektora u kojima je ovaj oblik udruživanja najzastupljeniji. Organizovanjem u zadruge, poljoprivrednici, odnosno ruralna populacija, ostvaruje niz ekonomskih, socijalnih i kulturnih pozitivnih efekata. Navedeni pozitivni efekti nisu ograničeni samo na nivou pojedinačnih nosilaca poljoprivredne proizvodnje, već se reflektuju na sveobuhvatni održivi razvoj ruralnih područja. Zbog svega navedenog, mere ekonomske, finansijske, institucionalne i tehničke podrške zadružnom sektoru poimaju se kao jedno od najznačajnijih faktora agrarnog i ruralnog razvoja.

Na području Republike Srbije poljoprivredno zadrugarstvo počelo je da se razvija u XIX veku. Tokom više od vek i po postojanja poljoprivredne zadruge su se u našoj zemlji suočile sa većim brojem promena i izazova. U aktuelnim uslovima, kao najznačajnije prepreke opstanku i razvoju zadruga u poljoprivrednom sektoru izdvajaju se: nepoštovanje međunarodno usvojenih zadružnih principa, nepovoljna kvalifikaciona struktura zaposlenih u zadružnom sektoru, nedovoljna motivisanost poljoprivrednika za udruživanje, kao i nedostatak poverenja u zadruge. Pritom, još nerešeno pitanje zadružne imovine, odnosno restitucija poljoprivrednog zemljišta, organizacioni i upravljački problemi dodatno otežavaju rad postojećih i motivaciju za formiranjem novih zadruga.

Prevazilaženje navedenih ograničenja moguće je ostvariti zajedničkom koordinisanom akcijom svih aktera u poljoprivrednom sektoru, od naučno-istraživačkih i savetodavnih institucija, preko resornih ministarstava do nosilaca poljoprivredne proizvodnje. Mere podrške poljoprivrednim zadrugama, koje se aktivno sprovode od 2017. godine predstavljaju značajan iskorak u odnosu na višedecenijsku praksu zanemarivanja zadružnog sektora. Međutim, da bi se ostvarili ciljevi i

poljoprivredno zadrugarstvo afirmisalo na pravi način neophodno je da mere podrške budu primenjene kontinuirano u dugoročnom periodu. Formiranje Ministarstva za selo, u čijem se resoru nalazi pitanje poljoprivrednog zadrugarstva može se oceniti kao pozitivan napredak i jačanje institucionalnog okvira zadrugarstva u Republici Srbiji.

Savremeno zadrugarstvo, međutim, ne počiva isključivo na udruživanju pojedinačnih poljoprivrednih gazdinstava. Iskustva razvijenih zemalja potvrđuju da se udruživanje u poljoprivredi sve više ostvaruje u sektoru prometa i usluga, uz tradicionalno prisustvo zadruga u sektoru proizvodnje. Ukoliko mere podrške poljoprivrednom zadrugarstvu u Republici Srbiji postanu konzistentne i usmerene na eliminisanje postojećih razvojnih ograničenja, trebalo bi očekivati da će u, ne tako dalekoj budućnosti, smernice razvoja zadrugarstva u našoj zemlji pratiti iskustva zemalja Evropske unije čiji se zadružni sektor danas zasniva na intenzivnom procesu horizontalne i vertikalne integracije i rezultira sve većim učešćem u prometu poljoprivredno-prehrambenih proizvoda.

LITERATURA

1. Avramović, M. (1939). *Sadašnjica zadrugarstva*, Beograd
2. Bezus, R., & Bilotkach, I. (2018). Development of organic farmer's cooperatives: The USA, The EU, and Ukraine, *Baltic Journal of Economic Studies*, 4 (2), 24-31, DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-2-24-31>
3. Borzaga, C., & Galera, G. (2012). *Promoting the understanding of cooperatives for a better world*, Euricse's contribution to the International Year of Cooperatives – Conference report, 14-15 March, 2012, Venice, Italy
4. Bracanović, Z., Petrović, V., Grozdanić, B., Borak, Đ. (2019). Osnivanje poljoprivrednih zadruga i njihov značaj za privredu Republike Srbije, *Poljoprivredna tehnika*, XLIV (1), 31-44.
5. Broz, T., Švaljek, S. (2019). Mikrokozmos zadružnog gospodarstva: gdje i kako posluju hrvatske zadruge? *Sociologija i prostor*, 57(2019), 214(2), 107-138.
6. Hoken, H., & Su, Q. (2018). Measuring the Effect of Agricultural Cooperatives on Household Income: Case Study of a Rice Producing

- Cooperative in China, *Forthcoming in Agribusiness*, DOI:<https://doi.org/10.1002/agr.21554>
7. Kabinet ministarstva bez portfelja zadužen za regionalni razvoj i koordinaciju rada javnih preduzeća Republike Srbije (2019). *Program podrške sprovođenju mera ravnomernog regionalnog razvoja kroz učešće države u ekonomsko-finansijskim podsticajima za zemljoradničke i poljoprivredne zadruge*, Javni konkurs, <https://mbpr.gov.rs>
 8. Knežević, M. (2021). Zadruga u savremenom privrednom okruženju, *Naučne publikacije državnog univerziteta u Novom Pazaru, Serija B: Društvene & Humanističke nauke*, 4 (1), 53-63.
 9. Lang, R., & Fink, M. (2019). Rural social entrepreneurship: The role of social capital within and across institutional levels, *Journal of Rural Studies*, 70, 155-168.
 10. Lissowska, M. (2012). *The deficit of cooperative attitudes and trust in post-transition economies*. Paper presented at the 16th Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics, California, June 14-16, 2012. <http://papers.isnie.org/paper/626.html>
 11. Ministarstvo za brigu o selu Republike Srbije (2021). *Program podrške razvoju zadrugarstva dodelom bespovratnih sredstava za unapređenje poslovanja i tehnološki razvoj zadruga na čitavoj teritoriji Republike Srbije*, Javni konkurs, <https://mbs.gov.rs>
 12. Mitrović, S., Mitrović, A., Mitrović, Lj. (2021). Zadrugarstvo kao nova paradigma održivog razvoja ruralnih područja u Srbiji, *Ecologica*, 28 (101), 82-90, <https://doi.org/10.18485/ecologica.2021.28.101.13>
 13. Nestorov, J., Avsec, F., Lovre, K. (2016). *170 godina zadrugarstva u Vojvodini, monografija*, Novi Sad, Zadrugni savez Vojvodine.
 14. Paraušić, V. (2018). Značaj i uloga udruženja poljoprivrednika u Srbiji, *Agroekonomika*, 47 (80), 43-51.
 15. Ristić, L., Bošković, N. (2020). Pametna sela u funkciji demografske obnove ruralnih područja, *Naučne publikacije državnog univerziteta u Novom Pazaru, Serija B: Društvene i humanističke nauke*, 3 (1), 33-45.
 16. Simonović, Z., Cvijanović, D. (2008). Neki aktuelni problemi zadrugarstva Srbije u tranzicionim kretanjima, *Ekonomika*, 54 (1-2), 131-138.

17. Službeni Glasnik Republike Srbije (2013). *Zakon o podsticajima u poljoprivredi i ruralnom razvoju*, SG RS 10/2013, 112/2014, 103/2014, 101/2016
18. Službeni Glasnik Republike Srbije (2015). *Zakon o zadrugama*, SG RS, br. 112/2015
19. Službeni Glasnik Republike Srbije (2018). *Zakon o budžetu Republike Srbije za 2019. godinu*, SG RS, br. 96/2018
20. Službeni list AP Vojvodine (2019). *Pokrajinska skupštinska odluka o budžetu AP Vojvodine za 2020. godinu*, Sl. list APV, br. 54/2019
21. Službeni Glasnik Republike Srbije (2020). *Zakon o budžetu Republike Srbije za 2021. godinu*, SG RS, br. 149/2020
22. Službeni Glasnik Republike Srbije (2020a). *Zakon o ministarstvima Republike Srbije*, SG RS, br. 128/2020
23. Ševarlić, M. (2015). *Poljoprivredno zemljište*, Beograd, Republički zavod za statistiku.
24. Tortia, E., Valentinov, V., & Iliopoulos, C. (2013). Agricultural cooperatives, *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2 (1), 23-36.
25. The International Cooperative Alliance (1995). *Statement on the Cooperative Identity*, Brussels, Belgium, No. 5-6/1995.
26. Veljković, B., Koprivica, R., Milošević, T., Radivojević, D., Bročić, Z. (2020). Udruživanje u funkciji održivog ruralnog razvoja, *Agroekonomika*, 48 (86), 1-12.
27. Vujatović-Zakić, Z. (2000). *Koop menadžment – osnovni zadružni principi i savremena praksa*, Beograd, Dunav grupa – Dunav Preving.
28. Zakić, V., Nikolić, M. (2018). Finansijska podrška države zadrugama u Srbiji, *Škola biznisa*, 1, 158-174.
29. Zakić, V., Nikolić, M., Kovačević, V. (2018). International experiences in cooperative audit and lessons for Serbia, *Economics of Agriculture*, 65 (3), 1111-1122.
30. Zakić, Z., Zakić, V. (2019). Zadrugarstvo kao realni promoter održivog razvoja ruralnih područja u Srbiji, *Ekonomski vidici*, XXIV (1-2), 17-28.
31. Zeuli, K., Freshwater, D., Markley, D., & Barkley, D. (2004). Cooperatives in Rural Community Development: A New Framework for Analysis, *Journal of the Community Development Society*, 35 (2), 17-35, doi:10.1080/15575330409490130

MEASURES OF SUPPORT TO THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL COOPERATIVES IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Đurić Katarina

Abstract: *Cooperatives are an organizational form of association that has an extremely long tradition, and at the same time it is widespread in all parts of the world and in a large number of economic and non-economic activities. One of the areas in which cooperatives are most represented is agriculture. Association in the agricultural sector brings a number of benefits to farmers, and is one of the factors that contributes to the sustainable development of rural areas. The practice of most developed countries is to support cooperatives, primarily through agricultural policy measures. The aim of the research is to analyze the current situation and limitations on the further development of the cooperative sector. Also, by analyzing current measures, primarily financial support to cooperatives, the authors try to determine the extent to which the existing support mechanisms are adapted to the needs of cooperatives and in what ways could the positive impact of support measures be increased. The existence of financial support to the existing and newly formed cooperatives in the field of agriculture, agritourism and crafts in rural areas, which is achieved in the form of various development programs, is assessed as a positive step compared to the previous practice in which the cooperative sector was largely marginalized. Following the experiences of countries with developed agricultural cooperatives, the authors point out that only through consistent support measures and coordinated work of all entities in the agricultural sector can we expect the reaffirmation of the concept of cooperatives in agricultural practice.*

Key words: *agriculture / cooperatives / agricultural policy / rural development / Republic of Serbia*

EKSTERNO FINANSIRANJE MSP U SRBIJI

Dukić Dragan¹

Petrevska Ivana²

Rastovac Dragan³

Sažetak: *S obzirom da se mala i srednja preduzeća vrlo često suočavaju sa poteškoćama u finansiranju, u ovom radu se analizira problematika finansiranja MSP u Srbiji, kao i primena i potencijal alternativnih, relativno pristupačnijih, jeftinijih i fleksibilnijih opcija finansiranja koje su preduzetnicima realno dostupne. Istraživanje je sprovedeno anketiranjem preduzetnika i vlasnika MSP, sa ciljem da se pokaže u kojoj meri se MSP u praksi oslanjaju na sopstveno finansiranje svog biznisa, a koliko je zastupljeno finansiranje iz eksternih nebankarskih izvora. Takođe, u radu se istražuje i analizira nivo zadovoljstva preduzetnika dostupnošću različitih finansijskih instrumenata kojima oni mogu pristupiti u različitim okolnostima, kao i potencijalnim mogućnostima njihovog korišćenja u poslovnoj praksi. Dobijeni rezultati ukazuju da se preduzetnici najviše oslanjaju na sopstveno (lično) finansiranje svog biznisa, a da su različite opcije nebankarskog finansiranja prisutne u nedovoljnoj meri, te da u tom smislu postoji dosta*

¹ Visoka škola strukovnih studija za vaspitače i poslovne informatičare - Sirmijum, Zmaj Jovina 29, 22000 Sremska Mitrovica, e-mail: dmadukic@gmail.com

² Visoka škola strukovnih studija za vaspitače i poslovne informatičare - Sirmijum, Zmaj Jovina 29, 22000 Sremska Mitrovica, e-mail: ipetrevska@yahoo.com

³ Visoka škola strukovnih studija za vaspitače i poslovne informatičare - Sirmijum, Zmaj Jovina 29, 22000 Sremska Mitrovica, e-mail: rastovacd@gmail.com

neiskorišćenog potencijala, ali uz jednostavnije procedure i bolju informisanost preduzetnika.

Ključne reči: *rast i razvoj MSP / alternativni izvori finansiranja / finansijski instrumenti / preduzetnički projekti.*

UVOD

Mali poslovni subjekti se bave proizvodnjom praktično neograničene lepeze dobara i pružanjem najrazličitijih usluga, što doprinosi da potrebe društva u celini budu uspešnije zadovoljene. Za sve njihove aktivnosti potrebna su finansijska sredstva, a u svim fazama njihovog životnog ciklusa, svakom MSP je potreban pristup odgovarajućim izvorima finansiranja za njihovo stvaranje, opstanak i rast (OECD, 2018).

Prema izvorima, finansiranje možemo podeliti na interno i eksterno. Interno finansiranje, u stvari, znači da preduzeća dobijaju kapital od sopstvenih izvora, a za male firme to uglavnom uključuje sredstva osnivača, zadržani profit i amortizaciju. Eksterno finansiranje podrazumeva da preduzeća prikupljaju sredstva od drugih nezavisnih ekonomskih subjekata, uključujući direktno i indirektno finansiranje. Direktno finansiranje uglavnom podrazumeva emitovanje obveznica i akcija, kao i javna sredstva. Indirektno finansiranje sadrži bankarske troškove i sredstva nebankarskih institucija. U poređenju sa internim finansiranjem, spoljno finansiranje može da prikupi više sredstava u potrebnom roku, ali sa relativno visokim troškovima (Pretorius & Shaw, 2004; Jiang, Li & Lin, 2014). Prema Fischer-u i Reuberu (2003), spoljni izvori su ključni sastojak brzog rasta, međutim, većina MSP više koristi interne izvore finansiranja, što utiče limitirajuće na njihov uspešan rad.

Kada se govori o eksternom finansiranju, prva pomisao jeste bankarsko finansiranje, međutim, većini MSP je ovaj vid finansiranja ili nedostižan jer ne ispunjavaju stroge bankarske kriterijume ili im je preskup. Stoga su u ovom radu prikazani i evaluirani različiti eksterni nebankarski finansijski izvori, koji su, ili bi mogli biti, zastupljeni u praksi, a iz kojih se sredstva mogu prikupiti za potrebe finansiranja startup i razvojnih projekata MSP u Srbiji.

Cilj istraživanja u ovom radu je da se stekne uvid u nebankarske finansijske izvore koje preduzetnici koriste u praksi i da se utvrdi postoji li potencijal prelaska naših MSP sa tradicionalnih na nove, alternativne metode finansiranja. U nastojanju da se odgovori na navedene izazove, u ovom radu su u fokus stavljene sledeće dimenzije korišćenja eksternih izvora finansiranja za MSP: a) Izvori finansiranja; b) Kanali finansijske podrške malom biznisu; c) Zadovoljstvo preduzetnika aktuelnom finansijskom podrškom; i d) Preporuke za institucije. Osnovne hipoteze istraživanja su:

- 1 Preduzetnici se dominantno oslanjaju na sopstvene izvore finansiranja sopstvenog biznisa.
- 2 U praksi je zastupljena veoma mala diverzifikovanost nebankarskog finansiranja preduzetničkih poduhvata.
- 3 Postoji neiskorišćeni potencijal za primenu različitih nebankarskih metoda finansiranja MSP.

SAVREMENI PRISTUPI FINANSIRANJU MSP

Mala i srednja preduzeća imaju mali kapital i dobit koja bi im omogućila pomoć banke. Bankarski krediti za njih su skupi i to umnogome sputava njihovo napredovanje. U savremenim uslovima poslovanja, koje karakteriše jaka konkurencija, do povećanja prihoda teško je doći, dok su, sa druge strane, izdaci sve veći (Ravić i Gavrić, 2015). Banke nisu optimalno rešenje za finansiranje startup projekata, jer one žele da izbegnu ili minimiziraju rizik a finansiranje startup preduzeća je rizično. One su zainteresovane za preduzeća sa dobrim tokovima gotovine, niskim leveridžom, dobrim menadžmentom i kvalitetnim finansijskim izveštajima, a novoosnovana MSP uglavnom nemaju zadovoljavajuće karakteristike koje banke očekuju. Iz navedenih razloga banke mogu biti dobar izvor finansiranja, prevashodno u kasnijoj fazi životnog ciklusa preduzeća (Barringer & Ireland, 2010).

Alternativni instrumenti finansiranja nude mogućnosti da se uspešnije i pod povoljnijim uslovima zadovolje potrebe finansiranja MSP-a. Međutim, njihov potencijal i dalje je nerazvijen u većini zemalja, pre svega, zbog prepreka na strani finansijske ponude (OECD, 2018). Istovremeno, postoje empirijski dokazi koji u nizu zemalja pokazuju pozitivnu i snažnu korelaciju između rasta firmi i razvijenosti

finansiranja posredstvom tržišta kapitala, posebno za male firme. Na primer, privatni kapital je široko priznato sredstvo za finansiranje MSP-a sa potencijalom visokog rasta, koji zavise od kapitalnih sredstava kako bi ostvarili svoje razvojne ambicije (Didier, Levine & Schmukler, 2015).

Samo 13% MSP u EU 28, anketiranih između oktobra 2016. i marta 2017., izjasnilo se da je koristilo kapitalno (eksterno) finansiranje ili da je razmišljalo da to učini, što ukazuje da se MSP se i dalje uveliko oslanjaju na sopstveno finansiranje ili na tradicionalne dužničke instrumente, odnosno bankarsko finansiranje. Ipak, trendovi ukazuju da mikro kreditiranje postaje „nova norma” (OECD, 2015).

Savremeni, tržišno orijentisani koncept finansiranja MSP, usmeren je na smanjivanje rizika i troškova transakcija, izgradnju kapaciteta finansijskih institucija da opslužuju manje klijente, kao i na povećanje konkurencije na finansijskim tržištima. Instrumenti finansiranja koji su alternativni direktnom dugu, menjaju tradicionalni mehanizam za podelu rizika (OECD, 2015, str. 17).

Tabela 1. Alternativne tehnike eksternog finansiranja MSP i preduzetnika

Finansiranje bazirano na imovini	Alternativni modeli zaduživanja	Hibridni “Mezanin” instrumenti	Instrumenti bazirani na kapitalu
Faktoring Lizing Finansiranje (ugovorene) narudžbine Finansiranje obezbeđeno zalihama robe	Korporativne obveznice Obezbeđeni (Sekjuritizovan i) krediti Pokrivene obveznice Privatni plasmani Zajedničko finansiranje	<i>Subordinarni zajam (zajmodavac prihvata podređenu ulogu pri naplati u slučaju bankrota dužnika)</i> <i>Tiho partnerstvo</i> Zajam sa učešćem u kapitalu Zajam sa učešćem u profitu Konvertibilne obveznice <i>Obveznice sa varantom (dužničkim instrumentom)</i>	Dokapitalizacija Zajednička ulaganja Poslovni anđeli Specijalizovane platforme za listiranje MSP (Berze za MSP) <i>Derivati kapitala (sa kojima se može trgovati)</i> Crowd-funding

Izvor: OECD (2013). Alternative Financing Instruments for SMEs and entrepreneurs: The case of Mezzanine Finance

Zajednička karakteristika za sve navedene oblike finansiranja MSP jeste da se zasnivaju na drugačijim mehanizmima od tradicionalnog dužničkog finansiranja. Naime, MSP u navedenim oblicima finansiranja mogu da dobiju finansijska sredstva, ne na osnovu sopstvene kreditne sposobnosti, već na osnovu vrednosti koju će ostvariti u narednom toku svog poslovanja, odnosno trajanja određenog preduzetničkog projekta.

Factoring podrazumeva prodaju potraživanja od strane privrednog subjekta (preduzeća) posredničkoj organizaciji koja otkupljuje potraživanje i snosi sav rizik eventualne nemogućnosti naplate otkupljenih potraživanja. Otkup potraživanja vrši se pre roka dospeća. (Ivaniš, 2013). Lizing je mogućnost za MSP da prošire svoj pristup kratkoročnom i srednjoročnom finansiranju, a može se definisati kao „ugovor između dve strane gde jedna strana (zakupodavac) ustupa sredstvo na korišćenje drugoj strani (zakupac) za određeni period, u zamenu za određena plaćanja” (Fletcher, Freeman, Sultanov & Umarov, 2005).

Finansiranje ugovorene narudžbine, odnosno „nalog za kupovinu” je kratkoročna opcija komercijalnog finansiranja koja pruža kompaniji kapital da plati dobavljačima, s obzirom na postojanje naloga za kupovinu od krajnjeg kupca. Firme koje za to obično imaju najveću potrebu su mala i srednja preduzeća koja posluju kao uvoznici, izvoznici, veletrgovci ili distributeri i imaju visok rast prodaje (Tanrisever, Van Bergen & Reindorp, 2017). Finansiranje obezbeđeno zalihama robe predstavlja mogućnost da se kao obezbeđenje za određeni kratkoročni zajam, može koristiti potvrda o vlasništvu nad određenom količinom uskladištene robe. Uglavnom se primenjuje u poljoprivredi (Zakić, Kovačević, Ivkov i Mirović, 2014; World Trade Organization, 2016). Korporativne obveznice predstavljaju dužničke hartije od vrednosti kojima preduzeća – korporacije – sredstva finansiranja prikupljaju javnom ponudom obveznica na tržištu kapitala tj. od većeg broja institucionalnih investitora uključujući banke, osiguravajuća društva, penzione fondove, investicione fondove, međunarodne finansijske institucije itd. (KPMG, 2020).

Crowdfunding predstavlja proces kroz koji se od većeg broja pojedinaca traži finansijska podrška za određeni projekat. Generalno, pojam crowdfunding-a se odnosi na dopiranje informacija o projektu do velikog

broja ljudi, uglavnom putem interneta, koji mogu na osnovu tih informacija finansirati određeni projekat ukoliko žele. Možemo ga i objasniti kao proces u kome se finansira projekat tako što se prikupljaju relativno mali iznosi finansijskih sredstava od velikog broja ljudi. Pristup je preduzetnicima privlačan, jer im omogućava prikupljanje kapitala, dok pojedinci (mali ulagači) koriste mogućnost da doprinesu idejama u koje veruju, čak i ako mogu uložiti samo male iznose (Valanciene & Jegeleviciute, 2013; Sullivan & Ma, 2012; Sigar, 2012). Putem crowdfundinga investitori finansiraju pokretanje biznis projekata u zamenu za neraspoređeni udeo u kapitalu: npr. Kickstarter i Indiegogo (Peterhoff, Romeo & Calvey, 2014).

Bez daljeg ulaženja u detaljnije analize navedenih izvora finansiranja, jasno se uočava se da na razvijenom finansijskom tržištu MSP imaju mogućnost izbora između brojnih vidova finansiranja i prilagođavanja finansijskih izvora u fazi biznisa u kojoj se nalaze. Naravno, svi ovi vidovi finansiranja nose u sebi i određene manjkavosti, tako da je rezervisanost i državnih regulatora i preduzetnika razumljiva, kao i da je oprez opravdan i neophodan.

FINANSIRANJE MSP U SRBIJI

U Srbiji je dužničko finansiranje, putem različitih kredita, uz finansiranje sopstvenim sredstvima, izrazito dominantan način finansiranja razvoja MSP sektora. Još uvek nema dovoljno investicionih fondova, fondova rizičnog kapitala i poslovnih anđela, koji bi ulagali kapital u konkretna mala i srednja preduzeća. Najveći broj banaka ne pokazuje suštinski značajno interesovanje za povoljnije finansiranje malih preduzeća, pogotovo onih koja se nalaze u početnoj fazi razvoja, jer je rizik i dalje visok, a imaju bolje opcije za plasman sopstvenog kapitala. Međutim, uloga MSP u privredi Srbije, kao i njihova poslovna aktivnost, poboljšava se, a paralelno sa tim rastu i zahtevi za dodatnim, eksternim finansiranjem, odnosno preko visine sopstvenih raspoloživih sredstava.

Tabela 2. *Izvori finansiranja koja MSP koriste u Srbiji i zemljama regiona*

Zemlja	Instrument							
	Banka	Lizing	Tržište korporativnih obveznica	Preduzetnički (venture) kapital	Kreditne unije	Investic. fondovi za ulaganje u nekretn.	Crowdfunding	Mikro-kreditiranje
Srbija	○	○						
Rumunija	○	○	○	○	○	○	○	○
Slovenija	○	○	○	○	○	○	○	
Bugarska	○	○		○	○	○		○
Hrvatska	○	○	○		○		○	○
Mađarska	○	○	○	○	○	○	○	○
Češka	○	○	○	○	○	○	○	

Izvor: WM Equity Partners and USAID (2018). Izvori finansiranja malih i srednjih preduzeća u Srbiji

Prema datoj tabeli, evidentan je višestruko manji izbor opcija finansiranja MSP u odnosu na razvijenije ekonomije iz okruženja i regiona. Ponuda alternativnih izvora finansiranja je trenutno u Srbiji relativno slabo razvijena i postoji samo manji broj fondova koji MSP omogućavaju finansiranje putem dodatnog eksternog kapitala. Podsticanjem i razvojem dijaloga i kooperacije vlasnika malog biznisa sa eksternim izvorima finansiranja, domaća MSP bi dobila širi spektar mogućnosti za svoj budući rast i ekspanziju poslovanja.

Međunarodni i regionalni investicioni fondovi čiji je investicioni fokus orijentisan ka MSP u Srbiji i drugim zemljama regiona, prvenstveno podržavaju kompanije koje posluju u IT sektoru, dok su ostali sektori manje zastupljeni u njihovom portfoliju.

Mnoga MSP nemaju adekvatna znanja, informacije i veštine da bi uspešno pratili bankarsku proceduru, odnosno zahteve banaka koje je potrebno ispuniti kako bi se odobrio zajam. Time se potreba za podrškom MSP prebacuje delom i na teren nefinansijske podrške, tj. one vrste podrške

koja će informisati i edukovati preduzetnike i potpuno osposobiti preduzeća MSP sektora za nesmetani rad sa bankama, ali i drugim finansijskim izvorima (Dukić, 2019).

ISTRAŽIVANJE PRAKSE FINANSIRANJA MSP U SRBIJI

Istraživanje je realizovano u periodu mart 2019. – januar 2020. godine na teritoriji zapadne Srbije (Čačak, Užice, Valjevo, Šabac) - 43,9% uzorka, zatim iz Vojvodine (Sremska Mitrovica, Ruma, Novi Sad, Zrenjanin i Subotica) - 39,3% uzorka, dok je iz ostalih delova Srbije (Beograd, Kragujevac i Niš) bilo ukupno 16,8% uzorka. Upitnik je kreiran kao rezultanta više sličnih upitnika u radovima iz ovog domena (Baker, Kumar & Rao, 2020; Kuruppu & Azeez, 2016), na osnovu ekspertize autora ovog rada, a uz konsultacije sa kolegama koje se bave problematikom finansiranja MSP. Pitanja u upitniku su kreirana tako da omogućavaju dobijanje odgovora shodno postavljenom cilju i polaznim pretpostavkama ovog istraživanja. Pre slanja ispitanicima, upitnik je testiran na uzorku od 23 MSP, nakon čega su urađena izvesna prilagođavanja upitnika u cilju bolje razumljivosti i adekvatnosti upitnika.

Upitnik se sastojao od sledećih (grupa) pitanja:

1. *Podaci o preduzeću i vlasniku*, na osnovu kojih se stiče uvid u strukturu uzorka istraživanja - posmatrane su sledeće varijable: a) veličina firme, b) dužina poslovanja, c) starost osnivača – ispitanika, d) pol osnivača, e) stručna sprema osnivača i f) aktivno korišćenje računara;
2. *Izvori finansiranja* – varijable: a) finansiranje sopstvenim sredstvima, b) finansiranje ličnim pozajmicama osnivača, c) finansiranje bankarskim kreditom, d) korišćenje podrške države u finansiranju poslovanja;
3. *Eksterna nebankarska finansijska podrška* – posmatrane varijable: a) korišćenje podrške Fonda za razvoj (bivše NARR), b) korišćenje podrške Nacionalne agencije za lokalni ekonomski razvoj – NALED-a, c) podrška privredne komore, d) podrška strukovnih udruženja, e) korišćenje podrške neke druge institucije ili organizacije;
4. *Zadovoljstvo finansijskom podrškom* – Za merenje ove varijable, korišćena je petostepena Likertova skala sa odgovorima od „veoma nezadovoljan” do „veoma zadovoljan”;

5. *Preporuke za institucije* – Prilikom postupka kreiranja upitnika i njegovog testiranja na fokus grupi od 23 MSP, na osnovu disperzije dobijenih preliminarnih odgovora na ovo pitanje, uočeno je od strane autora rada, a nakon konsultacija sa stručnjacima koji se bave pitanjem finansiranja MSP, da je na ovom mestu optimalno ponuditi dva definisana odgovora („Povećati iznos” i „Ubrzati postupak”), uz mogućnost da ispitanik dopiše još najviše tri odgovora po sopstvenom nađenju.

Rezultati istraživanja su grupisani, tabelirani i obrađeni isključivo deskriptivnom metodom.

UZORAK – OPŠTI PODACI O FIRMI I VLASNIKU

Uzorak je biran po principu slučajnog izbora sa evidencije APR-a. Anketirani su isključivo vlasnici mikro, malih i srednjih preduzeća. Podaci su prikupljeni neposrednim anketiranjem preduzetnika, prema unapred pripremljenom polustandardizovanom upitniku. Od 240 poštom poslanih i lično dostavljenih upitnika vlasnicima MSP i preduzetnicima, upitnik je popunilo njih 173, što čini 72,08% responzivnosti uzorka.

Od svih poslovnih subjekata, čiji su vlasnici učestvovali u anketi, prema kriterijumima razvrstavanja po veličini, 57,8% su bili mikro preduzeća, 36,99% mala, a 5,21% srednja preduzeća, odnosno preduzetničke organizacije. Prema dužini poslovanja, sve ispitanike možemo grupisati u tri grupe, približno jednake veličine (1-5 god; 6-10 god i više od 10 god) od kojih svaku grupu čini približno po 1/3 ispitanika. Uočljivo je da, što je dužina poslovanja firme veća, tako se povećavao broj onih koji su odgovorili na upitnik.

Najviše ispitanika je starosti 36-45 godina. Od 173 ispitanika, njih 111 odnosno 64,16 % je bilo muškog pola, a 62 (35,84%) ženskog pola. Najviše vlasnika firmi u uzorku ima završenu srednju školu (48,5%), a potom sledi značajna grupa vlasnika sa završenom višom školom ili fakultetom (34,1%). Od svih ispitanika, 85% koristi računar, a 15% ne koristi.

Tabela 3. Karakteristike uzorka u istraživanju (broj firmi (i % učešća) u uzorku)

Veličina firme	Mikro br. ispitanika (udeo u uzorku)		Malo br. ispitanika (udeo u uzorku)		Srednje br. ispitanika (udeo u uzorku)	
	100 (57,80%)		64 (36,99%)		9 (5,21%)	
Dužina poslovanja	0 - 2 godine		3 - 5 godina	6 - 10 godina		više od 10 godina
	14 firmi (8,09% učešć.)		47 (27,17%)	54 (31,21%)		58 (33,53%)
Starost osnivača-ispitanika	18 - 25 e	26 - 35	36 - 45	46 - 55	56 - 65	66 i više
	6 (3,47%)	18 (10,40%)	59 (34,10%)	44 (25,43%)	36 (20,82%)	10 (5,78%)
Pol osnivača-ispitanika	M			Ž		
	111 (64,16%)			62 (35,84%)		
Stručna sprema osnivača-ispitan	Niža od srednje	Srednja	Viša i visoka	Master/m agistar	Doktor nauka	
	7 (4,05%)	84 (48,55%)	59 (34,10%)	18 (10,41%)	5 (2,89%)	
Aktivno koristi računar	Da			Ne		
	147 (84,97%)			26 (15,03%)		

Izvor: Istraživanje autora

REZULTATI ISTRAŽIVANJA I ANALIZA REZULTATA

a) Izvori finansiranja

U ovom delu rada istraživani su izvori finansiranja koje su MSP koristili kao jedini izvor ili kao deo ukupnog potrebnog finansiranja za start biznis ili za konkretne potrebe u toku poslovanja.

Tabela 4. *Izvori finansiranja preduzetničkih poduhvata u ispitivanom uzorku*

Red. br.	Izvor finansiranja	Udeo u uzorku (%)
1	Sopstvena sredstva	91,21
2	Lične pozajmice	34,40
3	Banka	22,30
4	Podrška države	18,70

Izvor: Istraživanje autora

Daleko najčešći vid jedinog ili delimično korišćenog finansiranja su sopstvena sredstva (preko 90%), a najmanje korišćeni izvor finansiranja podrška države. Ovde je važno istaći da su neki preduzetnici koristili više različitih izvora finansiranja, s tim da je skoro uvek bilo uključeno i finansiranje sopstvenim sredstvima.

Iako je podrška države, prepoznaje se napor države da finansijski podrži rast i razvoj preduzetništva. Međutim, visok udeo samofinansiranja MSP ukazuje na potrebu, ali i potencijal za korišćenje drugih, alternativnih vidova njihovog finansiranja. Istraživanje iz 2015. godine pokazuje da su u Italiji i Letoniji znatno dostupniji krediti banaka. Čak 91% preduzetnika koristi bankarske kredite, naspram 66% letonskih malih firmi, što je višestruko više nego u Srbiji (22,30%). Sa druge strane, na lične pozajmice se oslanja svega 2% italijanskih preduzetnika i 13% letonskih, naspram 34,4% u Srbiji. Na finansijsku podršku državnih institucija oslanja se 7% italijanskih i 19% letonskih preduzetnika (Rupeika-Apoga & Danovi, 2015).

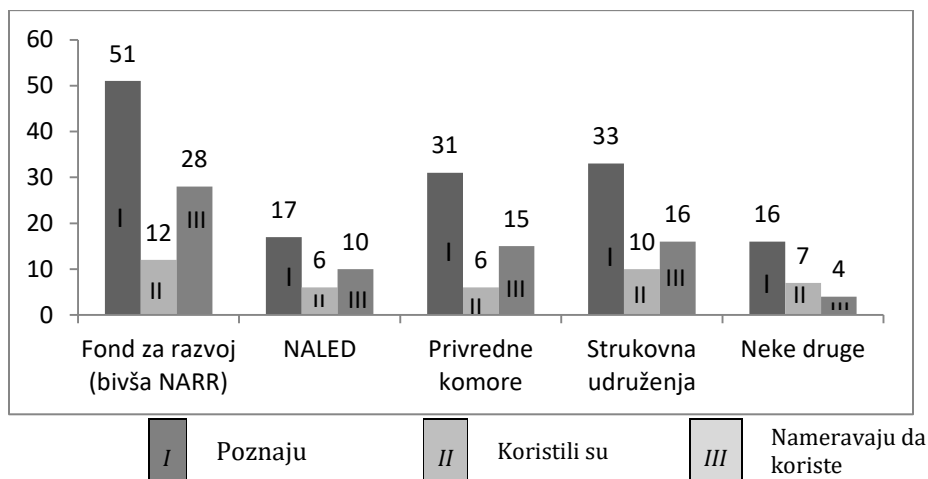
b) Kanali nebankarske finansijske podrške

Ovde je potrebno imati u vidu da pojedini anketirani preduzetnici poznaju i da su koristili više kanala finansijske podrške, dok znatan deo ispitanika poznaje određene izvore finansiranja ali nisu koristili nijedan, a postoji i priličan udeo preduzetnika kojima nije poznat nijedan drugi izvor finansiranja izuzev sopstvenog/ličnog finansiranja, pozajmljenih ili bankarskih sredstava.

Tabela 5. *Aktuelni kanali institucionalne finansijske podrške za preduzetnike*

Red. br.	Kanal finansijske podrške	Poznajem (%)	Koristio/la (%)	Nisam koristio/la, ali imam nameru (%)
1	Fond za razvoj (bivša NARR)	51	12	28
2	NALED	17	6	10
3	Privredne komore	31	6	15
4	Strukovna udruženja	33	10	16
5	Neke druge	16	7	4

Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 1. *Aktuelno i potencijalno korišćenje kanala finansijske podrške MSP*

Izvor: Autor

Vidimo da je Fond za razvoj najaktivniji kanal koji preduzetnici poznaju i koriste kada je institucionalna (državna) finansijska podrška u pitanju. Slede strukovna udruženja i privredne komore, kao kanali finansiranja koji su poznati preduzetnicima, ali još uvek nisu posebno atraktivni kanali za finansijsku podršku malim preduzećima. NALED je trenutno u tom pogledu poslednja od navedenih opcija za finansiranje preduzetnika.

Nadalje, bilo je zanimljivo videti kakve su buduće namere anketiranih preduzetnika po pitanju korišćenja eksterne finansijske podrške. Tu se, kao budući potencijalni kanali finansijske podrške, po mišljenju preduzetnika, najveća očekivanja od Fonda za razvoj, a slede Strukovna udruženja, Privredne komore i NALED. I ovde su „neki drugi” izvori, kao buduća namera, skoro zanemarivi. Evidentno je da alternativni izvori finansiranja MSP, poput lizinga, faktoringa, obveznica, poslovnih anđela ili crowdfundinga, skoro da nisu zastupljeni niti ih preduzetnici imaju u vidu za budući period. Očigledno, alternativni izvori finansiranja MSP u Srbiji nisu prisutni u saznanjima preduzetnika, odnosno da nisu u njihovom „vidokrugu”, a što je verovatna posledica nedovoljne informisanosti, niskog nivoa razvijenosti finansijskog tržišta za MSP, a time i zaostajanja za razvijenijim evropskim ekonomijama u pogledu raznovrsnosti njihovog finansiranja (Owens & Wilhelm, 2017; OECD, 2019; HM Treasury, 2017; Ashoka, Rakesh & Abrishami, 2019).

c) Zadovoljstvo finansijskom podrškom

Iako su istraživanja u pogledu stepena zadovoljstva preduzetnika finansijskom podrškom, relativno oskudna (Ashoka, Rakesh & Abrishami, 2019), autori su smatrali za shodno da se ispita stepen zadovoljstva preduzetnika (dostupnom) finansijskom podrškom. Rezultati su sublimirani u narednoj tabeli. Odgovarali su samo oni preduzetnici koji su koristili bilo koju eksternu finansijsku podršku sopstvenom poslovanju (izuzev sopstvenog finansiranja i ličnih pozajmica).

Tabela 6. *Stepen zadovoljstva preduzetnika finansijskom podrškom*

Red. br.	Nivo zadovoljstva	Udeo (%) (od onih koji su koristili eksternu fin. podršku)
1	Veoma nezadovoljan	10
2	Nezadovoljan	21
3	Osrednje	48
4	Zadovoljan	19
5	Veoma zadovoljan	2

Izvor: Istraživanje autora

d) Preporuka za institucije

Različita realizovana istraživanja na temu pretpostavki uspešnosti preduzetničkih poduhvata, sugerišu da je među najznačajnijim elementima upravo finansiranje malih biznisa, ističući da postoje značajne razlike među zemljama, pre svega usled finansijske razvijenosti zemlje, ljudskog kapitala, vladavine prava, i dr. (Acs, Autio & Szerb, 2014; Economidou, Grilli, Henrekson & Mark Sanders, 2018). Preporuke samih preduzetnika su manje zastupljene, te je stoga veoma interesantno razmotriti ključne zamerke samih preduzetnika, odnosno njihove preporuke za unapređenje finansijske podrške preduzetništvu. Na ovo pitanje odgovarali su svi ispitanici, što znači oni koji su finansijsku podršku koristili, oni koji imaju nameru da je koriste, ali i oni koji iz bilo kog razloga (neinformisanost, samodovoljnost, strah ili oprez od bilo kave pozajmice i sl.) nisu koristili institucionalnu finansijsku podršku. Iako je u upitniku bila ostavljena mogućnost za više odgovora/preporuka (dve ponuđene, plus tri po sopstvenom nahođenju, odgovori ispitanika, svode se na sledeće četiri preporuke (tabela 7).

Tabela 7. Preporuke za institucije po pitanju finansijske podrške MSP

Red. br.	Nivo zadovoljstva	Udeo u uzorku (%)
1	Uprostiti procedure (konkursa, ili sl)	38
2	Povećati iznos podrške	21
3	Ubrzati postupak dodele sredstava podrške	15
4	Poboljšati informisanost o podršci	26

Izvor: Istraživanje autora

d) Analiza rezultata

U prethodnom delu ovog poglavlja prikazani su rezultati istraživanja koje je bilo usmereno na praksu finansiranja MSP u Srbiji i to na izvore finansiranja, kanale finansijske podrške malom biznisu i zadovoljstvo preduzetnika aktuelnom finansijskom podrškom. Takođe, sagledane su i grupisane preporuke za institucije u cilju boljeg finansiranja preduzetnika. Analiza dobijenih rezultata nam ukazuju na sledeće:

- U Srbiji MSP dominantno finansiraju sopstvenim sredstvima, što korespondira sa rezultatima sličnih istraživanja u zemljama poput

Indije i Malezije (Baker, Kumar & Rao, 2020; Adonia, Kamilah & Zabri, 2018). Sa druge strane, studija o finansiranju MSP u evropskim zemljama, pokazala je da, iako se mnogo malih firmi oslanja isključivo ili pretežno na sopstvena finansijska sredstva, taj udeo je u Evropi znatno manji, tj. svega 18,1% mikro i 12,8% srednjih preduzeća (Moritz, Block & Heinz, 2016). Razlog tome je svakako razvijenije finansijsko tržište evropskih zemalja, odnosno veći izbor modela finansiranja MSP.

- Izuzev finansiranja sopstvenim i pozajmljenim sredstvima, bankarskim kreditima ili nekoliko nebankarskih institucionalnih kanala finansiranja MSP, eventualne druge mogućnosti finansiranja sopstvenog biznisa, znatno manje su zastupljeni, što ukazuje na znatan neiskorišćeni potencijal za eksterno nebankarsko finansiranje MSP, što znatno odstupa i ukazuje na zaostatak u odnosu na razvijene ekonomije u Evropi i svetu (Rupeika-Apoga & Danovi, 2015; Wardrop et al., 2016; Temelkov, Boskov & Zezova, 2018).
- Dominantna ocena zadovoljstva finansijskom podrškom države je uglavnom – osrednje, i to po tvrdnji 48% preduzetnika koji sa tom vrstom podrške imali iskustva. Međutim, 31% od te grupe preduzetnika je više ili manje nezadovoljno (od čega je 10% veoma nezadovoljno), naspram 21% zadovoljnih (od kojih su svega 2% potpuno zadovoljni). Očigledno je da su poboljšanja eksternog finansiranja MSP i moguća i potrebna.
- Očigledno je da procedure preduzetnicima predstavljaju najveći problem. Međutim, iako je poželjno da procedure budu pojednostavljene (preporuka od strane 38% preduzetnika u uzorku), jasno je da one moraju da postoje, kao i to da će određenom broju preduzetnika uvek predstavljati problem, pogotovo ako imamo u vidu njihovu orijentisanost na praktične aktivnosti. U svakom slučaju, ovaj podatak upućuje na zaključak da je neophodno, paralelno sa racionalisanjem procedura, raditi na edukaciji preduzetnika u tom segmentu.

Sledeća po učestalosti je preporuka da se poboljša informisanost preduzetnika o različitim opcijama finansiranja (21%) njihovih preduzetničkih projekata, bilo da se radi o početnom preduzetničkom poduhvatu, ili o određenom projektu u toku poslovanja i razvoja MSP.

Znatno je manje preporuka da se ubrza postupak dodele sredstava, što govori o tome da, kada su prethodni elementi adekvatni, transfer sredstava ka preduzetniku relativno dobro funkcioniše.

Navedeni rezultati istraživanja, kao i analiza dobijenih rezultata, nedvosmisleno potvrđuje polazne pretpostavke istraživanja: a) da se preduzetnici u Srbiji dominantno oslanjaju na sopstvene izvore finansiranja; b) da su u praksi zastupljena veoma mala diverzifikovanost nebankarskog finansiranja preduzetničkih poduhvata; c) da postoji neiskorišćeni potencijal za primenu različitih nebankarskih metoda finansiranja MSP.

ZAKLJUČAK

Realizovano empirijsko istraživanje pokazuje da za MSP u Srbiji pristup finansijama i dalje predstavlja veliki problem za poslovanje i pored evidentnih institucionalnih napora ka poboljšanju pristupa MSP finansijskim resursima. MSP radije koriste tradicionalne finansijske resurse, u vidu sopstvenih sredstava, lično pozajmljenih sredstava i bankarskih kredita. Pored toga zastupljeni su i različiti programi državne i institucionalne finansijske podrške – Fond za razvoj, NALED, privredne komore i strukovna udruženja.

Ostali alternativni finansijski resursi – poslovni anđeli, crowdfunding, obveznice, faktoring, neformalni investitori i dr. koji mogu značajno doprineti obimu, kvalitetu i dinamici finansiranja MSP u Srbiji, a time i njihovim snažnijem razvoju, skoro uopšte nisu prisutni, a nisu čak ni u planovima preduzetnika, odakle se može zaključiti da alternativni finansijski resursi za preduzetnike u Srbiji ne postoje ili ih oni ne prepoznaju i nisu ih svesni. U svakom slučaju, tržište alternativnih resursa je nerazvijeno ili nepristupačno i neprivačno kako za investitore tako i za preduzetnike.

Glavna preporuka autora ovog rada je da se dostupnost i diverzifikovanost alternativnog finansiranja mora poboljšati ukoliko se želi unaprediti poslovna dinamika MSP. Pre svega, neophodno je kreirati poslovne preduslove i zakonodavni okvir, pri čemu kao benčmark može poslužiti tržište mini obveznica u Italiji, alternativno berzansko tržište u Letoniji. Takođe, upravo je u Kini objavljeno otvaranje berze za male biznise i

preduzetnike, pri čemu su pravila te berze prilagođena mogućnostima i karakteristikama MSP. Nedavno osnovana „Mreža poslovnih anđela” u Letoniji je takođe jedan od potencijalno korisnih primera.

Realizovano istraživanje je, naravno, moguće i potrebno dalje produbljivati i proširivati, u smislu prikupljanja povratnih informacija od preduzetnika kroz istraživanja koja bi sledila edukaciji preduzetnika o pojedinostima i prednostima alternativnog finansiranja. Edukaciju preduzetnika moguće je uspešno u relativno kratkom roku realizovati kroz mrežu Fonda za razvoj, privredne komore i strukovna udruženja. Takođe, buduća istraživanja mogu biti usmerena, kako prema preduzeticima, tako i ka potencijalnim investitorima u male biznise.

LITERATURA

1. Acs, Z. J., Autio, E., & Szerb, L. (2014). National systems of entrepreneurship: measurement issues and policy implications. *Research Policy*, 43 (3), 476–494.
2. Adonia, S. A., Kamilah, A., & Mohamed Zabri, S. (2018). An exploration of financing preferences among entrepreneurs: The case of micro enterprises in Kelantan, Malaysia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 15 (36), 375–384.
3. Ashoka, M. L., Rakesh T. S., & Abrishami, M. (2019). A Study on MSME Entrepreneurs Perception Towards Financial Institutional Support. *Journal of Entrepreneurship & Management*, 8(3), 31-38.
4. Baker, K. H., Kumar, S., & Rao, P. (2020). Financing preferences and practices of Indian SMEs. *Global Finance Journal*, 43 (C), 1-16.
5. Barringer, B., & Ireland, R. (2010). *Entrepreneurship, successfully launching new ventures*, Third edition, Pearson Education Limited.
6. Didier, T., Levine, R., & Schmukler, S. (2015). Capital market financing, firm growth, and firm size distribution. *World Bank Policy Research*, Working Paper No.7353.
7. Dukić, D. (2019). *Nefinansijska podrška preduzetništvu - Poslovni konsalting*, Monografija, Sremska Mitrovica, VŠSSVPI - Sirmijum.
8. Economidou, C., Grilli, L., Henrekson, M., & Mark Sanders, M. (2018). Financial and Institutional Reforms for an Entrepreneurial Society. *Small Business Economics*, 51(2), 279–291.

9. Fischer, E., & Reuber, A. R. (2003). Support for Rapid-Growth Firms: A Comparison of the Views of Founders, Government Policymakers, and Private Sector Resource Providers. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 346–365.
10. Fletcher, M., Freeman, R., Sultanov, M., & Umarov, U. (2005). *Leasing in development. Guidelines for emerging economies*. IFC. 2005.
11. HM Treasury (2017, August 1). Financing growth in innovative firms: Consultation response. Preuzeto sa: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/661398/Patient_Capital_Review_Consultation_response_web.pdf.
12. Ivaniš, M. (2013). Faktoring - savremeni oblik finansiranja preduzeća. *Ekonomija - teorija i praksa*, 6 (1), 55-77.
13. Jiang, J.J., Li, Z.M., & Lin, C.Y. (2014) Financing Difficulties of SMEs from Its Financing Sources in China. *Journal of Service Science and Management*, 7 (3), 196-200.
14. KPMG (2020, Mart 11). *Korporativne obveznice*, Preuzeto sa: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/rs/pdf/2020/korporativne-obveznice-new.pdf>
15. Kuruppu, G., & Azeez, A. (2016). Financing Preferences of Small and Medium Enterprise Owners of Sri Lanka: Does Pecking Order Theory Hold?. *Journal of Business & Economic Policy*, 3 (2), 79-92.
16. Moritz, A., Block, J., & Heinz, A. (2016). Financing patterns of European SMEs - an empirical taxonomy, Venture Capital, *An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 18 (2), 115-148.
17. OECD (2013). *Alternative Financing Instruments for SMEs and entrepreneurs: The case of Mezzanine Finance*, OECD Publishing, Paris.
18. OECD (2015). *New Approaches to SME and Entrepreneurship Financing: Broadening the Range of Instruments*, OECD Publishing, Paris.
19. OECD (2018). Enhancing SME access to diversified financing instruments. *SME Ministerial Conference - Discussion paper 22-23 February 2018*. (3-24), Mexico City.
20. OECD (2019). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2019: An OECD Scoreboard*, OECD Publishing, Paris.
21. Owens, J. V., & Wilhelm, L. (2017). *Alternative data transforming SME finance*. Washington, D.C., World Bank Group.

22. Peterhoff, D., Romeo, J., & Calvey, P. (2014). *Towards better capital markets solutions for SME financing*. New York, Marsh and McLennan Companies.
23. Pretorius, M., & Shaw, G. (2004). Business plans in bank decision-making when financing new ventures in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 7 (2), 221–241.
24. Ravić, N., Gavrić, G. (2015). Uloga i značaj inovacija za razvoj malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji. *Ekonomija - teorija i praksa*, 8 (4), 47-63.
25. Rupeika-Apoga, R., & Danovi, A. (2015). Availability of Alternative Financial Resources for SMEs as a Critical Part of the Entrepreneurial Eco-System: Latvia and Italy, *Procedia Economics and Finance*, 33(2015), 200 – 210.
26. Sigar, K. (2012). Fret no more: inapplicability of crowdfunding concerns in the internet age and the JOBS Act's safeguards. *Administrative Law Review*, 2 (64), 474-505.
27. Sullivan, B., & Ma, S. (2012, October 22), Crowdfunding: potential legal disaster waiting to happen. *Forbes*, 22 October. Preuzeto sa: <https://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/22/crowdfunding-potential-legal-disaster-waiting-to-happen/#3b2c056f576c>
28. Tanrisever, F., Van Bergen, M., & Reindorp, M. (2017). Purchase Order Finance: A Conceptual Model with Economic Insights. *Foundations and Trends in Technology, Information and Operations Management*, 10 (3-4), 305-323.
29. Temelkov, Z., Boskov, T., & Zezova, A. (2018) Alternative financing sources supporting SMEs growth SocioBrains, *International scientific refereed online journal*, 52, 230-236.
30. Valanciene, L., & Jegeleviciute, S. (2013). Valuation of crowdfunding: Benefits and drawbacks. *Economics and management*, 18(1), 39-48.
31. Wardrop, R., Rosenberg, R., Zhang, B., Ziegler, T., Squire, R., Burton, J. et al. (2016). *Breaking New Grounds: The Americas alternative finance benchmark report*. Centre for Alternative Financing, Cambridge.
32. WM Equity Partners (2018). *Izvori finansiranja malih i srednjih preduzeća u Srbiji*, Beograd, USAID.
33. World Trade Organization (2016). *Trade Finance and SMEs*. Geneva, Switzerland, WTO Secretariat.

34. Zakić, V., Kovačević, V., Ivkov, I., Mirović, V. (2014). Importance Of Public Warehouse System For Financing Agribusiness Sector. *Economics of Agriculture*, Institute of Agricultural Economics, 61(4), 1-15.

EXTERNAL FINANCING OF SMEs IN SERBIA

Dukić Dragan

Petrevska Ivana

Rastovac Dragan

Abstract: *Considering the fact that small and medium enterprises often face funding difficulties, this paper discusses and analyzes the issue of financing SMEs in Serbia, i.e. the usage and possibilities of alternative, relatively more affordable, cheaper and more flexible options for financing entrepreneurial projects, which are available in practice. The research was conducted by surveying entrepreneurs and SME owners, in order to show the extent to which SMEs in practice rely on their own financing of their business, and how much is represented by financing from external non-banking sources. Also, the paper investigates and analyzes the level of satisfaction of entrepreneurs with the current usage of various financial instruments that they can access in different circumstances, as well as potential opportunities for their usage, with a focus on the current state of SME financing in practice. The obtained results indicate that entrepreneurs mostly rely on own financing of their business, that various options of non-bank financing are insufficient and that there is a lot of untapped potential. However, there is a need for more simplified procedures and better informedness of entrepreneurs.*

Keywords: *growth and development of SMEs / alternative sources of financing / financial instruments / entrepreneurial projects*

POSTAVLJANJE OKVIRA KOMPETENCIJA SA CILJEM JAČANJA STRATEŠKIH PERFORMANSI ORGANIZACIJE

Micić Ivana¹

Krstić Randić Jelena²

Sažetak: U radu se razmatraju aktuelna pitanja za jačanje strateških performansi svih organizacija, a vrši se i uvid u značaj uspostavljanja profesionalnog okvira kompetencija za upravljanje potencijalima zaposlenih. Ispituje se uloga menadžera u pogledu sastavljanja performansi na način da odgovaraju njihovim zadacima, s tim da kontinuirano razvijaju svoje timove. Autor, takođe, razmatra uticaj specifičnosti posla kojim se bavi organizacija na uspostavljanje okvira kompetencija. Cilj rada jeste da ukaže na značaj individualnog i kolektivnog znanja u organizacijama, tako da usvoje činjenicu da upravljanje znanjem predstavlja strateški resurs svake organizacije.

Ključne reči: okvir kompetencija / intelektualni kapital / razvoj zaposlenih / menadžment znanja.

¹ Credit Agricole Banka Srbija, Bulevar oslobođenja bb, 16000 Leskovac, e-mail: info@ivanamicic.com

² Akademija strukovnih studija Južna Srbija, Odsek za poslovne studije Leskovac, Vlade Jovanovića 8, 16000 Leskovac, e-mail: krstic.jelena@vpsle.edu.rs

UVOD

Informatička era donela je sa sobom značajnije promene koje pokazuju da su najznačajniji resursi savremene kompanije njeni nevidljivi i fizički neopipljivi resursi, a nematerijalna aktiva postaje jako značajna konkurentska prednost svake kompanije. Najznačajniji kapital organizacije najčešće podrazumeva znanje i veštine koje zaposleni poseduju, odnos sa klijentima, umreženost organizacije, informacione tehnologije i organizacionu kulturu koja je usmerena ka inovacijama i kreativnom rešavanju problema. Kompanija čiji zaposleni imaju visoke performanse stvara jak brend na tržištu jer biva prepoznata po kvalitetu i stručnosti i kao organizacija kojoj se veruje. Savremene promene na tržištu, ubrzan proces digitalizacije poslovanja uz korišćenje informacionih i komunikacionih tehnologija, postavlja nove standarde organizacijama u smislu nivoa obučenosti zaposlenih. Organizacije se suočavaju sa velikim izazovima u rešavanju kompleksnih problema što zahteva i prelazak sa tradicionalnog na inovativan način rešavanja istih. Performansa kao pojam predstavlja set pokazatelja kojima se može meriti doprinos ili rezultat koje organizacija ostvaruje, ali i kvalitativan i kvantitativan učinak pojedinca, timova i organizacije. Kako je za izgradnju i jačanje brenda neophodno merenje i poštovanje etičnosti, društvene odgovornosti i ostvarivanje neekonomskih ciljeva, postavljanje okvira kompetencija trebalo bi da se temelji na baznim ciljevima kao što su zadovoljstvo zaposlenih i zadovoljstvo klijenata, postizanje izvanrednih rezultata, visok nivo razvoja inicijative, inovativnosti i kreativnosti pojedinca, kao i stepen razvijenosti liderskih i menadžerskih veština (Micić, 2019).

Zajednički imenitelji organizacija sa visokim performansama, prema zapažanjima autora su sledeći:

- dugoročna stabilnost u rastu prihoda,
- brzo reagovanje na tržišne zahteve i promene,
- usmerenost na izgradnju dugoročnih poslovnih odnosa,
- strategija, procesi i menadžerske strukture,
- organizacija usmerena ka kontinuiranom razvoju veština i kompetencija zaposlenih. (Micić, 2019)

CILJ, STRATEGIJA, ORGANIZACIONA STRUKTURA I PERFORMANSE ORGANIZACIJE KAO SKUP RAZLIČITIH RESURSA

Za nesmetan rad i funkcionisanje organizacije važno je postaviti jasne ciljeve, strategiju, adekvatnu organizacionu strukturu i okvir performansi za ocenu učinka. S obzirom da su u organizacijama uglavnom resursi prilično ograničeni a potrebe velike i neograničene, svaka organizacija traži najbolji način na koji može da se formira. Zbog toga je predmetni rad pošao od činjenice da dobro postavljen okvir kompetencija u svakoj organizaciji donosi ogromne benefite. U novoj ekonomiji je za formiranje vrhunske organizacije bitno postaviti temelj u radu zasnovan na originalnim idejama, motivaciji i dobrim performansama. Veoma je važno prisustvo sva tri pomenuta elementa, jer nedostatak bilo kog od njih dovodi do disbalansa.

Prema istraživanju koje je sproveo CIPD u blizu 50 zemalja, u kome je učestvovalo 150 menadžera, pokazalo je da se sposobnost brzog rešavanja problema i prilagođavanja promenama najvažnija veština menadžera sa čak 88% (Chartered Institute of Personnel & Development, 2021).

Izraz *kompetencija* za različite ljude ima različita značenja. Krstić Randić (2005) smatra da su to ponašanja koje pojedinci pokazuju pri delotvornom vršenju poslovnih zadataka unutar datog organizacionog konteksta. Kompetencije su signal organizacije prema pojedincu o očekivanim područjima i nivoima radnog učinka. One pojedincu pružaju mapu ili naznaku onog ponašanja koje će biti vrednovano i nagrađeno. Najveći broj okvira sastoje se od ponašanja u okviru određenih grupa. Pored toga, okviri se sastoje i od drugih iskaza koji ne predstavljaju ponašanje, a odnose se na organizacione aspiracije i na karakteristike izvršilaca poslova (Opis posla). Mada konceptualno različiti, ovi drugi faktori veoma često čine sastavni deo okvira kompetencija.

Tri stuba u Okviru kompetencija jedne organizacije jesu:

- **ciljevi i vrednosti** koji predstavljaju aspiracije organizacije;
- **grupe ponašanja** koje predstavljaju način na koji pojedinci slede aspiracije organizacije;
- **znanje, veštine i stavovi** koji predstavljaju karakteristike izvršilaca posla i omogućavaju im da ispolje određeno ponašanje.

Formiranjem okvira kako da prati i vreduje znanje svojih zaposlenih organizacija umnogome olakšava i samovrednovanje svog intelektualnog kapitala.

Struktura ovog *Okvira kompetencija prema CIPD* (Chartered Institute of Personnel & Development, sepembar 2021, www.cipd.co.uk/bookstore) obuhvata sledeća tri ključna elementa (slika broj 1):

- **aspiracije** - ono čemu organizacija teži, tj. strategija (kao zaseban dokument), ono što se želi postići;
- **ponašanje (*behaviours*)** - kada zaposleni usmeravaju svoja zaduženja prema strategiji organizacije, tj. dokaz kompetencija osoblja i njihovo ponašanje;
- **karakteristike (*characteristics*)** - koje su to veštine, znanja i stavovi koji podupiru to ponašanje; svojstva koja ljudima omogućavaju da takvo ponašanje ispolje. To su karakteristike izvršilaca posla zahvaljujući kojima oni rade na dostizanju aspiracija. (Chartered Institute of Personnel & Development)

Ta tri elementa organizovana su hijerarhijski gde su Aspiracije na najvišem nivou, Ponašanje na sredini i Karakteristike na dnu. Ova osobena struktura (ABC model radnog učinka) zasniva se na međusobnom odnosu ova tri elementa i uviđa da ovi elementi nisu jednaki niti ravnopravni.

Slika br. 1. *Tri stuba kompetencija*



Izvor: Chartered Institute of Personnel & Development, 2020.

ASPIRACIJE

Aspiracije su ono što pokušavamo da postignemo poput: postizanja izuzetnih rezultata, stalnog napredovanja, rada u cilju postizanja dugoročnih pobjeda, vodeće mesto u svojoj branši, društvene odgovornosti, uvažavanje raznolikosti.

Situacioni faktori podsećaju nas da postoje i drugi faktori pored veština, znanja i stavova koji utiču na ono što vidimo. Najveći uticaj na aspiracije obično dolazi sa tržišta. Takozvani PEST model odnosi se na četiri izvora uticaja: političkog, ekonomskog, socijalnog i tehnološkog. Sposobnost jedne organizacije da dosegne svoje aspiracije u izvesnoj meri zavisi od jednog ili više takvih uticaja. Praćenje ovih uticaja je deo pregleda strategije koji obavlja tim viših menadžera (Ferizović i Rodić, 2005).

Tabela 1. PEST model

<p>Ekonomski:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ lokalna ekonomska situacija / trendovi ▪ ekonomska situacija ▪ poreski režimi / stope ▪ aktivnost korisnika / potrošača ▪ aktivnost konkurencije ▪ ciklusi / promene tržišta i sektora ▪ promene kanala tržišta / raspodele ▪ investiciona ulaganja 	<p>Socijalni:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ životni stilovi i trendovi ▪ demografske promene ▪ stavovi korisnika / potrošača ▪ korisnički obrasci kupovine ▪ važni događaji i uticaji uzora ▪ imidž brenda, organizacije, proizvoda ▪ imidž sektora / podsektora ▪ promene politike
<p>Tehnološki:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ konkurentne tehnologije / usluge ▪ pridružene / zavisne tehnologije ▪ tehnologija zamene / alternativna ▪ starost opreme / resursa ▪ infrastruktura, npr. IT, komunikacije ▪ pitanja intelektualne svojine ▪ automatizacija usluga ▪ raspoloživost stručnjaka 	<p>Politički:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pitanja zaštite životne sredine ▪ sadašnje / buduće zakonodavstvo ▪ regulatorni procesi ▪ politika Vlade ▪ politika tržišne trgovine ▪ fondovi, subvencije i inicijative ▪ lokalni značaj / interesne grupe ▪ međunarodni značaj / interesne grupe

Izvor: Ferizović i Rodić, 2005.

PONAŠANJE

Ponašanje predstavlja sve one radnje koje zaposleni preduzimaju pri ostvarivanju strategije organizacije.

Kategorije:

- Kako upravljamo sobom;
- Kako radimo sa drugima;
- Kako dajemo uputstva;
- Kako napredujemo.

Svaka kategorija ponašanja sastoji se od nekoliko grupa ponašanja (tabela 1). Grupe ponašanja su ono što nazivamo kompetencijama. Svaka kompetencija biće definisana na četiri nivoa, zavisno od nivoa odgovornosti menadžera. Samo kompetencija *Odgovornosti i dostignuća* ima pet nivoa. Pri sastavljanju opisa poslova treba odabrati samo najvažnije i najrelevantnije kompetencije (CIPD, 2010).

Kategorija 1 - *Kako upravljamo sobom* sastoji se od sledećih kompetencija: odgovornost i postignuća, profesionalna sigurnost i samosvest.

Primeri ponašanja:

- Predviđamo probleme i razvijamo planove da bismo sprečili ili ograničili njihov uticaj;
- Nadgledamo sopstveni napredak i preduzimamo odgovarajuće aktivnosti u cilju poštovanja rokova;
- Uspešno odmeravamo troškove neke radnje u odnosu na njenu vrednost;
- Uspešno upravljamo potrebom za konsultacijama u odnosu na neodložnost donošenja odluka ili ispunjenja zadataka.

Kategorija 2 - Pri stvaranju strukture Okvira vodili smo se CIPD zbirkom alata. *Kako radimo sa drugima* obuhvata sledeće kompetencije: timski rad, kontrola menadžmenta i profitabilnost.

Primeri ponašanja:

- Menadžeri pružaju jasna uputstva i daju smernice za rad, korak po korak;
- Stvaramo i podržavamo ambijent otvorene komunikacije, sažetih poruka, potrage za razjašnjenjem, aktivnog slušanja i međusobnog razumevanja;
- Razvijamo prodornost kao veštinu i stav koji doprinosi uspešnoj komunikaciji sa kolegama, razvijanju dobrih odnosa i postizanju uspeha;
- Svi članovi tima međusobno saraduju, bez obzira na različite kulture i organizaciona ograničenja na postizanju zajedničkih ciljeva;
- Pokazujemo sposobnost da se prilagodimo radu u različitim situacijama, sa različitim pojedincima i grupama. (Chartered Institute of Personnel & Development)

Kategorija 3 - *Kako dajemo uputstva* - prema istraživanju CIPD-a (Chartered Institute of Personnel & Development, 2021) obuhvata sledeće kompetencije: liderstvo i razvoj drugih i kontrola menadžmenta.

Primeri ponašanja:

- Menadžeri vode svoje timove i pomažu im da u potpunosti ostvare svoj potencijal i sposobnost da doprinesu postizanju naših strateških ciljeva;
- Menadžeri daju jasne smernice, pružaju podršku i daju dobar primer;
- Delotvorna prioritizacija, sposobnost analiziranja složenih situacija sagledavanjem većeg broja uzroka i dejstava;
- Sposobnost da se prepoznaju i iskoriste povoljne prilike i osmisle novi pristupi.

(Chartered Institute of Personnel & Development)

Kategorija 4 - *Kako napredujemo* sadrži sledeće kompetencije: inicijativa, izgradnja odnosa radi uticaja i strateški rad.

Primeri ponašanja:

- Menadžeri prepoznaju i koriste povoljne prilike, kao i probleme i razvijaju nove pristupe;
- Stvaramo pozitivan uticaj za organizaciju kroz rad sa klijentima, korisnicima i nosiocima interesa i razvijamo obostrano korisne odnose;

- Prioritete, planove i radnje usklađujemo sa strateškim ciljevima organizacije;
- Radimo na ostvarenju dugoročnih ciljeva organizacije.

Tabela 2. Kategorije i grupe ponašanja

	Odgovornost i postignuća	Profesionalna sigurnost	Samostvest	Kontrola menadžmenta	Timski rad	Fleksibilnost	Liderstvo i razvoj drugih	Kontrola menadžmenta	Inicijativa	Izgradnja odnosa radi uticaja	Strateški rad
Kategorija ponašanja	Kako upravljamo sobom		Kako razvijamo i radimo sa drugima			Kako delegiramo		Naš lični rast i razvoj			

Izvor: Chartered Institute of Personnel & Development. (www.cipd.co.uk/bookstore).

KARAKTERISTIKE

Karakteristike su lične odlike pomoću kojih pojedinci deluju na ispunjenju aspiracija (tabela 2). Na primer, treba da posedujemo razvijene veštine komunikacije da bismo mogli da podelimo informacije sa kolegama, kao i korisnicima i time pokažemo dobru orijentaciju ka korisničkim uslugama.

Karakteristike se obično dele na tri grupe:

Kombinacija znanja i veština čini tehničke ili funkcionalne kompetencije ili, drugim rečima, stanje ili kvalitet posedovanja odgovarajuće ili dobre kvalifikacije za izvršavanje određene uloge.

Tabela 3. Karakteristike za ispunjenje aspiracija

Veštine	Znanje	Stavovi
Intelektualne	Organizaciono	Emotivna stabilnost
Interpersonalne	Tehničko	Druželjubivost
Tehničke	Tržišno	Savesnost
	Zaštita okoline	Otvorenost za nova iskustva
		Pozitivan stav prema drugima

Izvor: Chartered Institute of Personnel & Development

Tehničke kompetencije se obično stiču kao deo obrazovanja ili na samom poslu. Što se tiče menadžerskih veština, ako uzmemo tipične menadžerske veštine i kompetencije, najpre moramo da razumemo kako se menadžment i liderstvo razlikuju, a kako se preklapaju. Izrazi *menadžment* i *liderstvo* su različitog porekla i njihovim posmatranjem stičemo uvid u njihova prava značenja. Menadžment se stoga prvenstveno odnosi na procese i sisteme – kontrolisanje stvari (u direktnom radu) kao što su budžeti, vremenski rasporedi, napredak itd. Liderstvo se odnosi na pravac, kretanje, napredak i promene. Menadžere pokreće izvršenje zadataka. Oni kao ličnosti moraju da budu pouzdani (odgovorni) i spremni na saradnju. Svaka grupa kompetencija i ponašanja ima četiri različita nivoa, osim Odgovornosti/postignuća kod koje postoji pet nivoa. Nivo kompetencija zavisiće od nivoa odgovornosti i organizacione strukture. Svaki iskaz ponašanja se može preispitati/povezati sa znanjem, veštinama i stavovima, što može biti od pomoći tokom procesa definisanja grupa kompetencija za svako pojedino radno mesto (Cascio, 2003). Glavne oblasti primene okvira kompetencija su: procena učinka zaposlenog, pronalaženje novog osoblja, veće zadovoljstvo zaposlenih, veća organizaciona delotvornost, efektivnija analiza potreba za obukom, efektivnije upravljanje karijerom.

Okviri kompetencija mogu biti izuzetno korisni u velikom broju prilika, počev od pronalaženja osoblja do razvoja i upravljanja učinkom i talentima. Međutim, neophodno je da kompetencije tačno odražavaju zahteve kako posla, tako i organizacije u smislu veština, iskustva i ponašanja. One bi trebalo da predstavljaju mešavinu specifikacije posla i ponašanja svojstvenih za datu organizaciju i da odražavaju njene

srednjoročne i dugoročne ciljeve. Kompetencije treba neprestano preispitivati u skladu sa potrebama posla, kao i prirodom i zahtevima budućih pozicija i dužnosti. Wig (1997) smatra da strategija upravljanja znanjem je jednaka celokupnoj strategiji organizacije. Znanje kreira strategiju a strategija dovodi do rasta organizacije.

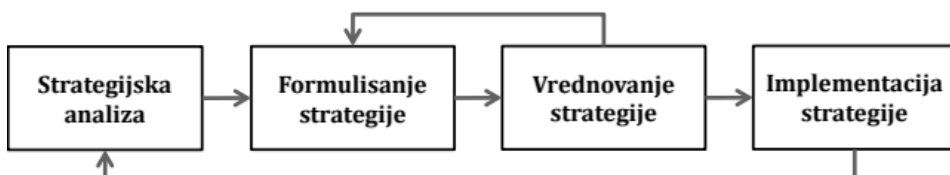
MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA KAO PERFORMANSA ORGANIZACIJE

Prednost u odnosu na konkurenciju imaće organizacija koja u svojoj strategiji definiše spremnost na alokaciju resursa i koja je definisala upravljanje znanjem i veštinama kao važan deo strategije. Da bi se lako i efikasno upravljalo ljudskim potencijalima, ovaj proces treba biti integrisan u samu strategiju organizacije. Prema Adizes (1994) za jačinu jedne organizacije jako je važno upravljati menadžerskim timom i čitavim menadžerskim procesom. Performanse organizacije zavise od toga da li je tim sastavljen od ljudi koji svojim kompetencijama čine komplementaran tim.

Menadžeri zaduženi za razvoj i upravljanje potencijalima zaposlenih bi trebalo da imaju uticaja na sam strateški plan i na sva pitanja koja se naslanjaju na ljudske potencijale. Njihova uloga je značajna za one organizacije koje vode računa o intelektualnom kapitalu. Znanja i veštine menadžera za ljudske potencijale bi na lestivici okvira kompetencija morale biti visoko razvijene. Jedino tako će imati kredibilitet da procenjuju ponašanja, stavove i veštine zaposlenih koje su neophodne za realizaciju strateškog plana. Razvijajući programe i edukacije za timove omogućavaju da zaposleni imaju neophodne kompetencije.

Proces strategijskog upravljanja može se prikazati prema sledećem modelu:

Slika 2. Faze strategijskog upravljanja



Izvor: Krstić Randić (2015)

Strategijska analiza podrazumeva proučavanje internog i eksternog okruženja: performanse organizacije, analizu sposobnosti i znanja ljudskih resursa, SWOT, PEST, analizu konkurencije.

Formulisanje strategije se odnosi na misiju, viziju kao pravac strategijskih alternativa, plan postizanja zadatih ciljeva i odabir politike za donošenje odluka.

Vrednovanje strategije ima za cilj da, kako i sama reč kaže, odredi vrednost formulisanih strategija uzimajući u obzir određene parametre (pokazatelje), kao što su: diskontovana neto sadašnja vrednost (prinosi), diskontovani ekonomski dobitak (organizacija uz pomoć odabrane strategije, u mogućnosti da realizuje veće prinose od cene kapitala).

Implementacija strategije podrazumeva sve aktivnosti usmerene na ostvarivanje planskih zadataka, korake i procedure, analizu troškova, alokaciju resursa, selekciju zaposlenih uz pomoć kojih će se realizovati postavljeni ciljevi i slično. Kada je reč ljudskim resursima, pri implementaciji strategije od velikog značaja je i sprovođenje adekvatnih motivacionih faktora (dobri uslovi rada, materijalne i moralne nagrade, pohvale i nadahnuća, efektivna poslovna komunikacija), koji će doprineti ukupnom poboljšanju poslovanja i performansi. Kako Haljilji (2012) navodi znanje predstavlja jedan od najvažnijih resursa za rast i razvoj organizacija i stvaranje kompetitivne prednosti na tržištu. Stoga, ljudski (intelektualni) kapital ima centralnu ulogu u implementaciji formulisane strategije, te je važno njime adekvatno upravljati i to: znanjem, dinamikom aktivnosti, nastajućim troškovima ovog resursa, kontrolom korišćenja ljudskog kapitala.

ZNAČAJ LJUDSKIH POTENCIJALA I ZNANJA U ORGANIZACIJI

U savremenim uslovima poslovanja, poslednjih godina značaj ljudskog potencijala nalazi se u fokusu, kako teoretičara menadžmenta, tako i upravljačke strukture organizacija. Sve više se poštuje izreka izvesnog industrijalca: "Uzmite mi sve moje fabrike, samo mi ostavite ljude." Organizacije, prilagođene novim uslovima poslovanja, hrle za obrazovanim, obučanim, veštım, odgovornim i prilagodljivim, ljudskim resursima. To iziskuje i adekvatno upravljanje ovim potencijalom. Pojedini smatraju da su edukacije i obuke vid trošenja sredstava,

međutim izreka kaže: “Nije skupo ulagati u znanje, skupo nas može koštati neznanje.”

Kako Molodchik (2012) navodi, kroz detaljne algoritme predstavljene u knjizi može se naći tačan presek uspešnosti organizacije koja se temelji na intelektualnom kapitalu. Po Krstić Randić (2015): “Znanje predstavlja svojevrsan intelektualni kapital pomoću koga se stvaraju vrednosti na tržištu. Intelektualni kapital u organizacijama može da bude vredniji od fizičke imovine, iako se ne evidentira u bilansu stanja (eventualno kao stavka Goodwill). Da uopšte postoji intelektualni kapital shvatilo se kada je tržišna vrednost pojedinih kompanija prevazilazila knjigovodstvenu vrednost imovine u finansijskim izveštajima. Zatim, mnoge kompanije u razvijenim zemljama počinju da uviđaju da poboljšavanje poslovnih rezultata umnogome zavisi od upravljanja znanjem. Od tada, izraz intelektualni kapital sve češće se pojavljuje u stručnoj literaturi i publikacijama” (str. 63).

Sadržaj intelektualnog kapitala čine:

- znanje i iskustvo,
- patent i licence,
- eksperimenti,
- autorska prava,
- veštine i intuicije,
- preduzetničko delovanje,
- odnosi sa kupcima.

Adekvatno upravljanje znanjem u organizaciji je važno jer nakon odlaska zaposlenih, veći deo napred navedenih entiteta, ostaje u organizaciji i tada ga nazivamo organizacijskim kapitalom.

Krstić Randić (2015) smatra da „menadžment znanja unapređuje ljudski potencijal i omogućava ljudima da budu efektivniji, što im donosi prednosti na individualnom planu, ali efekti se postižu i na nivou organizacije u kojoj rade. Intelektualni kapital je sav intelektualni materijal – znanje, informacije, intelektualna svojina, iskustvo – koje se može upotrebiti da bi se stvorilo bogatstvo. To je kolektivna moždana snaga“ (str. 97).

Značaj intelektualnog kapitala ogleda se i u ostvarivanju konkurentske prednosti. Ljudi od znanja uvode inovirane proizvode i usluge u svoje

poslovanje, a inovacije su osnova konkurentske prednosti. Međutim, jednom ostvarena konkurentska prednost nije zauvek, već je treba održavati. To se čini promenama tržišnih nastupa, a to može samo posebno nadahnut ljudski potencijal. Performanse organizacije sve više su definisane internim faktorima okruženja, a među njima su najvažniji upravo ljudski resursi sa svojim znanjem, iskustvom i veštinama. Jakovljević (2012) smatra da zbog toga globalizacija u prvi plan stavlja intelektualni kapital organizacije. U razvijenom poslovnom svetu ljudi i njihovo znanje postaju glavna vrednost organizacije i prepoznati su kao pravi izvor konkurentske prednosti.

IMPLEMENTACIJA ZNANJA I ULOGA MENADŽERA U TOM PROCESU

Dmitrović (2015) smatra da je znanje osnova za napredak organizacije jer upravo ona koja poseduje više znanja ostvaruje bolji položaj na tržištu usled čega su savremene organizacije nazvane organizacije bazirane na znanju. Znanje je u visokoj meri neopipljivo po svojoj prirodi, pogotovo praktično znanje, jer je njega teško opisati rečima. Znanje okrenuto ka akciji je određeno prema prirodi procesa. Organizacija analizira znanja integrišući ih s ranijim iskustvima, što joj pomaže u preduzimanju akcija. Prethodna iskustva se kumuliraju i grade određene obrasce, razmišljanja koji predstavljaju vodilju u preduzimanju aktivnosti na efikasan način. Praksa je ta koja stvara pravila.

Kako Ristić (1999) navodi „uspešno upravljanje ljudskim resursima jedan je od ključnih faktora opstanka i razvoja svake organizacije što predstavlja i njenu sposobnost da privuče i zadrži visoko kvalifikovane radnike i menadžere“. Dobro osmišljena kadrovska politika mora biti usmerena na budućnost jer se jedino tako mogu ostvarivati veliki ciljevi. Rukovodioci, odnosno lideri u bilo kojoj organizaciji uspeće samo ako umeju da rade sa ljudima. Znanje se neprekidno menja prevođenjem skrivenog znanja na organizacioni nivo, ono postaje statično i stiče se mogućnost njegovog distribuiranja i kritičke analize. Mnoge organizacije nisu svesne obima potencijala koji je skriven u glavama zaposlenih, jer je upravo znanje skrivena vrednost organizacije. Prema Krstić Randić (2015) tržišnu poziciju same organizacije determiniše njen uspeh u identifikaciji i implementaciji raspoloživog znanja.

Postavlja se pitanje na koji način podstaći zaposlene na međusobno deljenje znanja i iskustva, tačnije kako da ono prećutno (tacit) znanje preraste u dokumentovano i organizacijsko znanje, kao i kakva je i kolika uloga menadžera u tom procesu. Krstić Randić (2015) smatra da „Primarni cilj jeste da se identifikuju korisna znanja pojedinaca i da se sistemom dobrovoljnosti i nagrađivanja podstakne njihovo širenje kroz celu organizaciju. Menadžment mora da pronađe zajedničku energiju između zaposlenih i tehnologija, ukoliko žele uspeh preduzeća. Ljudi moraju da osećaju da su deo znanstvenog ambijenta i u tom pravcu da deluju. A menadžment je tu da taj ambijent kreira“ (str. 104). Menadžer, osim preduzimljivosti i preduzetničkog duha, trebalo bi da poseduje i liderske osobine, koje će mu biti od pomoći u implementaciji menadžmenta znanja. Mora da okupi ljude od znanja oko sebe, da ih motiviše i usmerava, što je naročito važno procesu organizacionih promena i uvođenju inovacija. Tako koncipirano delovanje podstiče ljude od znanja da slede menadžera- lidera, kako bi ulagali zajednički napor u ostvarivanju zadatih organizacijskih ciljeva.

Krstić Randić smatra da „menadžeri su obavezni da prate sva dostignuća u oblasti kojom se bave i da ih prenose zaposlenima usmenom rečju ili dokumentovano. Kako oni permanentno usavršavaju svoja znanja i umeća, tako će i ljudi kojima rukovode biti učeniji i uspešniji (str. 105).

Implementacija menadžmenta znanja organizacijama, realizuje se na dva načina: formalno i neformalno. Formalno se odnosi na: organizovanje sastanaka i debata, radionica, edukacija kroz seminare, usvajanjem dokumenata i pravila poslovanja, te korišćenjem postojećih baza podataka i ostale informacione infrastrukture. Kako Milačić (1990) smatra znanje se mora stalno proširivati što podrazumeva i stručna i tehnička znanja bez kojih se ne može zamisliti funkcionisanje jedne organizacije koje su u usmerene na kontinuirano učenje i usavršavanje.

Neformalno podrazumeva prenos informacija između zaposlenih, tim bilding, te njihove razmene mišljenja i diskutovanja kroz organizovane društvene aktivnosti. Veza između znanja i rasta prihoda je po Pfau (2001) zasnovana na temeljima ulaganja u intelektualni kapital jedne organizacije.

ZAKLJUČAK

Organizacije koje ulažu u ljudski kapital i razvijaju na adekvatan način svoje zaposlene, imaju veće šanse za napredak, jačanje brenda, rast prihoda i profita. Ukoliko se, uz korišćenje okvira kompetencija, zaposleni sa adekvatnim znanjem i veštinama rasporede na njima najprimerenije pozicije, efikasnost i efektivnost u radu postaju veći, a motivacija zaposlenih na višem nivou.

U tom smislu, zadatak menadžmenta je da:

- inicira svest zaposlenih o značaju razmene znanja i iskustava koji doprinose sveukupnom razvoju organizacije;
- razgraniči delotvorno znanje od “mnoštva informacija”, kako ne bi došlo do nedelujućih informacija;
- kreira pogodnu radnu atmosferu obezbeđenjem sistema motivacije zaposlenih i pravičnog nagrađivanja, kako bi ljudski potencijal time bio podstaknut da stiže nova znanja i nesebično ga deli drugima, a sve u cilju ličnog prosperiteta i sveukupnog razvoja organizacije.

Inovativna organizacija ne bazira se samo na procedurama, već takođe i na timskom radu, procesima i nesebičnoj podeli znanja. Benefiti koji se odnose na menadžere, odnose se na razvijanje i usavršavanje ličnih kompetencija, znanja i veština. Zato oni moraju napraviti takav okvir kompetencija koji se ne može kupiti niti kopirati, a koji je svakako prilagođen njihovim organizacionim potrebama.

Ljudski potencijal u organizaciji treba negovati, kao i podsticati kreativno ponašanje zaposlenih kao faktor stvaranja novih vrednosti. Menadžeri preduzetničkih organizacija moraju iznalaziti načine da iniciraju upravljanje zasnovano na znanju jer upravo je čovek nosilac znanja, davalac znanja i medij u koji znanje dolazi, protiče, evoluira i otiče ka ostalim nociocima znanja, a sve u cilju svrsishodne upotrebe znanja.

LITERATURA

1. Adizes, I. (1994). *Upravljanje promenama*, Novi Sad, Prometej-Agora.
2. Cascio, W.F. (2003). *Managing Human Resources – Productivity, Quality of Work Life*, 6th Edition, New York, McGraw Hill, p. 177

3. CIPD, Velika Britanija (2010). *Kompetencije i okviri kompetencija*, Ovlašćeni Institut za kadrove i razvoj, Velika Britanija (Chartered Institute of Personnel & Development) (www.cipd.co.uk/bookstore).
4. Dmitrović, V. (2015). *Intelektualni kapital kao strateška performansa*, doktorska disertacija, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
5. Ferizović, R. Rodić, M. (2005). *Strateški menadžment*, Banja Luka, Fakultet za poslovne studije.
6. Haljilji, B. (2012). Intelektualni kapital kao determinanta kreiranja vrednosti i konkurentske prednosti kompanija, *Socioeconomica – the Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*, 1 (2), 303-312.
7. Jakovljević, M., Marin, R., Čičin-Šain, D. (2012). Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje kadrova, *Oeconomica Jadertina*, 2 (2), 66-81.
8. Krstić Randjić, J. (2009). *Ljudski resursi i menadžment znanja*, master rad, Kiz Centar, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
9. Micić, I. (2019), *Strateške marketing inovacije u bankarstvu usmerene ka generaciji milenijalaca*, master rad, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
10. Milačić, V. (1990) *Intelektualni kapital-apologije ljudskog duha*, Beograd, ECPD.
11. Molodchik, M., Anatolievna Shakina, E., & Andreevna Bykova, A. (2012). Intellectual Capital Transformation Evaluating Model, *Journal of Intellectual Capital*, Emerald Group Publishing Limited, 13 (4), 444-461.
12. Pfau, B. N. (2001). Measuring the Link Between Human Capital and Shareholder Value, *Journal of Cost Management*, 15 (1), 16-20.
13. Ristić, T. (1999) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, Cigoja štampa.
14. Wig, K. (1997). Integrating Intellectual Capital in Knowledge Management, *Long Range Planning* 30 (3), 399-405.

SETTING A COMPETENCE FRAMEWORK TO STRENGTHEN ORGANIZATIONAL STRATEGIC PERFORMANCE

Mićić Ivana

Krstić Randić Jelena

Abstract: *The paper discusses current issues for strengthening the strategic performance of all organizations, and provides insight into the importance of establishing a professional framework of competencies for managing the potential of employees. The role of managers in compiling performances in a way that suits their tasks, while continuously developing their teams, is examined. The author also considers the impact of the specifics of the work that the organization is engaged in on the establishment of the competence framework. The aim of this paper is to point out the importance of individual and collective knowledge in organizations, so that they adopt the fact that knowledge management is a strategic resource of every organization.*

Key words: *competence framework / intellectual capital / employee development / knowledge management*

STRUČNI RADOVI

PRIKAZ MODELA STRATEGIJSKE ANALIZE OD ZNAČAJA ZA POSLOVANJE PREDUZEĆA I DONOŠENJE STRATEGIJSKIH ODLUKA

Gardašević Jovana¹

Carić Marko²

Kovačević Maja³

Egić Srđan⁴

Sažetak: *Predmet ovog rada predstavlja prikaz najznačajnijih modela strategijske analize od značaja za poslovanje preduzeća i donošenje strategijskih odluka od strane menadžera i rukovodilaca. U današnjem pristupu menadžmentu, čini se da nije moguće upravljati organizacijom bez strateškog razmišljanja. Menadžer mora znati strateški položaj organizacije, razumeti uticaj promenljivih uslova, pratiti unutrašnje i spoljno okruženje kompanije i izabrati pravo vreme za promenu strategije. Strategijski menadžment je najuzbudljiviji aspekt upravljačke discipline. Strategijsko upravljanje se bavi uspehom i neuspehom, sposobnošću planiranja bitaka i pobe*

¹Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, 21000 Novi Sad, e-mail: j.gardasevic@fimek.edu.rs

²Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, 21000 Novi Sad, e-mail: macaric@yahoo.com

³Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, 21000 Novi Sad, e-mail: majaskovacevic5@gmail.com

⁴Univerzitet Educons, Vojvode Putnika 85-87, 21202 Sremska Kamenica, e-mail: srdjanegic@gmail.com

protivnika. Strategijski menadžment je menadžment usmeren na postizanje ciljeva organizacije. U radu su detaljno objašnjena četiri modela strategijske analize od značaja za poslovanje preduzeća i donošenje strategijskih odluka i to: SWOT analiza, PEST analiza, McKinsey analiza i BCG matrica. Detaljnom analizom sadržaja pokušali smo da ukažemo svim zainteresovanim stranama, a pre svega menadžerima i rukovodiocima, koliko je značajno poznavati i koristiti izabrane strategijske analize u poslovanju preduzećem te ih ohrabriti da koriste iste, radi poboljšanja poslovne situacije u sve dinamičnijem poslovnom okruženju. Preduzeća stalno pribegavaju strategijskom upravljanju kako bi se prilagodila promeni spoljnih ili unutrašnjih uslova. Cilj rada je prikaz najznačajnije strategijske analize od značaja za uspešno donošenje strategijskih odluka, kao i za uspešno poslovanje preduzeća u dinamičnom i promenljivom poslovnom okruženju.

Ključne reči: *strategijski menadžment / strategijske analize / poslovanje preduzeća / strategijske odluke.*

UVOD

Strategijski menadžment se odnosi na razvoj, planiranje, implementaciju i kontrolu efektivnih strategija od značaja za organizaciju, radi postizanja ciljeva organizacije. Drugim rečima, strategijsko upravljanje je oblast koja ispituje šta kompanije, suočene sa velikom konkurencijom, treba da rade i koje strategije treba da primenjuju, kako bi se takmičile sa svojim konkurentima (Tokgöz et al., 2014, str. 3-4). Strategijski plan je praktičan vodič za implementaciju, zasnovan na ispitivanju unutrašnjih i spoljnih faktora okoline, usmeravajući postavljanje ciljeva i raspodelu resursa kako bi se dugoročno postigli značajni rezultati i ciljevi. Navodi se da su veliki planovi za budućnost, koji su interaktivni sa konkurentskim okruženjem, efikasni u postizanju organizacionih ciljeva (Pearce & Robinson, 1996, str. 6). Proces strategijske analize je procena unutrašnjeg stanja preduzeća i ispitivanje opšteg i sektorskog okruženja u kojem preduzeće posluje (Ülgen & Mirze, 2013). Preduzećima su potrebne neke metode i alati strateškog upravljanja koji će im pomoći tokom sprovođenja aktivnosti u teškim uslovima životne sredine u kojima se nalaze i pružiti im konkurentsku prednost u odnosu na

konkurente. Najčešći od ovih alata u literaturi su sledeće strategijske analize: SWOT analiza, Balanced Scorecard analiza, Cost Benefit analiza, Upravljanje lancem snabdevanja, Analiza rizika, Analiza kritičnih faktora uspeha, Outsourcing i Razvoj scenarija (Aygün & Sezgin, 2021). U ovom radu analizirane su samo pojedine strategijske analize od značaja za poslovanje preduzeća i donošenje strategijskih odluka. Cilj ovog rada upravo jeste ukazivanje svim zainteresovanim stranama, a posebno menadžerima i rukovodiocima, na značaj primene analiza unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja sa ciljem poboljšanja poslovanja preduzeća, donošenje adekvatnih strategijskih odluka te boljeg uklapanja preduzeća u poslovnu okolinu, podložnu čestim promenama.

STRATEGIJSKI MENADŽMENT I STRATEGIJA

Strategijski menadžment

Strategijsko upravljanje važan je deo organizacija u današnjem dinamičnom i konkurentnom okruženju koje se sastoji od tri odvojena i međusobno povezana procesa, uključujući: strategijsko planiranje, implementaciju strategije i strategijsku kontrolu. Rezultati istraživanja u organizacijama pokazuju da je najvažniji deo implementacija strategije koja je usko povezana sa uspehom menadžera, zaposlenih i njihove organizacije (Mišanková & Kočišová, 2014). Strategijski menadžment je povezan sa opstankom i rastom organizacija. Uključuje skup menadžerskih odluka i akcija koje određuju dugoročne performanse organizacija. Zaista, implementacija strategije kao deo strategijskog menadžmenta igra važnu ulogu u uspehu organizacija. Svaka strategija odražava ideju da se kroz nju mogu postići organizacioni ciljevi. Međutim, definisanje strategije nije lak zadatak, baš kao i formulisanje strategije i ciljeva povezanih sa njom radi postizanja poslovnih strateških ciljeva. Konkurentnost organizacije povezana je sa fleksibilnim strategijama (Mišanková & Kočišová, 2014; Bao, 2015; Peleckis, 2015). Strategijsko upravljanje je proces koji se fokusira na dugoročne ciljeve, ciljeve organizacija i pokušava da obezbedi održivost. Posebno u veoma promenljivom poslovnom okruženju, značaj strategijskog upravljanja raste. Da bi se suočile sa neizvesnošću, organizacije treba da primene potrebne korake i procese strategijskog upravljanja (Aygün & Sezgin, 2021).

Strategija

Strategija je sveobuhvatni plan koji pokazuje način za postizanje poslovnih ciljeva. Strategijske odluke pomažu menadžerima da procene promene u spoljnom okruženju, a efikasna strategija omogućava optimizaciju korišćenja njihovih organizacionih resursa i stvara sposobnost da se izvuku mogućnosti i ograniče pretnje u cilju postizanja konkurentske prednosti. Strategija se može definisati na različite načine. Svaka strategija ima jedinstveni koncept i sadržaj, ali generalno, proces strategije se definiše u tri faze: analiza, formulisanje, implementacija (Abraham, Sarbah & Abrokwah, 2015). Na slici 1 prikazan je opis strategije.

Slika 1. *Kontekst, proces i sadržaj strategije, povezani sa organizacionom svrhom*



Izvor: Abraham i sar., 2015.

STRATEGIJSKA ANALIZA, IZBOR STRATEGIJE I IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

Strategijska analiza zasniva se na upotrebi odgovarajućih sistema pokazatelja, a pre svega se misli na ekonomske i finansijske pokazatelje, ali se pojedini modeli posebno ističu i preporučuju (Čavlin, 2015). Strategijska analiza jeste pre svega kompleksna analiza, čiji cilj jeste procena stanja nekoliko podistema: kontrolnog, upravljačkog i okruženja. Ona je i dijagnostička analiza, s obzirom da služi za otkrivanje

poremećaja i njihovih uzroka, kao i identifikaciju prednosti i rizika koje treba rešiti. Zaključuje se da je strategijska analiza kombinacija kompleksne i dijagnostičke analize u datim uslovima i za potrebe određene organizacije (Stošić-Mihajlović i Mihajlović, 2018). Ona predstavlja jednu od najvažnijih funkcija menadžmenta, ali ne samo funkcija već i faza u postupku sprovođenja strategijskog menadžmenta. Prema autorima, ona se suprotstavlja metodama tradicionalnog planiranja koje je zasnovano pretežno na poznatoj ekstrapolaciji bivših trendova kao i informacija o prošlosti i sadašnjosti same organizacije (Nikolić i Mihajlović, 2020, str. 29). Strategijska analiza jedan je deo strategijskog poslovanja organizacije. Ona obuhvata sledeće: 1. okruženje, 2. kulturu i stejkholdere i 3. resurse i kapacitete organizacije. Pored strategijske analize, za donosiocce odluka, važno je da strategijski menadžeri znaju da izaberu adekvatnu strategijsku analizu koja se stastoji od 1. identifikacije strategijskih mogućnosti i 2. evaluacije, te da istu znaju i implementirati u zavisnosti od 1. planiranja i alokacije resursa i 2. organizacione strukture. Trougao – izbor strategije, strategijska analiza i implementacija strategije prikazani su na Slici 3 (ergonomicconsulting.blogspot.com).

Slika 3. *Trougao – izbor strategije, strategijska analiza i implementacija strategije*



Izvor: Autori prema <https://ergonomicconsulting.blogspot.com>

Konkretni koraci strategijske analize su predstavljeni pre svega pomoću pokazatelja. Za razliku od širih pokazatelja, uža pokazatelji tiču se procesa, resursa, rezultata i kvantitativno i kvalitativno određuju njihovu suštinu (Nikolić i Mihajlović, 2020, str. 29). Kako autor Čavlin navodi (2015), da bi se bolje spoznale finansijske performanse i konkurentske mogućnosti organizacije, potrebna je analiza i to pre svega komparativna analiza koja uzima u obzir odnos organizacija – okruženje. Izazov je pronaći najbolji izbor efikasnih modela kao na primer eksterna komparativna analiza odnosa organizacija – okruženje. Treba naglasiti da se u literaturi pronalazi oko 100 različitih vrsta analiza (Benchmarking analiza, SWoT analiza, SPACE MATRIX analiza, itd.), od kojih su pojedine razvijene u praksi i objašnjene u teoriji, a pojedine su rezultat dobre poslovne prakse.

Svrha strategijske analize je da definiše ključna pitanja organizacije koja će biti rešena adekvatnim izborom neke od relevantnih strategija (Nikolić i Mihajlović, 2020, str. 29). Zadatak strategijskog upravljanja je omogućiti organizaciji da racionalno i blagovremeno odgovori na promene u okruženju. U tom smislu, strategijsko upravljanje uključuje: strategijsko planiranje kao njegov suštinski deo (strategijska analiza i izbor strategije), ali i strategijske promene (strategijska implementacija i kontrola) (Gardašević i Radić, 2020). Postoji nekoliko strategija i mnogo alata, međutim, strateg mora znati i definisati, na osnovu interne i eksterne dijagnostike, koje su najindikativnije strategije koje omogućavaju da se dođe do konkurentske prednosti u odnosu na konkurente iste branše (Fuertes, Alfaro, Vargas, Gutierrez, Ternero & Sabattin, 2020).

ODABRANI MODELI STRATEGIJSKE ANALIZE OD ZNAČAJA ZA POSLOVANJE PREDUZEĆA (SWOT, PEST, MCKINSEY, BCG)

SWOT analiza

SWOT analiza je tehnika koja se koristi za analizu snaga, slabosti, prilika i pretnji poslovanja (Ommani, 2011) i jedna je od nekoliko implementacija strategijskog planiranja koje koriste preduzeća i druge organizacije, s druge strane, svi faktori (unutrašnji i spoljašnji) povezani su sa naporom, i pozitivni i negativni. Da bi se postigao ovaj zadatak, proces uključuje

četiri oblasti razmatranja: snage (prednosti), slabosti, mogućnosti (prilike) i pretnje (opasnosti). Treba napomenuti da, prilikom identifikovanja i klasifikacije relevantnih faktora, fokus nije samo na internim komponentama, već i na eksternim komponentama koje bi mogle uticati na uspeh poslovanja (Osita i sar., 2014). Pored toga, (Kaczmarek, 2016) se fokusirao na to da su SWOT elementi detaljnije podeljeni na unutrašnje i eksterne elemente, što dalje znači da se SWOT analiza zasniva na dva stuba: internoj analizi i eksternoj analizi organizacije. Snage i slabosti pripadaju unutrašnjem polju poslovanja, a pretnje i mogućnosti eksternom okruženju.

Slika 4. Šema SWOT analize

	Pozitivno	Negativno
Unutrašnje	Snage	Slabosti
Spoljašnje	Mogućnosti	Pretnje

Izvor: Gonan Božac, 2008.

Ova analiza je vrlo efikasna za procenu i iskoristljiva za donošenje odluka u različitim poslovnim situacijama u kojima se nalazi organizacija, uprkos vrsti i složenosti organizacije (Nikolić i Mihajlović, 2020).

PEST analiza

PEST analiza ispituje četiri kategorije spoljnih faktora sredine, i to (Ho, 2014, str. 6479): 1. Politički faktori (P): pokrivaju različite oblike vladinih intervencija i aktivnosti političkog lobiranja u privredi, 2. Ekonomski faktori (E): oni uglavnom pokrivaju makroekonomske uslove spoljašnjeg okruženja, ali mogu uključiti sezonske/vremenske faktore, 3. Društveni faktori (S): obuhvataju društvene, kulturne i demografske faktore spoljašnjeg okruženja 4. Tehnološki faktori (T): uključuju aktivnosti vezane za tehnologiju, tehnološku infrastrukturu, tehnološke podsticaje i tehnološke promene koje utiču na spoljašnje okruženje. PEST analiza, kao analiza koja koristi jednostavan okvir za kategorizaciju faktora životne sredine, nije kontroverzna sama po sebi, ali ima veoma ograničenu analitičku vrednost da doprinese saznavanju o strategijskoj

poziciji kompanije. U tom pogledu, literatura o strategijskom menadžmentu je bogata idejama o široj temi eksterne analize sredine, kao što su skeniranje sredine, analiza scenarija i analiza poslovnog ekosistema. (Johnson, Scholes & Whittington, 2009). Primer PEST analize dat je na Slici 5.

Slika 5. *Primer PEST analize*

PEST ANALIZA			
Političko-pravni faktori	Ekonomski faktori	Sociološki faktori	Tehničko-tehnološki faktori
<ul style="list-style-type: none"> • Nestabilna politička situacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Visoke kamatne stope 	<ul style="list-style-type: none"> • Nizak životni standard 	<ul style="list-style-type: none"> • Napredak u oblasti IT tehnologija
<ul style="list-style-type: none"> • Nekonzistentnost • Slaba primena zakona 	<ul style="list-style-type: none"> • Povećan rizik ulaganja • Primena standarda 	<ul style="list-style-type: none"> • Povećana nezaposlenost 	<ul style="list-style-type: none"> • Napredovanje u načinima plaćanja

Izvor: Nikolić i Mihajlović, 2020, str. 32.

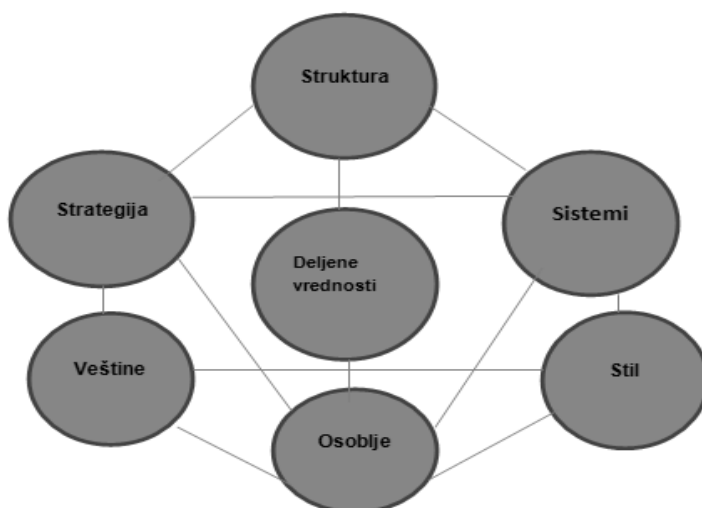
U literaturi se naziv ove analize može još pronaći pod sledećim nazivima: ETPS, PESTEL, STEPE, STEEP. Cilj PEST analize je upravo da omogući prepoznavanje i ukazivanje na različite faktore koji utiču kako na trenutno stanje tako i na budućnost rada organizacije (Nikolić i Mihajlović, 2020, str. 32).

MCKINSEY analiza

Ovaj model je menadžersko sredstvo koje podiže organizaciju na konkurentski nivo u odnosu na konkurente kroz holistički pristup izvrsnosti koji vidi organizaciju kao celinu, koherentnu jedinicu, koja funkcioniše samo kada svi delovi organizacione jedinice funkcionišu u punoj sinhronizaciji. Holistički model upravljanja se sastoji od 7 delova, svaki za sebe i kao deo celine, bez 7 komponenti ili organa zajedno organizacija neće moći da funkcioniše optimalno (Limor, 2021). 7S model zagovara da postoji 7 unutrašnjih aspekata organizacije koji su međusobno zavisni i treba da budu međusobno usklađeni da bi bili uspešni. 7S se sastoje od 3 „teška” aspekta (strategija, struktura i sistemi) i 4 „lakša” aspekta (zajedničke vrednosti, veštine, osoblje i stil), kao što dalje objašnjavamo u nastavku (Pascale & Athos, 1981): 1. Zajedničke vrednosti ili nadređeni ciljevi odnose se na centralno uverenje i stav

organizacije, 2. Strategija označava korake za postizanje identifikovanog cilja, 3. Struktura označava način na koji je organizacija organizovana, odnosno način na koji su jedinice organizacije međusobno povezane, 4. Sistemi uključuju procedure, procese i rutine koje karakterišu način na koji posao treba da se obavi, 5. Osoblje se odnosi na broj i vrstu osoblja unutar organizacije, 6. Stil je način na koji se ključni menadžeri ponašaju u postizanju ciljeva organizacije, 7. Veštine su stvarne veštine i kompetencije zaposlenih.

Slika 6. *MCKINSEY analiza*



Izvor: Autori prema Alam, 2017, str. 1282.

BCG matrica

To je najpoznatija i najjednostavnija matrica za planiranje portfelja. Ona sugerije da organizacije treba da imaju zdrav balans proizvoda u okviru svog asortimana. Korisno je za organizaciju da postigne balans između četiri kategorije proizvoda koje organizacija proizvodi. Ova matrica smatra se jednim od najpoznatijih strateških alata u razvijanju poslovanja (Ansoff, 1987; Ansoff & McDonnell, 1990). Trenutno, u svetu postoje tri velike konsultantske firme za menadžment: i) BCG, ii) McKinsey & Company i iii) Bain & Company. BCG je privatna konsultantska kompanija koja ima 81 kancelariju u 45 zemalja širom

sveta. Ima više od 6200 konsultanata i više od 9700 zaposlenih širom sveta. Savetuje dve trećine Fortune i preko 500 poslovnih organizacija. BCG je bila odgovorna za prvi analitički iskorak u korporativnoj strategiji (Collins & Montgomery, 2005). Na Slici 7. u nastavku, vizuelno prikazujemo BCG matricu.

Slika 7. BCG matrica



Izvor: Stošić-Mihajlović i Mihajlović, 2018, str. 33.

Prema gorenavedenim autorima, pristup BCG tiče se tržišnog učešća i stope rasta tržišta putem klasifikacije poslova ili proizvoda u određene kategorije. Matrica je u dve dimenzije i u literaturi se pronalazi i kao „rast/učešće“ matrica. Bostonska konsultantska grupa je sprovedla istraživanje u kome se došlo do zaključka da se strategijska pozicija organizacije određuje prema relativnom tržišnom učešću i stopi rasta tržišta. Različite strategijske alternative biće posledica dovođenja u vezu ova dva pokazatelja (Šormaz, Anđelić i Blagojević, 2018): „Tržišni lideri“ („zvezde proizvodi“), „Perspektivni proizvodi“ (proizvodi „pod znakom pitanja“), „Zreli proizvodi“ („krave muzare“), „Stagnirajući proizvodi“ („psi“). Organizacija bi trebalo da ukine proizvode „pse“ a da sredstva koje dobija od proizvoda iz dela „krava muzara“ preusmeri ka najperspektivnijim proizvodima takozvanim „upitnicima“ kako bi oni došli u strategijsku poziciju „zvezda“, proizvoda koji obezbeđuju dugoročnu rentabilnost i profitabilnost (Vukosav, 2016). BCG matrica pruža neke pretpostavke, kao što sledi u nastavku (Mohajan, 2017):

Tržišni udeo se može postići ulaganjem u sektor marketinga; Dobici udela na tržištu će uvek stvarati viškove gotovine; Višak gotovine se stvara kada je proizvod u fazi zrelosti životnog ciklusa; Najbolja prilika za izgradnju dominantne tržišne pozicije je tokom faze rasta.

ULOGA STRATEGIJSKE ANALIZE U DONOŠENJU STRATEGIJSKIH ODLUKA

Strategijsko odlučivanje spada u jednu od najvažnijih oblasti trenutnog menadžmenta i igra presudnu ulogu u postizanju uspeha i opstanka kompanije. Interesovanje za unapređenje strategijskog odlučivanja povezano je sa promenama u trenutnom okruženju i sa poteškoćama sa kojima se menadžeri suočavaju u donošenju odluka (Papulova & Gazova, 2016). Stvorene su različite tehnike i za donošenje odluka na strategijskom nivou. Posebno, teorija strategijskog menadžmenta nam pruža mnoge alate i tehnike pogodne za strategijsku analizu i za kreiranje varijanti i odgovarajućih rešenja (Savanevicien, Vaitkevicius & Merkys, 2006). U strategijskom menadžmentu obično se prepoznaje proces strategijskog upravljanja, u kome se strategijske odluke zasnivaju na razumevanju i predviđanju razvoja spoljašnje sredine kao deo strategijske analitičke faze (Papula & Papulova, 2015). Strategijske analize nam omogućavaju da procenimo početnu situaciju, da procenimo situaciju unutar i van kompanije, da otkrijemo faktore koji će izazvati promene u okruženju (David, 2013). Koristimo analize da bismo otkrili probleme, identifikovali osnovne faktore i proučavali njihov uticaj (Sternberg, 2009). Strategijski učinak takođe zavisi od resursa i sposobnosti kompanije i od razumevanja njihovih uticaja (Volna & Papula, 2013). Ako u okviru strategijskog odlučivanja želimo da pripremimo odluku koja će biti pravovremena i efikasna u budućnosti, odluka treba da bude zasnovana na predviđanju promena u okruženju. Strategijska analiza stoga treba da ima važnu ulogu u strategijskom donošenju odluka (Papula & Papulova, 2015, str. 573). Menadžeri u donošenju odluka koriste sva tri načina razmišljanja (Mehaničko mišljenje, Intuitivno mišljenje, Strategijsko razmišljanje). Strategijska analiza kao sastavni deo strategijskog odlučivanja treba da se zasniva na primeni strategijskog razmišljanja. Kroz strategijsku analizu potrebno je ne samo tražiti specifičnosti koje će karakterisati budućnost, već

uglavnom detektovati faktore koji će izazvati promene u okruženju. Uloga strategijske analize je stoga prvenstveno usmerena na ispitivanje uticaja ključnih kritičnih faktora koji izazivaju promene u okruženju i, shodno tome, omogućavanje predviđanja promena u okruženju. Osnova strategijske analize nije samo sposobnost razlikovanja prošlosti, sadašnjosti i budućnosti, već pre svega sposobnost razlikovanja težine uticaja faktora pod uticajem vremena (Papula & Papulova, 2015, str. 575). Poslovni uspeh zahteva kontinuirano prilagođavanje kompanije svom okruženju. Konkurentnost postaje ekonomski kriterijum izvrsnosti za orijentaciju i procenu učinka unutar i van kompanije. Poslovni uspeh u velikoj meri zavisi od vrste strategije koju usvaja kompanija. Od kompanija se traži da definišu strategije koje omogućavaju pristup stvarnom svetu konkurencije, a ako uz ove strategije nisu pridruženi upravljački alati koji garantuju njihovu materijalizaciju, napori su beskorisni (Fuertes i sar., 2020).

ZAKLJUČAK

U današnjem pristupu menadžmentu, čini se da nije moguće upravljati organizacijom bez strategijskog razmišljanja. Menadžer treba da poznaje strategijsku poziciju organizacije, da razume uticaj promenljivih uslova, da prati unutrašnje i spoljašnje okruženje organizacije i da odabere pravo vreme za promenu strategije. Strategijski menadžment je najuzbudljiviji aspekt upravljačke discipline. Nove ideje koje se javljaju neophodne su za razvoj i uspeh organizacije. Ove ideje donele su sa sobom neke propise kao što su strategijski uslovi u različitim fazama sa različitim alatima. Strategijski menadžment, koji predstavlja ciklus strategijskih promena, daje pravac osnovnim politikama, kao što su spoljni zahtevi i mogućnosti, razmišljanje, tehnike rešavanja problema, vizija i izjave o misiji, kako bi organizacija opstala i obezbedila razvijeno i efikasno poslovanje i uspeh. Da bi organizacije uspešno poslovale neophodno je da primenjuju neke od datih alata stretegijske analize (SWOT analizu, PEST analizu, MCKINSEY analizu ili BCG matricu) kako bi organizacija nesmetano i uspešno poslovala u uslovima dinamičnog poslovnog okruženja. Teorija strategijskog menadžmenta predlaže da se počne sa razumevanjem, analizom i predviđanjem razvoja spoljne sredine pre donošenja strategijskih varijanti i izbora strategijskih odluka.

Predmet ovog rada ogledao se u prezentaciji ključnih strategijskih analiza od značaja za poslovanje organizacija i donošenje strategijskih odluka od strane menadžera, sa ciljem da se svim zainteresovanim stranama ukaže na važnost poznavanja i primenu datih strategijskih alata kako bi poboljšali svoja poslovanja unutar organizacija, bez obzira na veličinu organizacije i vrstu delatnosti koju ona obavlja.

LITERATURA

1. Abraham, O., Sarbah, A., & Abrokwah, E., (2015). The Applicability of the Learning School Model of Strategy Formulation (Strategy Formulation as an Emergent Process), *Open Journal of Business and Management*, 3(2), 135-154.
2. Alam, P. A. (2017). Measuring Organizational Effectiveness through Performance Management System and Mckinsey's 7 S Model. *Asian Journal of Management*, 8(4), 1280-1286.
3. Ansoff, I. H. (1987). *Corporate Strategy*. London: Penguin Books.
4. Ansoff, I. H., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting Strategic Management (2nd Ed.)*. Prentice Hall International (UK) Ltd: Cambridge, Great Britain.
5. Aygün, S., & Sezgin, O. (2021). The Methods And Tools Used By Managers In Their Strategic Decision Making Processes. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 281-293.
6. Bao, G. (2015). What theories are needed for strategic management?. *Business Review International*, 6(4), 433-454.
7. Čavlin, M. S. (2015). Strateška analiza performansi preduzeća iz oblasti trgovine farmaceutskim proizvodima u Republici Srbiji primenom integrisanog sistema pokazatelja. *Megatrend revija*, 12(1), 237-256.
8. Collins, D. J., & Montgomery, C. A. (2005). *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
9. David, F. R. (2013). *Strategic management: Concepts and cases*. Harlow, UK: Pearson.
10. Ergonomicconsulting, <https://ergonomicconsulting.blogspot.com/>, preuzeto 25.10.2021.
11. Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic

- management: a literature review—descriptive. *Journal of Engineering*, 2020.
12. Gardašević, J., Radić, M. (2020). Razumevanje poslovnih procesa sa osvrtom na holističko-sistemske pristup upravljanju promenama. *Pravo-teorija i praksa*, 37(2), 1-16.
 13. Gonan Božac, M. (2008). SWOT analiza i TOWS matrica—sličnosti i razlike. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 21(1), 19-34.
 14. Ho, J. K. K. (2014). Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European academic research*, 2(5), 6478-6492.
 15. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Fundamentals of strategy*. Pearson Education.
 16. Kaczmarek, M. J. (2016) SWOT analysis for planned maintenance strategy – a case study, *International Federation of Automatic Control* 49-12, 674–679, Hosting by Elsevier Ltd.
 17. Limor, L. L. (2021). THE 7s MCKINSEY EXCELLENCE MODEL. InterConf.
 18. Mišanková, M., & Kočišová, K. (2014). Strategic implementation as a part of strategic management. *Procedia-Social and Behavioral Science*, 110, 861-870.
 19. Mohajan, H. (2017). An analysis on BCG growth sharing matrix. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 2 (1), 1-6.
 20. Nikolić, M., Mihajlović, L. S. (2020). Strategijska Analiza Poslovanja Preduzeća. *Trendovi u poslovanju*, 1(15), 28-36.
 21. Ommani, A. R. (2011) for strength, weaknesses, opportunities and threats SWOT analysis for farming system businesses management, case of wheat of shadervan district, Shoushtar Township, Iran. *African Journal of Business Management* Vol. 5 (22), 9448-9454.
 22. Osita, I. C., Oneybuchi, I. R., & Justina, N. (2014) Organizations stability and productivity; the role of SWOT analysis an acronym for strength, weaknesses, opportunities and threat, *International Journal of Innovative and Applied Research*, 2 (9), 23- 32.
 23. Papula, J., & Papulova, Z. (2015). *Stratégia a strategický manazment ako nastroje, ktoré umožnuju superenie i spoluzitie Davida s Goliasom*. Bratislava, SK: Wolters Kluwer.
 24. Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision-making. *Procedia Economics and Finance*, 39, 571-579.

25. Pearce, J. A. I., & Robinson, R. B. J. (1996). Strategic Management: Formulation, Implementation and Control. *Long Range Planning*, 29 (6), 908.
26. Peleckis, K. (2015). Strategic management schools and business negotiation strategy of company operations, *Economics and Management*, 7 (2), 112-119.
27. Savanevicien, A., Vaitkevicius, S., & Merkys, G. (2006). Model of Strategic Analysis Tools Typology. *Engineering Economics*, 2 (47), 99-109.
28. Šormaz, G. B., Anđelić, S., Blagojević, M. M. (2019). Određenje savremenog menadžmenta u obrazovanju. *Trendovi u poslovanju*, 1 (13), 37-48.
29. Sternberg, R. J. (2011). *Cognitive psychology* (6th ed.). Belmont, CA : Wadsworth Publishing.
30. Stošić-Mihajlović, L., Mihajlović, M. (2018). Energy as the ecological and economic challenge of sustainable development. *Ekonomski izazovi*, 7 (13), 109-118.
31. Tokgöz, N., Ulukan, İ. C., Erdoğan, B. Z., Demirci, A. E., Baraz, A. B., Tiltay, M. A., Taşçı, D., & Besler, S. (2014). *Stratejik Yönetim-1*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
32. Ülgen, H., & Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.
33. Volna, J., & Papula, J. (2013). Analysis of the behavior of Slovak enterprises in the context of low innovation performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 600-608.
34. Vukosav, S. (2016). *Strategijski menadžment ugostiteljsko-turističkih preduzeća*, Novi Sad , Prirodno-matematički fakultet.

PRESENTATION OF THE STRATEGIC ANALYSIS MODEL OF SIGNIFICANCE FOR COMPANY OPERATIONS AND STRATEGIC DECISION MAKING

Gardašević Jovana

Carić Marko

Kovačević Maja

Egjić Srđan

Abstract: *The subject of paper is a presentation of the most important models of strategic analysis of importance for business operations and strategic decision-making by managers and executives. Strategic thinking is a necessary approach to today's business management. The knowledge of the external and internal environment is of vital importance for a manager to manage the company and make strategic decisions. The starting point for strategic management is strategic analysis. The goals of the organization are met precisely thanks to strategic management. The paper explains in detail the four models of strategic analysis which are of importance for business operations and strategic decision-making, namely the SWOT analysis, PEST analysis, McKinsey analysis and the BCG matrix. Through a detailed content analysis, we tried to show all stakeholders, especially managers and executives, how important for them it is to know and use selected strategic analyses in business and encourage the aforementioned stakeholders to use them to improve the business situation in an increasingly dynamic business environment. Adaptation to changes in the external and internal environment is possible only if strategic management is implemented. In a dynamic and constantly changing business environment, for successful decision-making, as well as for successful in business, it is necessary to use certain strategic analyses. The aim of this paper is to present the most important*

strategic analyses to all stakeholders, which can improve and enhance their business.

Key words: *strategic management / strategic analysis / business operations / strategic decisions*

UNAPREĐENJE KVALITETA POSLOVANJA MSP PUTEM PRIMENE KONCEPTA ORGANIZACIONOG UČENJA

Cvjetković Milena¹

Cvjetković Milovan²

Josimović Milica³

Sažetak: Predmet istraživanja ovog rada je koncept organizacionog učenja i uticaj koji on ima na unapređenje kvaliteta poslovanja malih i srednjih preduzeća. Cilj istraživanja jeste da se utvrdi na koji način treba unaprediti organizaciono učenje da bi ono dalo što bolje rezultate u poslovanju preduzeća. Rezultati istraživanja su pokazali da se efikasnost organizacionog učenja gradi na motivisanoj radnoj snazi i timskoj saradnji. Varijable organizacionog učenja najveći uticaj su pokazale na inovativnu aktivnost i kontinuirana poboljšanja kao faktore unapređenja kvaliteta poslovanja. U radu je prikazan model odlučivanja sa pristupom veštačke neuronske mreže za stalno poboljšanje kvaliteta poslovanja malih i srednjih preduzeća putem primene koncepta organizacionog učenja. Prikazani rezultati istraživanja mogu da ukažu

¹ Visoka škola akademskih studija „Dositej”, Bulevar vojvode Putnika 7, 11000 Beograd
e-mail: cvjetkovicm@gmail.com

² Visoka broderska škola akademskih studija, Bulevar vojvode Putnika 7, 11000 Beograd
e-mail: tehnickadositej@gmail.com

³ Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin”, Đure Đakovića bb, 23000 Zrenjanin,
e-mail: milicajosimovic0103@gmail.com

vlasnicima i menadžerima malih i srednjih preduzeća u kom smeru treba da idu kako bi unapredili kvalitet svog poslovanja na bazi organizacione kulture koja podržava kreiranje i razmenu znanja.

Ključne reči: unapređenje kvaliteta / organizaciono učenje / inovativna aktivnost / mala i srednja preduzeća / neuronska mreža.

UVOD

Mala i srednja preduzeća (MSP) se smatraju ključnim posrednicima u razvoju, konkurentnosti i povećanju stope zaposlenosti razvijenih zemalja i zemalja u razvoju (Kaliappen, Nu'Man & Jermisittiparsert, 2019). Ona predstavljaju pokretač privrednog razvoja i motor za rešavanje društveno-ekonomskih problema, poput nezaposlenosti, siromaštva i sl. Da bi se mala i srednja preduzeća izborila za svoju konkurentsku prednost i bolju tržišnu poziciju, moraju da primenjuju koncept organizacionog učenja i da kreiraju organizacionu klimu koja podstiče učenje. Organizaciono učenje ovim preduzećima omogućava da bolje razumeju svoje okruženje, a pre svega kupce, i time podstaknu svoje inovacione procese i unaprede svoj kvalitet poslovanja.

Upravljanje kvalitetom predstavlja ključni faktor u postizanju konkurentne prednosti, lako mala i srednja preduzeća imaju ograničenja, po pitanju resursa i kapaciteta. Kada je u pitanju proces upravljanja kvalitetom, može se reći da je za efikasno upravljanje kvalitetom neophodno stvoriti znanje za stalna poboljšanja i sticanje konkurentne prednosti na tržištu. Znanje, njegovo generisanje, razmena i širenje ostaje ključno pitanje za savremene organizacije koje žele steći i zadržati konkurentsku prednost.

TEORIJSKA RAZMATRANJA I PREGLED LITERATURE

Organizaciono učenje se definiše kao proces putem koga pojedinac stiče znanja, veštine, stavove i mišljenja (Illeris, 2004). Učenje kao sposobnost je višedimenzionalni konstrukt koji uključuje obradu znanja radi promene i poboljšanja (Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente & Valle-Cabrera,

2005). Ključ za proučavanje upravljanja znanjem je koncept „produktivnost znanja” koja predstavlja „proizvodnju znanja” u nekom obliku za distribuciju i dalje korišćenje (Tillema, 2006).

Dermol i Tomaž (2013) ukazuju da je organizaciono učenje proces koji testira iskustvo i pretvara ga u znanje koje je relevantno za misiju organizacije. Organizaciono učenje je proces koji se sastoji od četiri procesa: prikupljanja informacija, distribucije informacija, interpretacije informacija i organizacione memorije (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Autori pretpostavljaju da se učenje u organizacijama dešava kada zaposleni stiču informacije bilo koje vrste na bilo koji način (Hernaus, Skerlavaj & Dimovski, 2008).

Istraživanje definiše organizacionu sposobnost učenja kao sposobnost organizacije da apsorbuje i transformiše novo znanje i primeni ga na razvoj novih proizvoda sa konkurentskom prednošću i velikom brzinom proizvodnje. Sposobnost organizacionog učenja pozitivno utiče na performanse razvoja novih proizvoda, odnosno preduzeća sa boljom sposobnošću sticanja i integrisanja znanja će imati veću mogućnost za unapređenje proizvoda i procesa čime će unaprediti kvalitet svog poslovanja (Hsu & Fang, 2009). Organizaciono učenje je važno jer omogućava firmama da povećaju svoju konkurentsku prednost, inovativnost i efikasnost (Goh, Elliott & Quon, 2012).

Istraživanjem je potvrđen uticaj organizacionog učenja na ekonomske i finansijske performanse, tržišne i tehničke performanse, ljudski i organizacioni učinak (Cerchione, Esposito & Spadaro, 2016). Za uspešnu primenu koncepta organizacionog učenja neophodno je identifikovati tri glavne kategorije: ljudske faktore koji se odnose na veštine, motivaciju, obuku, obrazovanje, poverenje i saradnju, zatim tehničke faktore i upravljačke faktore koji podrazumevaju strategiju upravljanja znanjem, timski rad, nagrađivanje i organizacionu strukturu.

Znanje i učenje koje se svakodnevno generiše dolazi u različitim oblicima. Znanje o projektima za višekratnu upotrebu često postoji kao mešavina prećutnog i eksplicitnog znanja, a ne samo kao izrazito prećutno ili eksplicitno znanje (Tan, 2011; Tan, Carrillo & Anumba, 2012) i nakon sakupljanja informacija i znanja, potrebno ga je analizirati i potvrditi pre nego što se proširi kroz organizaciju kako bi se garantovao kvalitet informacija (Caldas, Gibson Jr, Weerasooriya & Yohe, 2009).

Putem efikasnog procesa učenja i znanja organizacije stvaraju sposobnosti da odgovore na neizvesnosti poslovnog okruženja. Posedovanje i efikasno korišćenje neophodnog znanja može organizacijama da omogući stvaranje konkurentske prednosti, unapredi učinak organizacija, posebno malih i srednjih preduzeća, dodavanjem vrednosti organizaciji i povećanjem konkurentnosti kroz efikasnu razmenu informacija, veština i resursa (Diugwu, 2011).

Istraživanje (Dželetović, Mašić, Nikolić i Nešić, 2016) je utvrdilo postojanje korelacije između menadžmenta znanja i performansi kompanije, pre svega konkurentnosti. Efikasno upravljanje znanjem u organizaciji može doprineti smanjenju troškova, unaprediti određene procese i ojačati kapacitete za kreiranje inovacija. Neuspeli program menadžmenta znanja dovodi do gubitka u poslovanju organizacije. Istraživanje (Tot-Savić i Tot, 2020) sprovedeno u preduzećima u Srbiji ukazalo je da neadekvatan razvoj ljudskih resursa ne dovodi do realizacije postavljenih ciljeva a samim tim, ni sticanja konkurentnosti. Mere koje je neophodno preduzeti u procesu razvoja ljudskih resursa odnose se na procenu postojećih znanja, veština i kompetencija zaposlenih kao polazne osnove za njihovo unapređenje, definisanje planova obuke na individualnom i organizacionom nivou i shvatanje obuke kao svakodnevne obaveze zaposlenih.

Mnoga istraživanja pronalaze vezu između TQM koncepta unapređenja kvaliteta i organizacionog učenja. Martinez-Costa i Jimenez-Jimenez (2009) su otkrili da se u španskim malim i srednjim preduzećima struktura TQM-a pozitivno povezuje sa razvojem organizacionog učenja kompanija. Lam, Lee, Ooi i Lin (2011) su otkrili da malezijske uslužne kompanije koje se bave TQM-om, takođe imaju usmerenost na učenje. Hung, Lien, Yang, Wu i Kuo (2011) nalaze pozitivnu povezanost između TQM praksi i organizacionog učenja u svom istraživanju tajvanskih kompanija visokih tehnologija.

Unapređenje performansi organizacije meri se na osnovu njegove profitabilnosti, kvaliteta poslovanja, inovativnosti, efikasnosti, efektivnosti i produktivnosti (Daily & Huang, 2001). Konkurentnost preduzeća, takođe, se u velikoj meri oslanja na kvalitet znanja. Preduzeća koja nisu spremna na inovacije neće biti u mogućnosti da se nose sa globalnom konkurencijom. Inovativnost se u organizacijama bazira na

znanju i deljenju znanja, a organizacije koje unapređuju inovativnost izborile su se za svoje mesto u svetskoj podeli moći i kapitala (Ravić i Gavrić, 2015). Stečeno znanje i veštine u organizacijama se nakon definisanja osnovanosti njihove primene koriste inovativno za unapređenje strateškog i operativnog poslovanja. Putem upoznatih i osvojenih inovacija tokom učenja unapređuje se tekuće poslovanje organizacije, ali se ide i korak dalje (Kalač, Zukorlić-Elfić, Bećirović i Ujkanović, 2020).

ORGANIZACIONO UČENJE KAO FAKTOR UNAPREĐENJA KVALITETA POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

MSP se ne mogu takmičiti sa velikim organizacijama u smislu materijalnih resursa (kapital, rad, tehnologija i fizička sredstva, infrastruktura), međutim, znanje je neprocenjiv resurs koji bi im mogao pružiti mnoge prednosti, ukoliko se pravilno stekne, skladišti i koristi (Gourova, 2010).

Istraživanje (Salim & Sulaiman, 2011) sprovedeno na uzorku malih i srednjih preduzeća koja posluju u IKT industriji u Maleziji imalo je za cilj da prikaže odnos između organizacionog učenja, inovacija i performansi preduzeća. Rezultati istraživanja su ukazali na pozitivan odnos između orijentacije učenja preduzeća i njegovih inovativnih sposobnosti. Zajednička vizija, otvorenost i razmena znanja unutar organizacije imaju značajne pozitivne i direktne efekte na inovacionu orijentaciju tajlandskih računovodstvenih kompanija (Ussahawanitchakit, 2008). Značaj organizacionog učenja u malim i srednjim preduzećima koja se bave ugostiteljstvom bio je predmet istraživanja. Ova studija je pokazala da koncept organizacionog učenja podstiče rast i unapređenje kvaliteta poslovanja malih i srednjih preduzeća u ugostiteljstvu ukoliko je učenje usmereno na kreiranje poslovne klime koja olakšava bliskost sa kupcima (Kasim, Ekinci, Altinay & Hussain, 2018).

Bayraktaroglu i Kutanis (2003) naglašavaju da učenje u hotelima zahteva mentalnu transformaciju među menadžerima ka podršci, inovativnim idejama i razvoju organizacione kulture pružanjem odgovarajuće atmosfere za učenje. Kasim (2015) predlaže da organizaciono učenje ne zahteva samo posvećenost menadžera, već i kreativne ideje i podršku

svih nivoa zaposlenih. Kreativne ideje zaposlenih na nižem nivou dovele bi do inovacija koje bi mogle poboljšati performanse organizacije i pomoći ukupnom rastu organizacije.

Istraživanje (Gomes & Wojahn, 2017) koje je sprovedeno na uzorku od 92 mala i srednja preduzeća koja posluju u okviru tekstilne industrije Santa Katarine, imalo je za cilj da analizira uticaj sposobnosti organizacionog učenja na inovativne i organizacione performanse malih i srednjih preduzeća. Rezultati ove studije ukazuju na to da razvoj novih proizvoda i procesa ima učenje kao osnovu, kao i potrebu da se obrati pažnja na faktore koji olakšavaju organizaciono učenje, jer oni imaju direktan uticaj na inovacije, a indirektan na organizacione performanse. Mala i srednja preduzeća koja imaju za cilj poboljšanje performansi kroz inovacije i unapređenje kvaliteta poslovanja moraju poboljšati svoje organizacione procese učenja. Ovaj zaključak je posebno važan za ove manje kompanije i za kompanije koje posluju u veoma turbulentnim okruženjima (Jiménez-Jiménez & Cegarra-Navarro, 2007).

Rezultati istraživanja ukazali su da osnaživanje malih i srednjih preduzeća u Indoneziji treba da se usredsredi na aktivnosti kreiranja, sticanja i razmene znanja radi poboljšanja poslovnih performansi povećanjem aktivnosti inovacije proizvoda, posebno u pogledu kvaliteta proizvoda zasnovanog na najnovijoj tehnologiji, kako bi mogli odgovoriti potrebama tržišta (Setyanti & Farida, 2016). Istraživanje sprovedeno na uzorku od 500 malih i srednjih preduzeća u Keniji je potvrdilo da sticanje znanja od strane MSP pozitivno utiče na unapređenje poslovnih performansi. Ova preduzeća sprovode obuke svojih zaposlenih, veliki naglasak stavljaju na zapošljavanje kvalifikovane radne snage i integraciju tehnologije u poslovanje kao strategiji sticanja znanja (Gatuyu & Kinyua, 2020).

Za mala i srednja preduzeća u Vijetnamu, koncept organizacionog učenja je neophodan uslov za povećanje produktivnosti rada, kvaliteta poslovanja i održivog razvoja preduzeća. Studija je sprovela istraživanja u 400 malih i srednjih preduzeća kako bi procenila uticaj faktora na razmenu znanja u vijetnamskim malim i srednjim preduzećima. Rezultati istraživanja ukazuju na različite faktore, uključujući timski rad, koheziju, poverenje, sistem nagrađivanja, sistem informacionih tehnologija, komunikacija sa kolegama, briga višeg menadžmenta pozitivno je povezana sa ponašanjem zaposlenih u razmeni znanja (Xuan, 2020).

Globalizacija i četvrta industrijska revolucija je donela izazove preduzećima, posebno domaćim preduzećima kada je u pitanju postizanje i održavanje konkurentnih pozicija na tržištu. Nedostatak produktivnosti, kvaliteta i savremenih metoda upravljanja utiče na nemogućnost sticanja konkurentnosti domaćih malih i srednjih preduzeća na međunarodnom tržištu (Bakator, Čočkalo, Đoriđević, Bešić i Vorkapić, 2020). Kako se konkurentnost malih i srednjih preduzeća treba graditi na inovacijama, razvoju novih ideja, proizvoda i proizvodnih procesa (Ravić i Gavrić, 2015), od presudnog je značaja unapređivati kvalitet poslovanja ovih preduzeća koji se bazira na konceptu organizacionog učenja.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Uloga koncepta organizacionog učenja u unapređenju kvaliteta malih i srednjih preduzeća analizirana je primenom MLP neuronske mreže. Cilj je bio da se utvrdi na koji način učenje u ovim preduzećima utiče na unapređenje kvaliteta. Na osnovu rezultata prethodnih istraživanja definisane su varijable koje se istražuju. Prikazanim istraživanjem dokazuje se sledeća hipoteza: *Efikasnost organizacionog učenja i motivisanost zaposlenih doprinosi unapređenju kvaliteta poslovanja MSP putem inovativnog delovanja i kontinuiranih poboljšanja.*

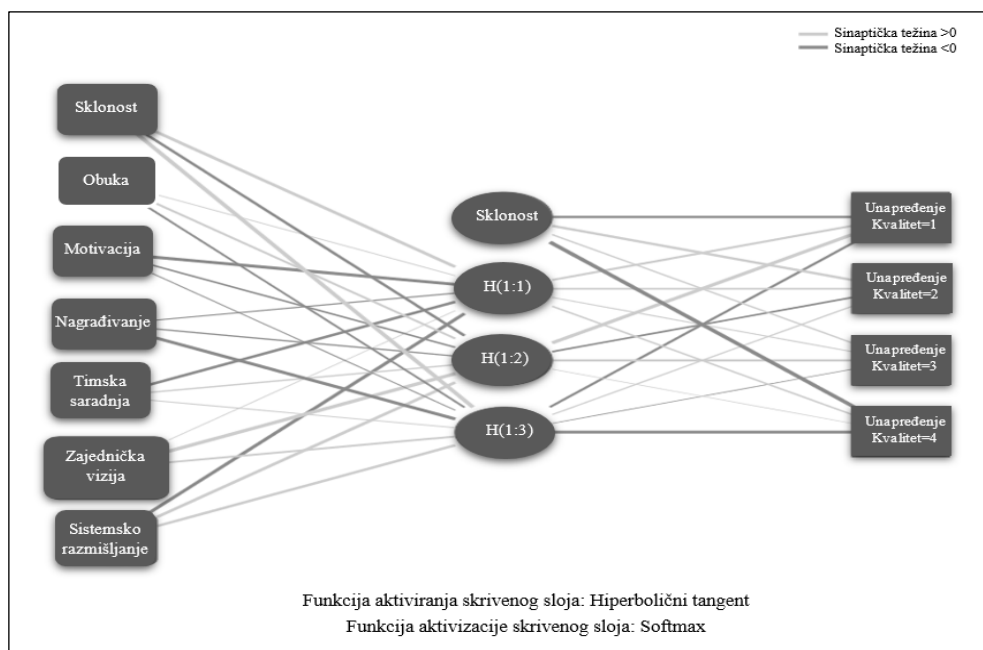
Uzorak istraživanja obuhvatio je 145 malih i srednjih preduzeća koja posluju na teritoriji Republike Srbije. Istraživanje je sprovedeno putem onlajn upitnika u periodu od januara do marta 2021. godine.

U istraživanju su korišćene zavisne i nezavisne varijable. Analizirano je šest nezavisnih varijabli organizacionog učenja, i to: obuka zaposlenih, motivacija zaposlenih za efikasno kreiranje i razmenu znanja, nagrađivanje zaposlenih, timska saradnja, zajednička vizija i sistemsko razmišljanje. Zavisna varijabla ukazuje na aspekte unapređenja kvaliteta poslovanja i ona je iskazana kroz unapređenje performansi, inovativnu aktivnost, kontinuirana poboljšanja i unapređenje produktivnosti. Za analizu prikupljenih podataka korišćen je višeslojni perceptron MLP modul IBM Statistics 25 na osnovu kojeg je izgrađen model neuronske mreže.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Neuronska mreža obuhvata 70% treninga i 30% obuke. Automatski izbor arhitekture izabrao je 1 skriveni sloj i 3 čvora u skrivenom sloju, dok je izlazni sloj obuhvatio 4 čvora. Skriveni sloj funkcije aktivacije je bila hiperbolična tangenta. Za izlazni sloj korišćena je funkcija softmax. Kao funkcija greške korišćena je unakrsna entropija.

Slika 1. Mrežni dijagram



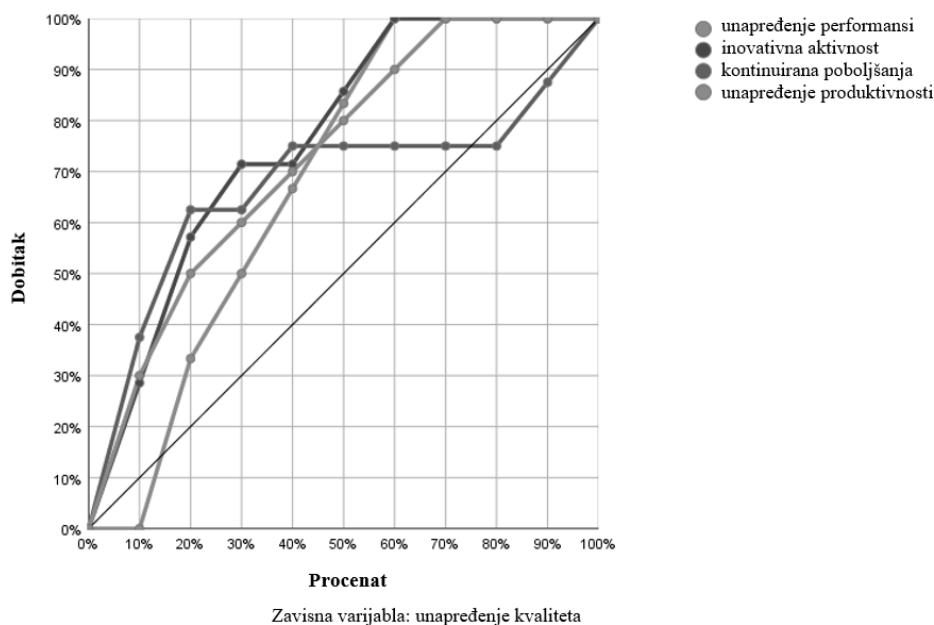
Izvor: Izrada autora u programu SPSS Statistics

Na osnovu mrežnog dijagrama mogu se uočiti četiri različita ishoda vezana za unapređenje kvaliteta poslovanja MSP, usled unapređenja organizacionog učenja i to putem obuke zaposlenih, motivacije i nagrađivanja zaposlenih, timske saradnje, sprovođenja zajedničke vizije i sistemskog razmišljanja. Mrežni dijagram ukazuje da postoji 6 ulaznih čvorova, 3 skrivena sloja i 4 izlazna čvora koja ukazuju na mogućnosti unapređenja kvaliteta poslovanja. Procenat netačnih predviđanja za obuku iznosi 22,8%, dok je navedeni procenat podataka vezanih za trening 21,7%. Postupak učenja je ponavljan sve dok uzorak nije postigao 5 uzastopnih koraka bez smanjenja grešaka. Tačnost predviđanja ishoda i

kod obuke i kod treninga najveća je kada je u pitanju inovativna aktivnost preduzeća i kontinuirana poboljšanja, kao mogući ishodi unapređenja kvaliteta poslovanja.

Mera efikasnosti klasifikacionog modela izračunava se kao procenat tačnih predviđanja koji su dobijeni modelom, u odnosu na tačna predviđanja koja se dobiju bez modela, što predstavlja osnovnu liniju na grafikonu. Što je kriva dalje od osnovne linije na grafikonu, time se ostvaruje veći dobitak. Veći dobitak ukazuje na bolje performanse. Navedeni dijagram predstavlja vizuelna pomagala u proceni performansi modela klasifikacije. Putem prikazanog dijagrama može se uočiti da su predviđanja u pogledu unapređenja kvaliteta poslovanja najbolje rezultate dala kada su u pitanju analizirani ishodi, inovativno delovanje i kontinuirana poboljšanja.

Slika 2. Kumulativni dobitci



Izvor: Izrada autora u programu SPSS Statistics

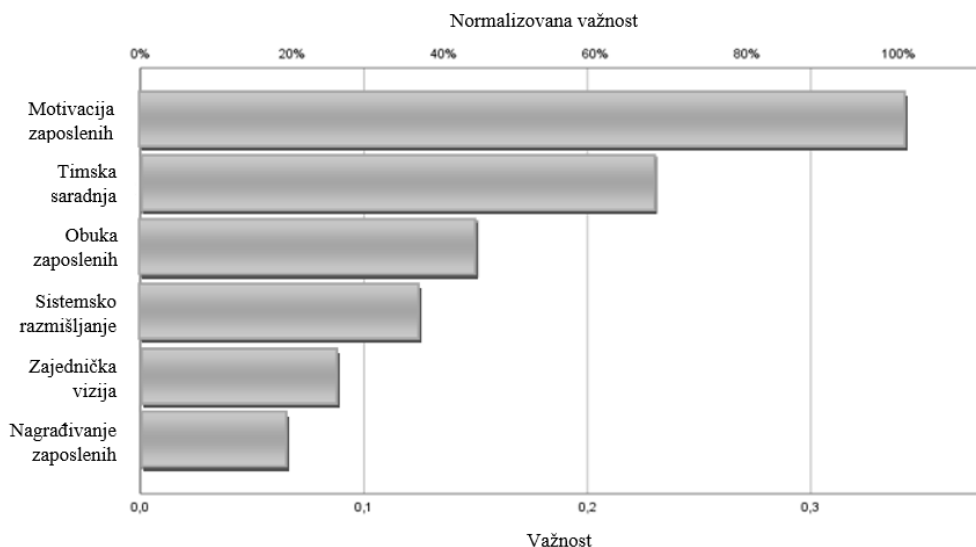
Ispitan je uticaj svake nezavisne varijable na ishod unapređenja kvaliteta poslovanja. Tabela 1 i slika 3 prikazuju rezultate uticaja nezavisnih varijabli organizacionog učenja na zavisnu varijablu unapređenje kvaliteta poslovanja.

Tabela 1. Uticaj nezavisnih varijabli

Varijabla	Važnost	Normalizovana važnost
Motivacija zaposlenih	,340	100,0%
Timska saradnja	,231	68,1%
Obuka zaposlenih	,151	44,5%
Sistemske razmišljanje	,124	36,4%
Zajednička vizija	,088	26,0%
Nagrađivanje zaposlenih	,066	19,3%

Izvor: Izrada autora u programu SPSS Statistics

U tabeli 1 prikazani su rezultati uticaja svake nezavisne varijable na unapređenje kvaliteta poslovanja MSP, gde je utvrđeno da najveći uticaj ima motivacija zaposlenih čija normalizovana važnost iznosi 100%. Nešto manje bitan uticaj pokazala je varijabla timska saradnja sa normalizovanom važnošću od 68,1%. Najmanji uticaj na unapređenje kvaliteta poslovanja putem organizacionog učenja pokazala je varijabla nagrađivanje zaposlenih, čija je normalizovana važnost 19,3%.

Slika 3. Intenzitet delovanja nezavisnih varijabli

Izvor: Izrada autora u programu SPSS Statistics

Na osnovu prikazanog dijagrama intenziteta delovanja nezavisnih varijabli uočeno je da je najveći uticaj iskazala varijabla motivacija zaposlenih za efikasno kreiranje i razmenu znanja. Organizaciono učenje malim i srednjim preduzećima omogućuje prikupljanje neophodnih informacija i znanja koje će biti adekvatno iskorišćena za efikasnu realizaciju postavljenih ciljeva. Osim motivacije zaposlenih da razmenjuju svoja znanja i ideje, veliki značaj ukazan je i razvijanju timskog duha u donošenju odluka i realizaciji postavljenih zadataka, a sve u cilju postizanja unapređenja kvaliteta poslovanja. Nezavisne varijable koje su ostvarile najmanji uticaj u postizanju kvaliteta poslovanja su deljenje vizije i nagrađivanje zaposlenih. Mala i srednja preduzeća treba da razviju organizacionu klimu koja je motivišuća, inovativna i spremna da deli ideje, mišljenja i iskustva. Kako ova preduzeća često ne broje veliki broj zaposlenih, kod njih efekti nagrađivanja ne daju veliki učinak, jer sami zaposleni treba da se oseću kao članovi tima čija je energija i odgovornost usmerena ka ostvarivanju zajedničkog cilja. Ostvarivanjem zajedničkog cilja preduzeća, zaposleni imaju mogućnost da ostvare individualne ciljeve, kroz mogućnost unapređenja i usavršavanja sopstvenih znanja, veština i kompetencija i time ostvare svoju satisfakciju. Izgradnjom takve organizacione klime, mala i srednja preduzeća bi se izborila za svoje mesto na tržištu i u konkurentskoj borbi sa velikim organizacijama. Svoju prednost na tržištu treba da grade na organizacionom učenju i sposobnosti da na bazi tog znanja poslovanje učine efikasnijim. Efikasnost u realizaciji postavljenih zadataka utiče na unapređenje poslovnih aktivnosti, što doprinosi i poboljšanju kvaliteta celokupnog poslovanja. Organizaciono učenje stvara uslove u kojima organizacije nudeći na tržištu nešto drugačije od ostalih, grade svoju konkurentsku prednost i unapređuju kvalitet svog poslovanja.

ZAKLJUČAK

S obzirom na ulogu i značaj malih i srednjih preduzeća koji imaju u razvoju privrede, ali i na ograničenja koja imaju u pogledu resursa, ovim radom je ukazano na značaj sprovođenja aktivnosti unapređenja znanja i obuke i razvoja zaposlenih kako bi se vlasnicima ovih preduzeća ukazalo u kom pravcu da donose svoje upravljačke odluke i na osnovu toga

unaprede kvalitet svog poslovanja. Za efikasno sprovođenje aktivnosti malih i srednjih preduzeća i njihov rast i razvoj od ključnog značaja je učenje. Ovim radom je dokazano da najveći uticaj na unapređenje kvaliteta poslovanja imaju motivacija zaposlenih i timska saradnja. Samim tim što ova preduzeća nemaju dovoljno resursa da se u tom pogledu takmiče sa konkurencijom velikih kompanija, timska saradnja i motivacija zaposlenih da kreiraju znanje i na tome unapređuju svoje poslovanje igra ključnu ulogu u konkurentskoj borbi. Motivisan radnik spreman je da se kontinuirano usavršava i unapređuje i daje svoj doprinos u postizanju što boljih rezultata poslovanja, dok se kroz timsku saradnju dolazi do kreativnih i inovativnih ideja na kojima ova preduzeća izgrađuju svoju konkurentsku prednost. Upravo je inovativna aktivnost varijabla unapređenja kvaliteta za koju je neuronska mreža pokazala najveću tačnost u predviđanju, zajedno sa varijablom kontinuirana poboljšanja. Na bazi ovih zaključaka potvrđena je i hipoteza ovog rada, odnosno ukazano je da efikasnost organizacionog učenja i motivisanost zaposlenih doprinosi unapređenju kvaliteta poslovanja MSP putem inovativnog delovanja i kontinuiranih poboljšanja. Da bi se MSP izborila za svoje mesto na tržištu ona svoju konkurentnost treba da grade na inovativnim rešenjima i aktivnostima, koja će ih učiniti drugačijim, a proces kontinuiranog poboljšanja, kako proizvoda tako i procesa, treba da bude način putem koga će izgraditi svoj prepoznatljiv kvalitet na tržištu.

LITERATURA

1. Bakator, M., Čočkalović, D., Đoriđević, D., Bešić, C., Vorkapić, M. (2020). Improving Competitiveness of Domestic SMEs with Cloud Computing, *10th International Conference on Applied Information and Internet Technologies - AIIT 2020*, Zrenjanin, Serbia.
2. Bayraktaroglu, S., & Kutanis, R.O. (2003). Transforming hotels into learning organizations: A new strategy for going global. *Tourism Management*, 24, 149-154.
3. Caldas, C. H., Gibson Jr, G. E., Weerasooriya, R., & Yohe, A. M. (2009). Identification of effective management practices and technologies for lessons learned programs in the construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135 (6), 531-539.

4. Cerchione, R., Esposito, E., & Spadaro, M. R. (2016). A literature review on knowledge management in SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*, 14 (2), 169-177.
5. Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving Sustainability through Attention to Human Resource Factors in Environmental Management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 1539-1552.
6. Dermol, V., & Tomaž, Č. (2013). The influence of training and training transfer factors on organisational learning and performance. *Personnel Review*, 42 (3), 324-348.
7. Diugwu, I. A. (2011). Building Competitive advantage of small and medium sized enterprises through knowledge acquisition and sharing. *KCA Journal of Business Management*, 3 (3), 102-120.
8. Dželetović, M., Mašić, B. M., Nikolić, D. M., Nešić, S. B. (2016). Menadžment znanja i konkurentnost organizacije. *Poslovna ekonomija*, 10 (2), 118-139.
9. Gatuyu, C. M., & Kinyua, G. M. (2020). Role of knowledge acquisition on firm performance in the context of small and medium enterprises in Meru County, Kenya. *Journal of World Economic Research*, 9 (1), 27-32.
10. Goh, S. C., Elliott, C., & Quon, T. K. (2012). The relationship between learning capability and organizational performance: A meta-analytic examination. *The learning organization*, 19 (2), 92-108.
11. Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo)*, 52, 163-175.
12. Gourova, E. (2010, September). Knowledge management strategy for Small and Medium Enterprises. In *Proceedings of the International Conference on Applied Computer Science*, 639-648.
13. Hernaus, T., Skerlavaj, M., & Dimovski, V. (2008). Relationship between organisational learning and organisational performance: The case of Croatia. *Transformations in Business & Economics*, 7 (2), 32-48.
14. Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76 (5), 664-677.

15. Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Yang, B., Wu, C. H., & Kuo, Y. M. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review*, 20 (2), 213-225.
16. Illeris, K. (2004). A model for learning in working life. *The Journal of Workplace Learning*, 16 (8), 431-441.
17. Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, J. (2005). Organizational learning capability: a proposal for measurement. *Journal of Business Research*, 56 (6), 715-725.
18. Jiménez-Jiménez, D., & Cegarra-Navarro, J. G. (2007). The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 36 (6), 694-708.
19. Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64 (4), 408-417.
20. Kalač, B., Zukorlić-Elfić, E., Bećirović, S., Ujkanović, E. (2020). Innovative management: Basic definitions. *Ekonomija: teorija i praksa*, 13 (4), 77-96.
21. Kaliappen, N., Nu'Man, A., & Jermsittiparsert, K. (2019). The Mediating Role of Learning Orientation in the Relationship between Organizational Innovativeness, Financial Performance, Production Performance and Marketing Performance of SMEs in Thailand. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 6 (11), 19-40.
22. Kasim, A. (2015). Environmental management system (EMS): Postulating the value of its adoption to organizational learning in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (6), 1233 - 1253.
23. Kasim, A., Ekinci, Y., Altinay, L., & Hussain, K. (2018). Impact of market orientation, organizational learning and market conditions on small and medium-size hospitality enterprises. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27 (7), 855-875.
24. Lam, S.Y., Lee, V.H., Ooi, K.B., & Lin, B. (2011). The relationship between TQM, learning orientation and market performance in service organizations: an empirical analysis. *Total Quality Management*, 22 (12), 1277-1297.

25. Martinez-Costa, M., & Jimenez-Jimenez, D. (2009). The effectiveness of TQM: the key role of organizational learning in small businesses. *International Small Business Journal*, 27 (1), 98-125.
26. Ravić, N., Gavrić, G. (2015). Uloga i značaj inovacija za razvoj malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji. *Ekonomija: teorija i praksa*, 8 (4), 47-63.
27. Salim, I. M., & Sulaiman, M. (2011). Organizational learning, innovation and performance: A study of Malaysian small and medium sized enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6 (12), 118.
28. Setyanti, S. W. L. H., & Farida, L. (2016). The effect of knowledge sharing on business performance moderated by innovation product in the small and medium enterprises in Indonesia. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5 (11), 209-211.
29. Tan, C. N. L. (2011). Knowledge management acceptance: Success factors amongst small and medium-size enterprises. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3 (1), 73-80.
30. Tan, H. C., Carrillo, P. M., & Anumba, C. J. (2012). Case study of knowledge management implementation in a medium-sized construction sector firm. *Journal of Management in Engineering*, 28 (3), 338-347.
31. Tillema, H. H. (2006). Authenticity in Knowledge-productive Learning: What Drives Knowledge Construction in Collaborative Inquiry? *Human Resource Development International*, 9 (2), 173-190.
32. Tot-Savić, T., Tot, V. (2020). Particularity of human resources development in business entities in Central Serbia. *Ekonomija: teorija i praksa*, 13 (4), 1-17.
33. Ussahawanitchakit, P. (2008). Impacts of Organizational Learning on Innovation Orientation and Firm Efficiency: an Empirical Assessment of Accounting Firms in Thailand. *International Journal of Business Research*, 8 (4), 1-12.
34. Xuan, V. (2020). Factors affecting knowledge sharing in enterprises: Evidence from small and medium enterprises in Vietnam. *Management Science Letters*, 10 (2), 469-478.

IMPROVING THE QUALITY OF SME BUSINESS OPERATIONS BY APPLYING THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL LEARNING

Cvjetković Milena

Cvjetković Milovan

Josimović Milica

Abstract: *The subject of research in this paper is the concept of organizational learning and the impact it has on improving the quality of business of small and medium enterprises. The aim of the research is to determine how organizational learning should be improved in order for it to give the best possible results in company business operations. The results of the research showed that the efficiency of organizational learning is built on a motivated workforce and team cooperation. Variables of organizational learning have shown the greatest impact on innovative activities and continuous improvements as factors in improving the quality of business. The paper presents a decision-making model with an artificial neural network approach for continuous improvement of the quality of business of small and medium enterprises through the application of the concept of organizational learning. The presented research results can be used as guidelines to owners and managers of small and medium enterprises, indicating the right direction if the aim is to improve the quality of business on the basis of organizational culture that supports the creation and exchange of knowledge.*

Keywords: *quality improvement / organizational learning / innovative activity / small and medium enterprises / neural network*

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, Cvečarska 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 prilago- di 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- kucana tačno 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 po- sebno 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 zaposle- nja, 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

Radtrebada 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 naslovima 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

Soleša, D., Carić, M. (2016). *Informacione i komunikacione tehnologije*, Novi Sad: Univerzitet Privredna Akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Tridošest autora

Solesa, D., Juričić, V., Raisman, M. (2014). Web 2.0 as a potential for development of young people, *Technical Gazette* 21(6), 1403-1409.

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 ne- objavljeni 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

Soleša, D., Juričić, V., Raisman, M. (2014). *Web 2.0 as a potential for development of young people*, *Technical Gazette* 21(6), 1403-1409.

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.

Soleša, D., Černetič M., Gerlič I., (2007). *New Media in Education*, Selected topics, University of Novi Sad - Faculty of Education in Sombor, Faculty for Organizational Sciences in Kranj and University of Maribor - Faculty of Education Maribor, pg. 219

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 „et al.”

(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

Soleša, D., Carić, M. (2016). *Informacione i komunikacione tehnologije*, Novi Sad: Univerzitet Privredna Akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Three to six authors

Soleša, D., Juričić, V., Raisman, M. (2014). Web 2.0 as a potential for development of young people, *Technical Gazette* 21(6), 1403-1409.

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.), *Psibopatija 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

Solesa, D., Juričić, V., Raisman, M. (2014). *Web 2.0 as a potential for development of young people*, *Technical Gazette* 21(6), 1403-1409.

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.

Soleša, D., Černetič M., Gerlič I., (2007). *New Media in Education*, Selected topics, University of Novi Sad - Faculty of Education in Sombor, Faculty for Organizational Sciences in Kranj and University of Maribor - Faculty of Education Maribor, pg. 219

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