



**UNIVERZITET
U NOVOM PAZARU**

University of Novi Pazar

Ekonomski izazovi

Časopis Departmana za ekonomske nauke
Univerziteta u Novom Pazaru

Economic Challenges

Journal of the Department of Economic Sciences
University of Novi Pazar

**Godina 14, Broj 27
Year 14, No. 27**

**Novi Pazar,
maj 2025. godine
May 2025**

Ekonomski izazovi/ Economic Challenges

Časopis departmana za ekonomske nauke / Journal of the Department of Economic Sciences
Univerziteta u Novom Pazaru/ University of Novi Pazar

Izdavač:	Univerzitet u Novom Pazaru
Za izdavača:	Suad Bećirović , rektor
Redakcija/ Editorial office:	Dženis Bajramović , glavni i odgovorni urednik Amela Ljajić , zamjenik glavnog i odgovornog urednika Kimeta Hamidović , sekretar i tehnički urednik
Uređivački odbor/ Editorial bord:	Edib Smolo , Effat University, Saudijska Arabija Brikend Aziri , Univerzitet u Tetovu Daniel Tomić , Sveučilište/Univerzitet Jurja Dobrile u Puli Alija Avdukić , University of Dundee Darko Lacmanović , Univerzitet Mediteran
Izdavački savjet / Editorial council:	Mehmed Meta , Univerzitet u Novom Pazaru Samir Ljajić , Univerzitet u Novom Pazaru Senad Bušatlić , Internacionalni Univerzitet u Sarajevu Enis Ujkanović , Univerzitet u Novom Pazaru Muzafer Saračević , Univerzitet u Novom Pazaru Azra Čatović , Univerzitet u Novom Pazaru Naser Raimi , Univerzitet u Tetovu Irma Mašović-Muratović , Univerzitet u Novom Pazaru
Lektor/ Proofreader:	Ilma Lotinac , Univerzitet u Novom Pazaru Nedim Pašović , Univerzitet u Novom Pazaru
Korice/ Design:	Denis Kučević , Univerzitet u Novom Pazaru
Tiraž/ Circulation:	150 primjeraka
Štampa/ Print:	Graficolor, Kraljevo Termin izlazaka: Polugodišnje –dva puta godišnje
ISSN:	2217-8821
e- ISSN:	2560-4805

Adresa redakcije/
Address of the
editorial office:

Univerzitet u Novom Pazaru
Ul. Dimitrija Tucovića 65
36300 Novi Pazar
Telefon: +381 20 316 634
E-mail: ekonomski.izazovi@uninp.edu.rs

Sajt časopisa/
website:

<https://ei.uninp.edu.rs>

Bibliografska baza/
Bibliographic base:

- Repozitorijum NBS
- Kobson - Spisak časopisa iz Srbije dostupnih u elektronskoj formi
- Central and Eastern European Online Library (CEEOL)
- University Library of Regensburg
- SCI indeks Srbija K52 za 2019 i 2020
- M53 lista Ministarstva Prosvete za 2015, 2016, 2017 i 2018 i 2020
- M52 lista Ministarstva Prosvete Republike Srbije za 2019
- M52 lista Ministarstva Prosvete Republike Srbije za 2021
- M52 lista Ministarstva Prosvete Republike Srbije za 2022
- M51 lista Ministarstva Prosvete Republike Srbije za 2023
- M51 lista Ministarstva Prosvete Republike Srbije za 2024.
- ERIH plus od 2023. godine
- M23 od 2023. godine: prema članu 14. Pravilnika o kategorizaciji i rangiranju naučnih časopisa

UVODNA RIJEČ UREDNIKA

Dragi čitaoci,

Dobrodošli u 27. broj časopisa Ekonomski izazovi, koji izlazi već četrnaestu godinu zaredom! U ovom broju donosimo vam zanimljive radove iz različitih disciplina, kako ste već navikli. Uveren sam da ćete uživati u čitanju i da ćete naučiti važne stvari o savremenim trendovima u nauci i poslovanju.

Posebno nam je zadovoljstvo da istaknemo kako je naš časopis kategorizovan kao M51 od strane Ministarstva nauke, tehnološkog razvoja i inovacija, što nas svrstava među vodeće nacionalne časopise za 2024. godinu. Zajedničkim snagama možemo postići još više.

Do sljedećeg čitanja, želim vam svako dobro.

Glavni urednik: doc. dr Dženis Bajramović

FOREWORD BY THE EDITOR

Dear readers,

Welcome to the 27th issue of Economic Challenges, a journal that has now been published for 14 consecutive years! This edition brings you engaging articles from various disciplines, just as you have come to expect. I am confident that you will enjoy reading it and gain valuable insights into new trends in business.

We are especially proud to share that our journal has been officially categorized as M51 by the Ministry of Science, Technological Development and Innovation, positioning us among the leading national journals. With joint efforts, we can achieve even more.

Until next issue, I wish you all the best.

Editor-in-Chief: assis. prof. Dženis Bajramović

Sadržaj / Contents

ISPITIVANJE MIŠLJENJA MLADE POPULACIJE U VEZI BAVLJENJA AGRARNIM PREDUZETNIŠTVOM NA PODRUČJU JABLANIČKOG OKRUGA ..1 Marko Janačković.....	1
INVESTIGATING YOUNG PEOPLE'S ATTITUDES TOWARD AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP IN THE JABLANICA DISTRICT	1
OSTVARENJE SOCIJALNE PRAVDE PROHIBICIJOM KAMATE - FUNDAMENTALNA INTENCIJA ISLAMSKOG BANKARSTVA I FINANSIJA.....	22
Almir Pramenković.....	22
Misala Pramenković	22
Omran Nezar	22
ACHIEVING SOCIAL JUSTICE THROUGH THE PROHIBITION OF INTEREST - A FUNDAMENTAL INTENTION OF ISLAMIC BANKING AND FINANCE	22
ISTRAŽIVANJE RAZVOJA E-TRGOVINE U SVETU I UTICAJA MARKETINGA NA POSEĆENOST E-TRGOVINE BRENDA BIANCOMOLINA	35
Naim Baftiu.....	35
Fadil Novalić.....	35
Edvin Kovačević.....	35
RESEARCH ON THE DEVELOPMENT OF E-COMMERCE WORLDWIDE AND THE IMPACT OF MARKETING ON THE E-COMMERCE TRAFFIC OF THE BIANCOMOLINA BRAND.....	35
PRIMENA MODELA KONTINUIRANOG UNAPREĐENJA POSLOVNIH PROCESA I NJIHOV UTICAJ NA KONKURENTNOST PREDUZEĆA	48
Milan Mihajlović	48
Enis Ujkanović	48
Edisa Drekozić	48
APPLICATION OF CONTINUOUS IMPROVEMENT MODELS AND THEIR INFLUENCE ON THE COMPANY'S COMPETITIVENESS	48
DEFICIT ROBNE RAZMENE KAO KLJUČNI GENERATOR PLATNOBILANSNE NERAVNOTEŽE U REPUBLICI SRBIJI	61
Božidar Čakajac.....	61
Nenad Janković	61
Ivan Jelić.....	61
TRADE DEFICIT AS A KEY DRIVER OF THE BALANCE OF PAYMENTS IMBALANCE IN THE REPUBLIC OF SERBIA	61
KVALITET OBRAZOVANJA KAO TEMELJ EKONOMSKOG RASTA I RAZVOJA	75
Milena Cvjetković	75
Bojana Vignjević	75

Amela Muratović.....	75
THE QUALITY OF EDUCATION AS A FOUNDATION FOR ECONOMIC GROWTH AND DEVELOPMENT	75
HOW EFFECTIVE ARE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES? THE CASE OF ORGANIZATIONS IN SERBIA - A QUALITATIVE STUDY	89
Žaklina Teofilović	89
KOLIKO SU EFIKASNE PRAKSE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA? PRIMER ORGANIZACIJA U SRBIJI - KVALITATIVNA STUDIJA.....	89
KOMPARATIVNA ANALIZA RAZLIČITIH VIDOVA ZAPOSŁJAVANJA SA RAČUNOVODSTVENOG I PRAVNOG ASPEKTA	105
Tanja Janačković	105
Milica Ilić	105
Dragana Nikolić	105
Ivana Petković	105
COMPARATIVE ANALYSIS OF DIFFERENT TYPES OF EMPLOYMENT FROM ACCOUNTING AND LEGAL PERSPECTIVES	106
SPIŠAK RECENZENATA ČASOPISA EKONOMSKI IZAZOVI.....	118
LIST OF REVIEWERS OF THE JOURNAL ECONOMIC CHALLENGES	119
TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA.....	120
TECHNICAL GUIDE FOR PAPER FORMATTING	126

NAUČNI ČLANCI

SCIENTIFIC ARTICLES

ISPITIVANJE MIŠLJENJA MLADE POPULACIJE U VEZI BAVLJENJA AGRARNIM PREDUZETNIŠTVOM NA PODRUČJU JABLANIČKOG OKRUGA

Marko Janačković

Akademija strukovnih studija južna Srbija

Leskovac, Srbija

marko.janackovic@vpsle.edu.rs Orcid: 0000-0002-1789-3453

Apstrakt

U vremenu ubrzanih globalnih promena, agrarno preduzetništvo je prepoznato kao afirmativno područje za mlade, naročito one sa kreativnim duhom i idejama koji bi bili iskorišćeni u svrhu inoviranja preduzetničkih agrarnih aktivnosti. Glavna ideja rada ispoljava se u identifikovanju individualanih, ekonomskih i socijalnih faktora i njihovom uticaju na intenciju mladih da se bave preduzetničkim aktivnostima u agraru. Rezultati dobijeni primenom metoda anketnog upitnika pokazuju da analizirani faktori imaju izvesni stepen uticaja na mišljenje mladih u vezi bavljenja preduzetničkim agrarnim aktivnostima. Faktor nedovoljne odlučnosti kod rešavanja poslovnih izazova iz agrarne sfere kao i odsutnost socijalne širine kod nekih poslovnih situacija, su glavne manjkavosti na putu njihove veće uključenosti u ovoj sferi. Dobijeni nalazi sugerisu primamljivost bavljenja preduzetničkim agrarnim aktivnostima od strane mladih.

Ključne reči: agrar, preduzetničke aktivnosti, mlada populacija, područje Jablaničkog okruga

INVESTIGATING YOUNG PEOPLE'S ATTITUDES TOWARD AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP IN THE JABLANICA DISTRICT

Abstract: In a time of accelerated global change, agricultural entrepreneurship is recognized as a promising field for young people, especially those with a creative spirit and ideas that can be applied to entrepreneurial activities in agriculture. The main objective of this paper is to identify individual, economic, and social factors and assess their influence on the intentions of young people to engage in agricultural entrepreneurship. The results obtained using the survey questionnaire method show that the analyzed factors have a certain degree of influence on the opinion of young people regarding engaging in entrepreneurial agrarian activities. The factor of insufficient determination in solving business challenges from the agrarian sphere, as well as the limited social perspective in some business situations, are the main shortcomings on the way to greater youth involvement in this sphere. The obtained findings suggest the attractiveness of engaging in entrepreneurial agricultural activities by young people.

Keywords: agriculture, entrepreneurial activities, young population, area of Jablanica district

UVOD

Mnoge zemlje u svetu su prošle kroz tranzicione procese na putu njihove izgradnje u moderne demokratske države. Ti procesi u njima, nisu bili niti laki, niti su kratko trajali. Sve više je očigledno da su u njima obrisi globalizacije poprimili široke razmere. Sa snažnim uplivom globalizacije u sve pore društva, njegov dalji napredak je moguć samo uz uvažavanje novonastalih okolnosti (Kujović i Meta, 2022). Jedna od oblasti koja je primorana da se adaptira izmenjenim svetskim prilikama je preduzetništvo. Ono je oduvek imalo zapaženu ulogu u razvoju svetskog društva. Ta uloga se ispoljava kroz afirmisanje pokretanja novih zapošljavanja, jačanje privrednog ambijenta i stimulisanje ekonomskog napretka zemalja. Sa rastućim talasom svetske nezaposlenosti, naročito mlade populacije, promovisanje preduzetničkih aktivnosti među mladima je jedan od načina ublažavanja novonastalog problema.

Prepoznato je da je agrarni sektor idealno mesto za stimulisanje preduzetničkih aktivnosti među mladima (Babu et al., 2021). Kako je rekao Frenklin Ruzvelt, opstanak i prosperitet jedne nacije nije moguć bez mladih. Oni se moraju negovati, a to je moguće jedino uz državnu pomoć. Mnoge zemlje u svetu su pokrenule programe osnaživanja mladih da se bave preduzetničkim aktivnostima u agraru. Tu se ubraja i zemlja Srbija. Najsvežiji primer davanja podrške mladima da pokrenu preduzetničke aktivnosti u agraru je program pod nazivom “Jačanje mladih poljoprivrednika za korišćenje lokalnih poljoprivrednih podsticaja”. Program je proistekao kao plod zajedničke saradnje Udruženja mladih poljoprivrednika Srbije i Centra za održivu poljoprivredu i ruralni razvoj (Janačković & Dimitrijević, 2024). Usmerenje ka stimulisanju ovih programa od strane kreatora ekonomske politike ne iznenađuje, imajući u vidu da je prepoznato da dalji ekonomski napredak zemlje nije moguć bez snažnog agrarnog sektora. Produkt ovih programa je isticanje u prvi plan nekih novih osobina mladih ljudi. One se odnose na njihov inspirativni duh, i intenciju da budu u korak sa najsavremenijim svetskim praksama u agrarnom sektoru.

U radu je nakon analiziranja socio-demografskih karakteristika ispitanika, sprovedena analiza faktora koji utiču na mlade u vezi bavljenja preduzetničkom aktivnošću u agraru. Reč je o individualnim, ekonomskim i socijalnim faktorima. Ključan cilj rada se upravo iscrpljuje u identifikovanju ovih faktora koji utiču na intenciju mladih da se bave preduzetničkim aktivnostima u agraru. Za istraživačke potrebe, izabrano je područje Jablaničkog okruga. Mladi iz ovog regiona su posredstvom Google forms platforme davali odgovore u vezi njihovog opredeljenja da se bave preduzetničkim aktivnostima u agraru.

Imajući u vidu prethodno iznete konstatacije, rad je koncipiran na sledeći način: Nakon uvodnih razmatranja, u prvom delu dat je prikaz istraživačkih studija koje su ranije obrađivale ovu tematiku. Drugi deo rada opisuje korišćenu metodologiju istraživanja. U trećem delu rada dat je prikaz rezultata istraživanja. Poslednji deo rada sadrži zaključna promišljanja i preporuke u vezi stimulisanja preduzetničkih aktivnosti u agraru među mladima.

PRIKAZ PRETHODNE LITERATURE

Interesovanje mladih za preduzetničkim poduhvatima je u naglom porastu tokom poslednje dve decenije. To je u neku ruku fenomen povezan sa razvojem globalnog društva i njegovim blagostanjem. U naučnim krugovima, do današnjih dana postoji mnoštvo studija koje su obrađivale tematiku preduzetništva i preduzetničkih intencija mladih. (Adeniyi, Gamede & Derera, 2024; Musiiwa, Khaola & Rambe, 2019; Nwibe & Ogbuanya, 2024; Al-Tekreeti, Al Khasawneh & Dandis, 2024; Martins, Shahzad & Xu, 2023; ÇAKMAK & DÜŞÜKCAN, 2020; Romero-Parra, Romero-Chacín & Barboza-Arenas, 2022; Božić, 2023; Owoseni et al., 2021; Kunday & Çakır, 2017; Bilewicz & Tsimayeu, 2021; Jomah, 2018; Zehir & Bektas, 2022;) Međutim, studije posvećene agrarnom preduzetništvu su tek poslednjih desetak godina ugledale svetlost dana. Od tih dana, njihova brojnost raste iz godine u godinu. O nekim će biti više reči u narednim redovima.

Razmatranje činilaca koji utiču na stepen uspešnosti projekta agrarnog preduzetništva među mladom populacijom je centralna preokupacija istraživačke studije Rabithoh i ostalih (2023). Unutar same studije je obuhvaćeno istraživanje koje je obavljeno na studentima preduzetnicima fakulteta za stočarstvo Univerziteta Padjadjaran. Pomenuti univerzitet je jedna od obrazovnih ustanova koja je dobila državnu finansijsku pomoć kao meru podrške promovisanju razvoja agrarnog poljoprivrednog preduzetništva među mladima. Istraživanje je obavljeno putem intervjuisanja studenata koji su učestvovali u prethodno navedenom programu. Rezultati sugerišu da dve promenljive imaju ključnu ulogu u odabiru poljoprivrednog zanimanja od strane mlade populacije. To su promenljive vezane za ostvareni obim proizvodnje i prodaje.

Naredna istraživačka studija se bavi tematikom spoznaje suštine agrarnog preduzetništva i njegovog približavanja mlađoj populaciji (Bildirici & Çalık, 2021). Imajući to u vidu, intencija agrarnih preduzetnika je da pronalaze nove, inovativne metode kako bi njihovu proizvodnju učinili održivom u eri stalno prisutnih klimatskih promena. Kroz studiju se u tom smislu navode akvaponski sistemi. Reč je o inovativnoj metodi proizvodnje hrane u uslovima sve izraženijih klimatskih promena. U studiji je zaključeno da bez dimenzije inovativnosti, budući mladi agrarni preduzetnici ne mogu da računaju na opstanak u promenljivom tržišnom okruženju.

U studiji (Adeyanju et al., 2023) istražuju se glavni pokretači kod mladih koji im daju podstrek da participiraju u programima pokretanja poljoprivredne proizvodnje. U njoj je ispitano da li, i u kojoj meri učešće u programu utiče na agropreduzetničke veštine kod mladih. Tom prilikom ispitivane su determinante poput starosne dobi, područja stanovanja, obima privređivanja i kolektivne svesti u domenu učešća u edukativnim programima. Istraživanjem je obuhvaćeno 1435 mladih u tri afričke zemlje: Nigeriji, Ugandi i Keniji. Dobijeni nalazi ukazuju da navedene determinante imaju uticaj na mlade kada donose odluke u vezi učešća u navedenim programima. Osim toga, uz pomoć modela regresije ispitivana je uzročno-posledična veza između stepena učešća mladih u programima i njihovih agropreduzetničkih veština.

Sledeće članak (Zickafoose et al., 2023) se bavi ispitivanjem najznačajnijih kompetencija kod mladih prilikom participiranja u programima agrarnog

preduzetništva. Istraživanjem je obuhvaćena omladina Dominikanske Republike i Kariba. Na bazi popunjenih upitnika koji su prethodno podeljeni mladima, došlo se do zanimljivih rezultata. Oni ukazuju da lične karakteristike mladih, njihove tehničke veštine i nivo dostignutog znanja imaju presudnu ulogu u procesu participiranja u programima podrške mladima da se bave agrarnim preduzetništvom.

Koncipiranje zakonskog okvira u liku strategija razvoja mladih agrarnih preduzetnika u Indoneziji je predmet razmatranja naredne istraživačke studije (Refiswal et al., 2021). U njoj su pomoću Swot analize ispitivane snage, mogućnosti i prepreke koje stoje na putu mladim agrarnim preduzetnicima da učestvuju u programu pod nazivom Penumbuhan Wirausahawan Muda Pertanian (PWMP). Rezultati analize su pokazali da je potrebno kreirati strategije koje će omogućiti: (1) širi pristup mladima neophodnim investicionim sredstvima za pokretanje poljoprivredne proizvodnje; (2) lakši pristup mladima informacije koje su im neophodne kod apliciranja u programima državne podrške; (3) inoviranje objekata u kojima bi se organizovali agropreduzetnički sajmovi i druge agropreduzetničke manifestacije; (4) poboljšanje klime za bavljenje agropreduzetništvom.

Naredna istraživačka studija (Orabi, Esmail & El Sabbagh, 2022) ispituje preduzetničke namere mladih ljudi koji studiraju na Poljoprivrednom fakultetu Univerziteta Sohag. Istraživanjem je obuhvaćeno 150 ispitanika. Oni su popunjavali anketni upitnik koji je sadržao pitanja u vezi njihovih preduzetničkih namera. Rezultati sugerišu da privlačnost profesije ima ključnu ulogu kod mladih kod izbora budućeg zanimanja. Pored toga, većina njih smatra da je nedovoljan nivo preduzetničkog znanja glavna prepreka njihovom većem učešću u programima podrške mladima pod državnim pokroviteljstvom.

Analiziranje sklonosti mladih prema agrarnom preduzetništvu u Turskoj je težište posmatranja sledeće istraživačke studije (Can & Engindeniz, 2017). U njoj su sagledani faktori od uticaja na preduzetničke namere mladih. Na bazi toga, studija nastoji da pronikne u logiku razmišljanja mladih u vezi bavljenja poljoprivrednim zanimanjem u narednom periodu. Osnovu istraživanja čini anketni obrazac koji je podeljen studentima Poljoprivrednog fakulteta u okviru Univerziteta Ege u Izmiru i Kodžaeli Univerziteta. Ukupno 480 studenata je učestvovalo u ovom istraživanju. Dobijeni nalazi sugerišu značaj dvaju faktora prilikom izbora poljoprivrednog zanimanja od strane mladih i to su: iskustvo bavljenja poljoprivrednim zanimanjem od strane članova porodice i prisutnost agrarnih inovacija.

Sledeća istraživačka studija (Thephavanh et al., 2022) analizira motivacione faktore kod mladih koji žele da se bave agrarnim preduzetništvom u Laosu. Istraživanjem su obuhvaćeni stereotipi prisutni kod mladih agrarnih preduzetnika i motivacioni faktori u vezi bavljenja poljoprivrednim zanimanjem. Rezultati su pokazali da značajan procenat mladih (75%) želi da se bavi preduzetničkim aktivnostima u poljoprivrednom sektoru i da najveći deo njih veliku važnost kod odabira profesije pridaje faktorima poput uticaja članova porodice, bliskih prijatelja ili rođaka.

Naredna istraživačka studija (Mujčinović et al., 2024) analizira perspektive politike za podršku razvoja agrarnog preduzetništva u ruralnim sredinama i potencijalne barijere koje stoje na putu njegovog promovisanja. U studiji je zaključeno da politike moraju uvažavati različitosti kod mladih, naročito između njihovih pretenzija i

raspoloživih mogućnosti u pogledu ponuđenih poslova. U tom smislu, neophodno je raditi na jačanju kapaciteta kod mladih, promovisati značaj sticanja veština kroz pohađanje raznovrsnih programa edukacije i generalno približiti im značaj bavljenja agropreduzetničkim aktivnostima u aktuelnim uslovima.

Analiziranje agrarnog preduzetničkog profila mlade populacije u severnim delovima Benina je težište istraživačkog dela sledeće studije (Batonwero, Degla & Agalati, 2023). Analizom je obuhvaćena 301 mlada osoba, metodom slučajnog uzorka. Dobijeni nalazi su pružili jasniju sliku u vezi agrarnog preduzetničkog profila mladih. U tom smislu, identifikovano je četiri profila mladih u zavisnosti od toga da li su preduzetnički nastrojeni. U prvoj grupi su oni koji poseduju preduzetničku dimenziju, dok su u drugoj svrstani oni koji nisu preduzetnički nastrojeni. U radu se došlo do spoznaje da mladima nedostaje veća obrazovanost u agrarnoj sferi, i da je većina onih koji se bave agropreduzetničkim aktivnostima uključena u porodični biznis.

Sledeća istraživačka studija (Henning, Jammer & Jordaan, 2022) ispituje uticaj spoljašnjih i unutrašnjih faktora na agrarne preduzetničke dimenzije mladih u podsaharskoj Africi. Istraživanjem je obuhvaćeno 440 mladih koji su iskazali svoje aspiracije prema preduzetničkim poduhvatima u agraru. Studija je došla do spoznaje da mladi više preferiraju pokretanje i bavljenje preduzetničkim poduhvatima u agraru ukoliko raspolazu određenim preduzetničkim dimenzijama (samouverenost, odlučnost, istrajnost) u kombinaciji sa faktorima (pristup poljoprivrednom zemljištu, vlasništvo nad poljoprivrednim parcelama) koji utiču na njihove odluke u vezi sa tim. Ispitivanjem prepreka na koje nailazi mlada populacija tokom obavljanja preduzetničkih poduhvata u agraru na području Ruske federacije je predmet razmatranja naredne istraživačke studije (Александровна, Игоревна & Алексеевич, 2018). Posebna pažnja je posvećena izazovima sa kojima se mlada populacija suočava tokom pokretanja i obavljanja agrarnih preduzetničkih poduhvata. Nalazi istraživanja sugerisu prisutnost sledećih problema na koje nailazi mlada populacija: (1) postojanje značajnog rizika u vezi sa pokretanjem sopstvenog biznisa u agraru; (2) nedovoljnost kompetencija koje su neophodne za obavljanje preduzetničkih aktivnosti u agraru; (3) otežan pristup informacijama koje se odnose na programe državne podrške mladima da se bave preduzetničkim aktivnostima u agraru.

Razmatranje potencijala razvoja agrarnog preduzetništva u Ukrajini i percepcije mladih u vezi bavljenja preduzetničkim poduhvatima u agraru je fokus naredne istraživačke studije (Іванович, 2021). Istraživanje je pokazalo da značajan procenat anketiranih (čak 98%) ima želju da započne sopstveni posao u agraru. Pri tome, najveći procenat ispitanih ima nameru da se bavi pružanjem usluga i proizvodnjom i preradom poljoprivrednih poslova. U radu je zaključeno da je prisutna nedovoljna državna podrška preduzetničkim aktivnostima u agraru. Tome su najviše doprineli administrativne prepreke i visoki nameti licima u agraru u vidu poreza.

Naredna istraživačka studija (Lediana et al., 2023) analizira participaciju mladih u agrarnim preduzetničkim aktivnostima na teritoriji Indonezije. U tu svrhu, u njoj se sagledavaju faktori od uticaja na preduzetničke namere mladih da se bave agrarnim poslovima. Preduzetnička intencija mladih se posmatra kroz njihovo učešće u poljoprivrednim startupovima. Analizom je obuhvaćeno 738 ispitanika. Nalazi studije ukazuju da faktori poput stava mladih, njihove subjektivne norme i model ponašanja,

igraju ključnu ulogu u formiranju njihove preduzetničke namere u vezi sa obavljanjem agrarnih poslova.

Utvrdjivanje intencije mladih da se bave agrarnim preduzetničkim poduhvatima u Maleziji je centralna tema sledeće istraživačke studije (Bakar et al., 2022). Za potrebe istraživanja, anketni upitnik je popunilo 200 Maležana, starosne dobi od 15 do 40 godina. Dobijeni podaci su analizirani uz pomoć deskriptivne statistike. Njome su opisane demografske karakteristike ispitanika kao i nivo preduzetničke intencije mladih u agraru. Rezultati istraživanja pokazuju da preduzetnička intencija kod mladih još uvek nije na zadovoljavajućem nivou. Tome u prilog govore njihovi različiti stavovi u vezi sa razmatranom tematikom, kao i prisutnost različitih subjektivnih normi.

Sledeća istraživačka studija (Conchado, Ferrándiza & García, 2020) se bavi edukativnim faktorima koji utiču na mlade u vezi sa sticanjem preduzetničkih veština i njihove primene u agraru. Ona posebno naglašava značaj školstva i obuke u procesu sticanja preduzetničkih veština mladih. Rezultati rada pokazuju da većina mladih koji rade u poljoprivrednom sektoru nema fakultetsku diplomu, ali poseduje određene preduzetničke veštine stečene kroz pohađanje programa obuke.

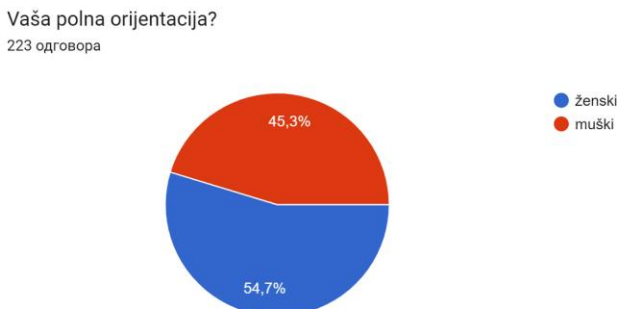
METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U istraživačkom procesu, u svrhu prikupljanja podataka korišćen je anketni upitnik. Reč je o metodi koji se veoma često koristi među alatima za prikupljanje podataka. Sam anketni upitnik je struktuiran tako da ispitanici daju odgovore na ponuđene izjave. Online platforma Google forms je korišćena za istraživačke potrebe. U prvom delu upitnika, nalaze se pitanja u vezi sociodemografskih karakteristika ispitanika. Drugi deo upitnika sadrži pitanja koja se tiču individualnih sklonosti ispitanika u vezi bavljenja agrarnim preduzetništvom, kao i njihovih ekonomskih i socijalnih percepcija. Nivo značaja ovih pitanja je određen pomoću Likertove skale. Ponuđeni odgovori su bili u rasponu od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). U samom istraživačkom procesu je učestovala mlada populacija starosne dobi od 19 do 30 godina. Ukupno 223 ispitanika je davalo odgovore na ponuđena pitanja. Izabrano područje u kome je sprovedeno istraživanje je Jablanički okrug. Vremenski obuhvat u kome je obavljeno prikupljanje podataka bio je od marta do juna 2024. godine.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Samo istraživanje daje dublje razumevanje intencije mladih da se bave agrarnim preduzetništvom. Na samom početku, prikazane su njihove socio-demografske karakteristike. Najpre, dat je prikaz polne strukture ispitanika (slika 1.)

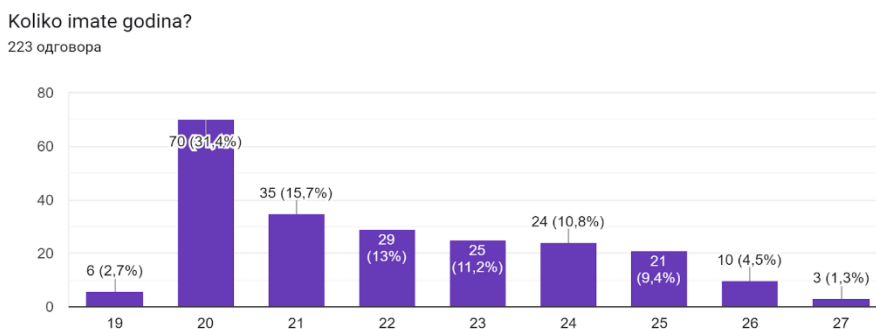
Slika 1.
Polna struktura ispitanika



Dobijeni rezultati pokazuju da je više žena učestovalo u istraživanju. Zapravo, konkretne brojke pokazuju da je procenat ženske populacije na nivou od 54,7%. Na drugoj strani, vidimo da je u ukupnom uzorku ispitanika procenat učešća muške populacije na nivou od 45,3%.

Pored polne strukture ispitanika, naredna socio-demografska dimenzija ispitanika se odnosi na njihovu starosnu dob. Ona je prikazana u nastavku rada (slika 2.). Na prvi pogled sa slike možemo videti da je najveći procenat ispitanika (njih 31,4%) starosne dobi od 20 godina. Pri tome, zapažamo da je u ukupnom uzorku najizraženije učešće ispitanika starosne dobi od 20 do 24 godine (82,1%).

Slika 2.
Godine starosti ispitanika

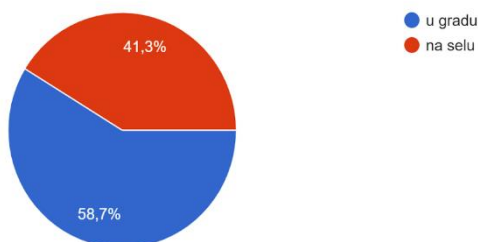


Sledeća socio-demografska dimenzija ispitanika vezana je za njihovo mesto življenja (slika 3.). U zahvaćenom uzorku ispitanika, većina njih je izjavilo da je bilo nastanjeno u gradskoj sredini (58,7%). Na drugoj strani, procenat ispitanika koji je izjavio da živi na seoskom području je bio niži (41,3%).

Slika 3.*Lokacija življenja ispitanika*

Gde živite sa vašom porodicom?

223 одговора

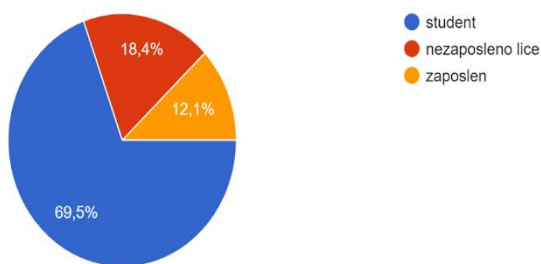


Naredna analizirana socio-demografska karakteristika ispitanika vezana je za njihov radni status (slika 4.). Ono što na prvi pogled možemo videti je da se najveći procenat ispitanika bavi studiranjem. To najbolje ilustruje podatak da je njih čak 69,5% imalo ovaj status. Dalje, zapažamo da se određeni procenat ispitanika izjasnilo da nije u radnom odnosu (18,4%). Najzad, najmanji procenat je izjavilo da nije zaposleno (12,1%).

Slika 4.*Radni status ispitanika*

Koji je vaš radni status?

223 одговора



Došli smo do krucijalnog pitanja u samom istraživanju. Ono se odnosi na poglede mladih u vezi bavljenja agrarnim preduzetništvom (slika 5.). Dobijeni rezultati u istraživanju ohrabruju u vezi perspektive mladih da se bave ovim zanimanjem. U tom smislu, većina njih je izjavila da bi želela da se bavi agrarnim preduzetništvom

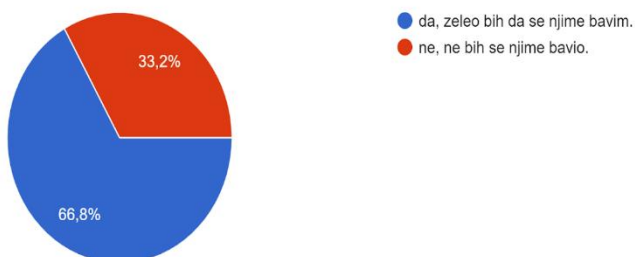
(66,8%). Nasuprot tome, manji je udeo mlade populacije sa tvrdnjom da se ne bi bavila ovim zanimanjem (33,2%).

Slika 5.

Pogledi mladih oko izbora agrarnog preduzetništva kao budućeg zanimanja

Kakva je vaša orijentacija u pogledu bavljenja agrarnim preduzetništvom u budućem periodu?

223 одговора



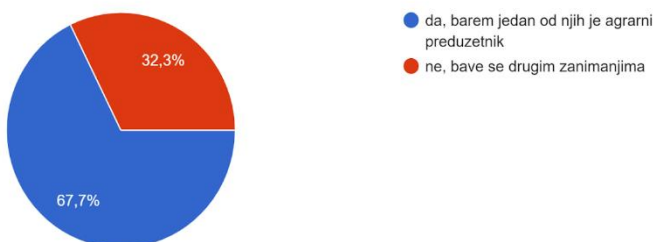
U daljem istraživanju, ispitivano je da li se neko od roditelja mladih već bavi preduzetničkim poslovima u agraru. Dobijeni podaci potkrepljuju činjenicu da roditelji imaju značajan uticaj na mlade u vezi opredeljenja da se bave agrarnim preduzetništvom (slika 6.). Udeo onih koji su se potvrdno izjasnili čini skoro 2/3 od ukupnog broja ispitanika (67,7%). Na drugoj strani, u manjini se nalaze oni koji su bili kategorični (32,3%).

Slika 6.

Bavljenje agrarnim preduzetništvom od strane roditelja

Da li se vaši roditelji bave agrarnim preduzetništvom?

223 одговора



U sledećem koraku, vršeno je ispitivanje u vezi vrste zanimanja kojim se bave roditelji mladih. Dobijeni podaci nedvosmisleno ukazuju da je agrarno preduzetništvo preovlađuje zanimanje kod barem jednog roditelja (slike 7. i 8.). Ovu tvrdnju potkrepljuju podaci u vezi vrste zanimanja kojima se bave očevi mladih. Skoro polovina njih je izjavila da se bavi preduzetničkim poslovima u agraru (43%).

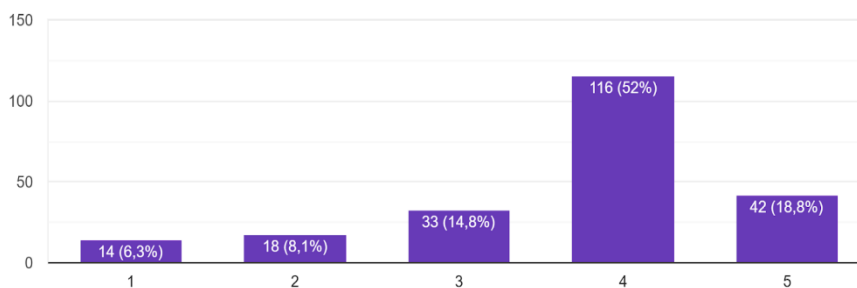
U narednim koracima, pomoću Likertove skale (od 1 do 5) ocenjivane su tvrdnje mladih u vezi njihovih individualnih, ekonomskih i socijalnih sklonosti da se bave agrarnim preduzetništvom. Izbor Likertove skale je veoma koristan alat za ocenu stepena slaganja mladih sa navedenim tvrdnjama (Zakharenko, 2023). Naročito je njegova primena prostrana u anketnim upitnicima kod izražavanja stavova određene grupacije ljudi. U našem slučaju, mladi su imali mogućnost da svaku tvrdnju ocene na skali od 1 do 5. (1- Ne slažem se, 2- U manjoj meri se slažem, 3- Delimično se slažem – pola-pola, 4- U većoj meri se slažem, i 5- U potpunosti se slažem).

Prva grupa tvrdnji se odnosi na individualne sklonosti mladih da se bave preduzetničkim poslovima u agraru. Na samom početku, mladi su se izjašnjavali da li su sposobni da se bave preduzetničkim poslovima u agraru (slika 7.). Dobijeni rezultati ukazuju da preko polovine njih smatra da ima sposobnost da se bavi preduzetničkim poslovima u agraru (52% je zaokružilo opciju 4 - U većoj meri se slažem).

Slika 7.

Sposobnost mladih u vezi bavljenja preduzetničkim poslovima u agraru

Imam sposobnost da budem preduzetnik i bavim se poljoprivrednim poslovima
223 одговора

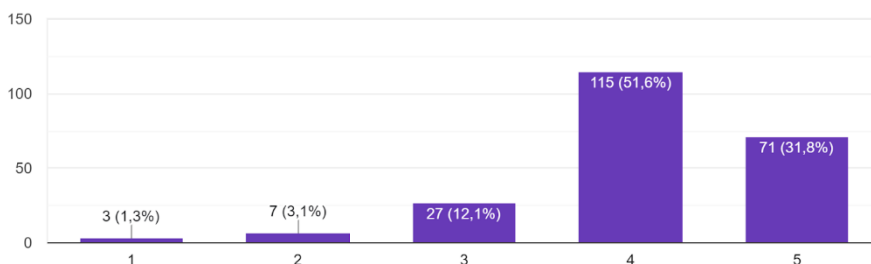


Naredna tvrdnja se odnosi na spremnost mladih da prevaziđu prepreke na koje će naići tokom bavljenja preduzetničkim poslovima u agraru (slika 8.). U ovom slučaju, značajan procenat mladih je izjavilo da bi uspešno prevazišli prepreke tokom obavljanja preduzetničkih poslova u agraru (51,6% je zaokružilo opciju 4 - U većoj meri se slažem)

Slika 8.

Spremnost mladih da se nosi sa preprekama tokom bavljenja preduzetničkih poslova u agraru

Spreman sam da prevaziđem sve poteškoće na koje ću naići tokom obavljanja vlastitih poljoprivrednih poslova
223 одговора

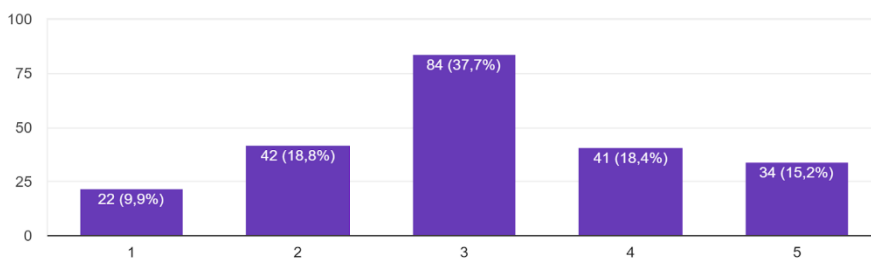


Naredna tvrdnja se odnosi na odlučnost mladih u vezi rešavanja poslovnih izazova iz agrarne sfere (slika 9.). Kod ovog pitanja, postoje oprečna mišljenja mladih. Najveći procenat njih nije u dovoljnoj meri odlučno da rešava poslovne izazove iz agrarne sfere (37,7% je zaokružilo opciju 3 - Delimično se slažem – pola-pola)

Slika 9.

Istrajnost mladih u vezi rešavanja poslovnih izazova iz agrarne sfere

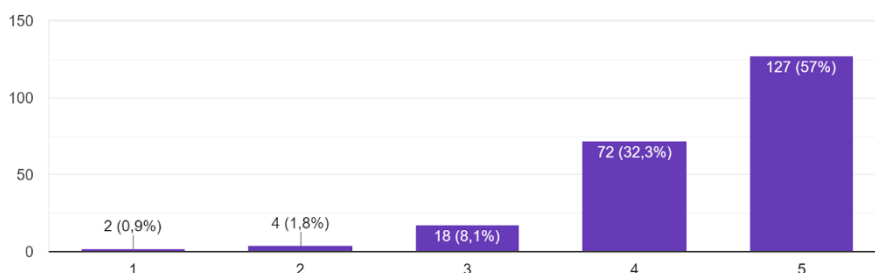
Odlučan sam u nameri da rešim poslovne izazove iz poljoprivredne sfere.
223 одговора



Sledeća tvrdnja koju su mladi ocenjivali je vezana za lično usavršavanje. (slika 10.). Reč je o veoma značajnoj dimenziji budućeg uspešnog mladog preduzetnika. Značajan procenat ispitanika je izjavilo da je kontinuirano usavršavanje važan preduslov za uspeh budućeg preduzetnika (57% njih je zaokružilo opciju 5 - U potpunosti se slažem).

Slika 10.*Kontinuirano usavršavanje kao važna crta uspešnog preduzetnika*

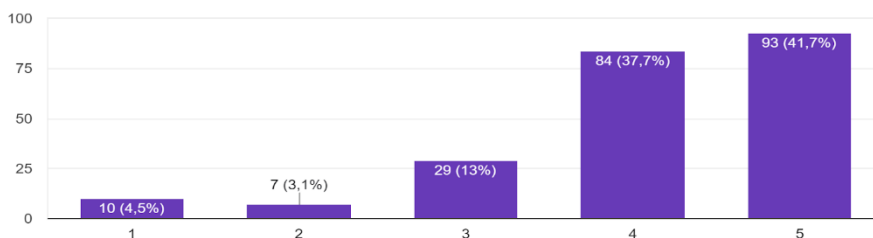
Smatram da je neprekidno lično usavršavanje važna crta savremenog preduzetnika
223 одговора



Naredna tvrdnja je vezana za istrajnost u rešavanju poslovnih izazova uz agrarne sfere (slika 11.). Posebno su interesantni dobijeni rezultati u vezi ove tvrdnje. Najveći procenat mladih je potvrdno odgovorilo na ovo pitanje. Zapravo, najveći procenat njih se izjasnilo da bi naporno radili, čak i prekovremeno zarad ostvarenja zacrtanih poslovnih ciljeva (41,7% ja izabralo opciju 5 - U potpunosti se slažem).

Slika 11.*Istrajnost mladih u ispunjenju planiranih poslovnih ciljeva*

Spreman sam da uložim dodatne napore radeći prekovremeno kako bih ostvario zacrtane poslovne ciljeve.
223 одговора



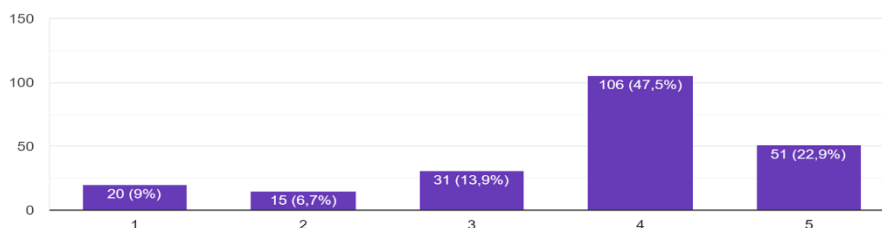
Prihvatanje rizika kod obavljanja preduzetničkih poslova u agraru je naredna tvrdnja na koju su mladi izražavali stepen slaganja (slika 12.). U ovom slučaju, najveći procenat njih je spremno da prihvati rizike koji mogu nastati u vezi sa agrarnom delatnošću (47,5% je zaokružilo opciju 4 - U većoj meri se slažem). Uprkos tome,

mišljenje je da mladi nisu dovoljno upoznati sa mogućim rizicima koji mogu nastati tokom bavljenja preduzetničkim poslovima u agraru.

Slika 12.

Prihvatanje rizika koji se mogu javiti tokom preduzimanja preduzetničkih radnji u agraru od strane mladih

Spreman sam da preuzmem prihvatljive rizike koji se mogu javiti tokom preduzimanja preduzetničkih radnji.
223 одговора

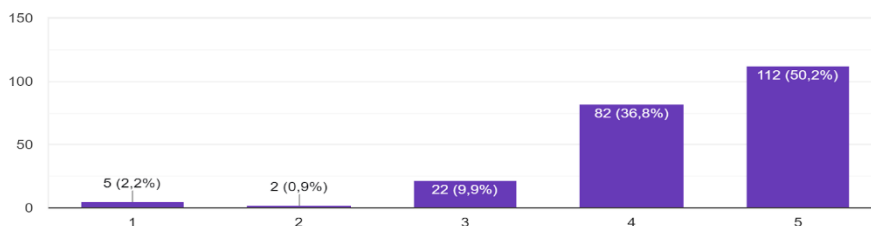


Sledeće pitanje se odnosi na prihvatljivost novih tehnologija u poslovanju od strane mladih (slika 13.). Ova dimenzija je itekako važna u procesu inoviranja nekog poslovnog poduhvata. U ovom slučaju, preko polovine ispitanika je izjavilo da bi prihvatili uvođenje nove tehnologije u svakodnevnim poslovnim aktivnostima (50,2% njih je zaokružilo opciju 5 - U potpunosti se slažem)

Slika 13.

Uvođenje nove tehnologije u svakodnevnom obavljanju preduzetničkih aktivnosti u agraru

Spreman sam da usvojim savremene tehnologije kako bi unapredio svoje poslovanje.
223 одговора

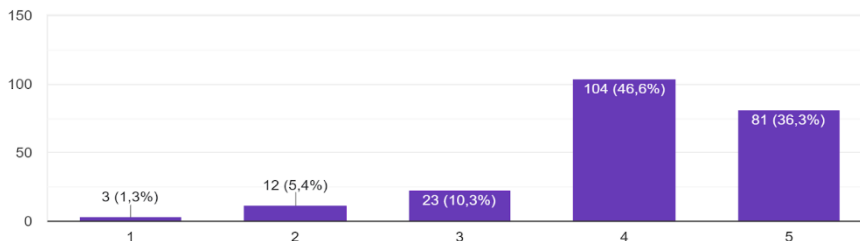


Ekonomski faktori imaju veliku ulogu kod izbora budućeg zanimanja od strane mladih. U prvom planu, to se odnosi na institucionalnu podršku. Sledeće pitanje se upravo odnosi na državnu podršku mladima u procesu razvoja njihovog preduzetničkog potencijala (slika 14.). Zapažamo da značajan procenat mladih smatra da podrška organa državne vlasti ima veliku ulogu u stimulisanju razvoja njihovog preduzetničkog duha (46,6% je izabralo opciju 4 - U većoj meri se slažem)

Slika 14.*Podrška države razvoju preduzetničkog potencijala mladih*

Državna podrška je važna u razvoju preduzetničkog potencijala mladih ljudi.

223 одговора

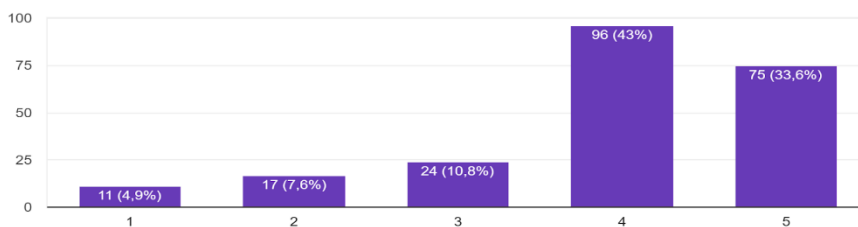


Naredno istraživačko pitanje se nadovezuje na prethodno. Ono se konkretno odnosi na finansijski aspekt državne podrške preduzetničkim aktivnostima u agraru (slika 15.). Na bazi rezultata uočavamo da mladi pridaju veliki značaj finansijskoj podršci države razvoju preduzetničkog duha u agraru. Interesan je podatak da ogromna većina njih (76,6% zaokružilo opcije 4 i 5.) smatra da prisutnost finansijskih državnih stimulansa igra veliku ulogu u procesu pokretanja agrarnih preduzetničkih aktivnosti.

Slika 15.*Financijska podrška države započinjanju preduzetničkih aktivnosti u agraru*

Financijska izdavanja kao vid podrške preduzetničkim aktivnostima u poljoprivredi su dobar motiv da se njima bavim u budućnosti

223 одговора



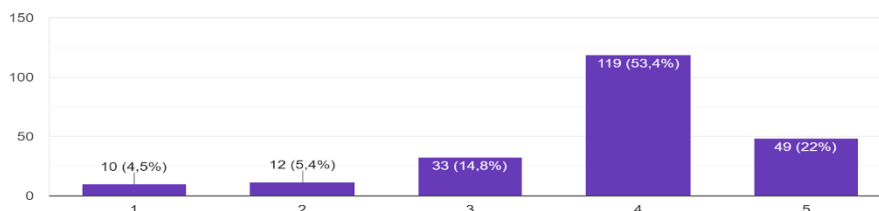
Sledeće pitanje na koje su mladi odgovarali u anketnom upitniku je vezano za novčane naknade po osnovu obavljanja preduzetničkih aktivnosti u agraru (slika 16.). Ostvareni rezultati pokazuju da mladi pridaju veliki značaj finansijskom aspektu u vidu pristojne zarade (53,4% je odgovorilo potvrdno, tj. zaokružilo opciju 4 - U većoj meri se slažem)

Slika 16.

Mogućnost ostvarenja zarade po osnovu obavljanja preduzetničkih aktivnosti u agraru

Bavio bih se agrarnim preduzetništvom jer ono donosi pristojnu zaradu.

223 одговора



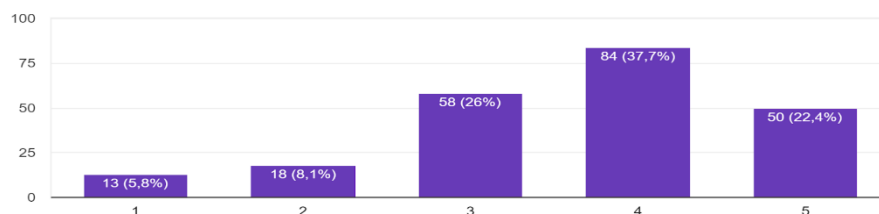
U nastavku istraživanja, dat je prikaz socijalnih aspekata mladih u vezi sa bavljenjem agrarnim preduzetničkim aktivnostima. U tom smislu, mladi su najpre izražavali svoj stav u vezi njihove spremnosti da zadovolje osnovne društvene potrebe kroz obavljanje agrarnih preduzetničkih aktivnosti (slika 17.). Zapažamo da su dobijeni nalazi u ovom slučaju šarenoliki. Najveći broj njih je odgovorilo potvrdno (37,7% je zaokružilo opciju 4 - U većoj meri se slažem). Bez obzira na ovaj rezultat, smatramo da mladi nisu dovoljno upoznati sa korisnim društvenim efektima po osnovu obavljanja agrarnih preduzetničkih aktivnosti.

Slika 17.

Spremnost mladih da ispune osnovne društvene potrebe po osnovu obavljanja agrarnih preduzetničkih aktivnosti

Spreman sam da obavljajući agrarne preduzetničke poslove zadovoljim osnovne društvene potrebe.

223 одговора



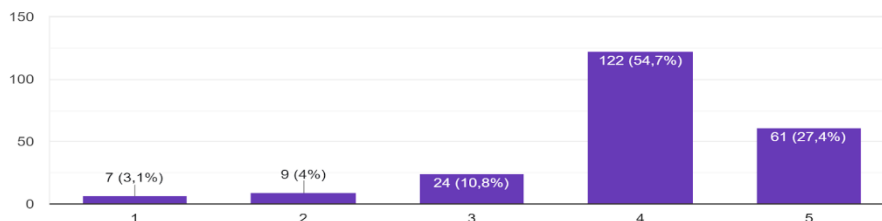
Naredno istraživačko pitanje je vezano za socijalno umrežavanje. Bliže rečeno, mladi su se izjašnjavali koliko su spremni da se udruže sa drugim ljudima u svrhu iskorišćenja poslovne prilike koja im se pruža (slika 18.). Kod ovog pitanja, preko polovine njih je izjavilo da su spremni da iskoriste mogućnost povezivanja sa drugim ljudima (54,7% je izabralo opciju 4 - U većoj meri se slažem)

Slika 18.

Spremnost mladih da se povezuju sa drugim ljudima u poslovnim poduhvatima

Spreman sam da se udružim sa drugim ljudima kako bih iskoristio poslovnu priliku koja mi se pruža.

223 одговора



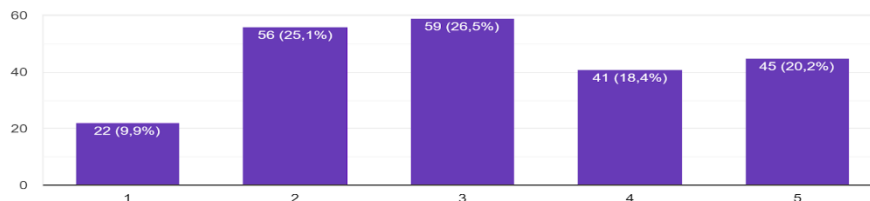
Došli smo do pitanja u vezi spremnosti mladih da vrše novčane pozajmice u svrhu pokretanja agrarnih preduzetničkih aktivnosti (slika 19.). Dobijeni rezultati su šarenoliki, što ukazuje nedovoljnu spremnost mladih da se novčano uzajmljuju od drugih. Vidimo da je preko polovine od ukupnog broja anketiranih zaokružilo opcije 3 - Delimično se slažem – pola-pola, i 2- U manjoj meri se slažem).

Slika 19.

Spremnost mladih da se novčano uzajmljuju u svrhu pokretanja agrarnih preduzetničkih aktivnosti

Spreman sam da pozajmim novac od ukućana ili bliskih prijatelja za pokretanje agrarne preduzetničke aktivnosti.

223 одговора



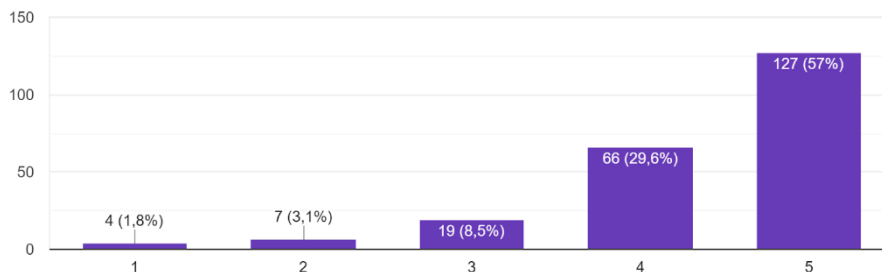
Najzad, poslednje pitanje na koje su mladi odgovarali vezano je za njihovu spremnost da potraže poslovne savete od bliskih članova porodice ili prijatelja (slika 20.). Dobijeni nalazi ukazuju da većina mladih smatra da je korisno da potraže savete od bliskih članova porodice ili prijatelja u vezi poslovnih pitanja. Interesantno je da je jedino kod ovog pitanja najveći procenat mladih (57%) zaokružilo opciju 5 – U potpunosti se slažem.

Slika 20.

Spremnost mladih da potraže poslovne savete od bliskih članova porodice ili prijatelja

Spreman sam da potražim savete od ukućana ili bliskih prijatelja oko nekih poslovnih pitanja.

223 одговора



ZAKLJUČAK

Imajući u vidu da preduzetništvo ima sve značajniju ulogu u ekonomskom razvoju zemalja, izražena je potreba, teorijska i društvena u pogledu razumevanja i kreiranja identiteta mladih da se njime bave. Prepoznato je da agrarni sektor ima kapacitete da angažuje mlade ljude, preduzetnički orijentisane koji imaju inspirativne ideje. Upravo, dalja perspektiva ovog sektora u značajnoj meri zavisi od razvoja novih agrarnih poduhvata od strane mladih ljudi. S tim u vezi, osnovna svrha rada je da ispita uticaj individualnih, ekonomskih i socijalnih faktora na preduzetničku sklonost mladih u agraru. U radu su najpre analizirane socio-demografske karakteristike ispitanika. Konkretno, rezultati rada ukazuju da je u istraživanju učestvovalo više žena nego muškaraca (54,7% žena, naspram 45,3% muškaraca). Dalje, najveći procenat ispitanika je starosne dobi od 20-24 godina (82,1%). Veći procenat ispitanika je izjavio da živi u gradskoj sredini (58,7%). Pored toga, većina njih se izjasnila da se školuju, tj. da imaju status studenta (69,5%). Što se tiče ključnog istraživačkog pitanja, u vezi izjave ispitanika da li bi želeli da se bave agrarnim preduzetništvom u budućem periodu, rezultati su ohrabrujući. S tim u vezi, većina anketiranih je izjavila da sebe vidi kao agrarnog preduzetnika (66,8%). Dalje, rezultati rada su pokazali da izbor profesije bliskih članova porodice, tj. roditelja ima značajnu ulogu kod izbora zanimanja njihove dece (67,7%).

Posmatrajući individualne faktore, tj. sklonosti mladih, kod većine njih dominiraju potvrdni odgovori. Jedino je problematična njihova neodlučnost u vezi rešavanja poslovnih izazova iz agrarne sfere (najveći procenat njih, tj. 37,7% se izjasnilo zaokruživanjem treće ponuđene opcije). Među ekonomskim faktorima, najveći značaj mladi pridaju onim u vezi ostvarenja zadovoljavajuće zarade (53,4% odgovorilo potvrdno). Najзад, sagledavajući grupaciju socijalnih faktora, rezultati ukazuju da je kod mladih prisutna zadovoljavajuća svest i socijalna uključenost po pitanju bavljenja

agrarnom preduzetničkom aktivnošću. Zapažamo da je kod većine njih prisutna predrasuda u vezi novčanih pozajmica za pokretanje preduzetničke aktivnosti u agraru (najveći procenat mladih, tj. 26,5% je delimično sigurno u vezi pozajmljivanja novčanih sredstava).

Sumirajući rezultate istraživanja, zaključujemo da studija ima izvesna ograničenja. Najpre, smatramo da je prisutan disbalans na relaciji odnosa broja žena i muškaraca obuhvaćenih istraživanjem. Ovaj odnos je u korist žena. Dalje, većina njih je izjavila da je nastanjena u gradskoj sredini i bez zaposlenja. Naredno ograničenje je vezano za metod pribavljanja podataka. S obzirom da su navedena pitanja u anketnom upitniku zatvorenog tipa, nedostaju pitanja otvorenog tipa koja bi dala potpuniju sliku ispitivane teme. U vezi sa tim, preporuka je da pravci budućih istraživanja budu usmereni ka korišćenju složenijeg metoda prikupljanja podataka. Poželjno je da narednim istraživanjem budu obuhvaćeni mladi sa šireg područja zemlje. Neophodan je kontinuiran napor državnih organa vlasti u pravcu daljeg stimulisanja preduzetničkih aktivnosti u agraru među mladima. To podrazumeva organizovanje programa edukacije i radionica na kojima bi se mladi bolje informisali i stekli neophodna znanja u vezi pokretanja preduzetničkih agrarnih aktivnosti.

LITERATURA

1. Adeniyi, A.O., Gamede, V., & Derera, E. (2024). Individual entrepreneurial orientation for entrepreneurial readiness, *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1):1-10, DOI:10.1057/s41599-024-02728-9
2. Adeyanju, D., Mburu, J., Gituro, W., Chumo, C., Mignouna, Dj., Mulinganya, N., & Ashagidigbi, W. (2023). Can young agripreneurs improve their skills through agripreneurship empowerment programmes? Evidence from Africa, *Heliyon* 9(1):e12876, DOI:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12876>
3. Al-Tekreeti, T., Al Khasawneh, M. & Dandis, A.O. (2024). Factors affecting entrepreneurial intentions among students in higher education institutions, *International Journal of Educational Management*, 38(1): 115-135, <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2023-0470>
4. Babu, S.C., Franzel, S.C., Davis, K., Srivastava, N. (2021). Drivers of Youth Engagement in Agriculture: Insights from Guatemala, Niger, Nigeria, Rwanda, and Uganda, IFPRI Discussion Paper 2010, Available at: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3816619>
5. Bakar, T.A., Hajar, R.S., Abdullah, F.A., Liew, J.Y., Nor, M.M., Norhafizah, M.Z., & Rosli, F. (2022). Youth Intention on Agricultural Entrepreneurship, 4th International Conference on Tropical Resources and Sustainable Sciences, 1102(1):012022, DOI:10.1088/1755-1315/1102/1/012022
6. Batonwero, P., Degla, P.K., & Agalati, B. (2023). Typologie du profil entrepreneurial des jeunes dans le secteur agricole au Nord Bénin, *Revue Marocaine des Sciences Agronomiques et Vétérinaires*, 11(1): 119-127.
7. Bildirici, N., & Çalık, E.B. (2021). Aquaponic Sistemlerde Tarımsal Girişimcilik, ISPEC 7th INTERNATIONAL CONFERENCE on AGRICULTURE, ANIMAL SCIENCES and RURAL DEVELOPMENTAt, Turkey.
8. Bilewicz, E., & Tsimayeu, A. (2021). Intentions and Barriers of Youth Entrepreneurship in Belarus, *European Research Studies Journal*, Vol. XXIV (2B), pp. 956-966.

9. Božić, K. (2023). THE ROLE OF THE FACULTY IN THE DEVELOPMENT OF THE ENTREPRENEURIAL SPIRIT AMONG YOUTH IN THE REPUBLIC OF SRPSKA, *Journal of Faculty of Economics Brcko*, 17(1):42-51, DOI: <https://doi.org/10.7251/ZREFB2317042B>
10. ÇAKMAK, İ., & DÜŞÜKCAN, M. (2020). GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİ KİŞİLİĞİNİN ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: FIRAT ÜNİVERSİTESİ ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA, *Uluslararası Turizm, Ekonomi Ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 4(2), 01–19.
11. Can, B.A., & Engindeniz, S. (2017). Gençlerin Tarımsal Girişimcilik Eğilimleri: Türkiye’de Örnek Bir Araştırma, In: Koc, S., Orhan, A., & Gozen, M.C. (Editors), *Kayıt dışı istihdam ve ekonomi*, Kocaeli Üniversitesi.
12. Conchado, A., Ferrándiza, J., & García, G. (2020). Análisis de las competencias en emprendimiento de los emprendedores agrarios españoles, *Conference: INNODOCT*, DOI:10.4995/INN2020.2020.11818
13. Henning, J.I.F., Jammer, B.D., & Jordaan, H. (2022). Youth participation in agriculture, accounting for entrepreneurial dimensions, *Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management* 14(1), a461, DOI: <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v14i1.461>
14. Janačković, M., & Dimitrijević, O. (2024). RESEARCH ON THE ATTITUDE OF YOUNG PEOPLE REGARDING THE ATTRACTIVENESS OF AGRICULTURE: A CASE STUDY OF SERBIA, *Ekonomika Poljoprivrede*, 71(2), 365–380, DOI: <https://doi.org/10.59267/ekoPolj2402365J>
15. Jegak, U., D’Silva, J., Shaffril, H.A.M., & Samah, B.A. (2010). The attitude, belief, support and knowledge level of the youth and their acceptance towards agriculture contract farming, *Journal of Social Sciences*, 6(3): 350-355, DOI: <https://doi.org/10.3844/jssp.2010.350.355>
16. Jomah, N.B. (2018). Students' Perceptions of Factors Influencing Entrepreneurial Intention at King Saud University in Saudi Arabia, *Journal of Education and Practice*, 9(17): 92-101.
17. Kujović, E., i Meta, M. (2022). Globalizacija i ekonomska politika, *Ekonomski izazovi*, 11(22):77-88, DOI: 10.5937/EkoIzazov2221077K
18. Kunday, Çakır, C. (2017). Young people's emotional intelligence promoting entrepreneurial orientation: enhanced by education, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30(3):341, DOI:10.1504/IJESB.2017.10002558
19. Ledian, E., Perdana, T., Deliana, Y & Sendjaja, T.P. (2023). Sustainable Entrepreneurial Intention of Youth for Agriculture Start-Up: An Integrated Model, *Sustainability*, 15, 2326, <https://doi.org/10.3390/su15032326>
20. Martins, J.M., Shahzad, M.F., & Xu, S. (2023). Factors influencing entrepreneurial intention to initiate new ventures: evidence from university students, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 12(1): 1-27, Springer.
21. Mujčinović, A., Bojnec, Š., Nikolić, A., Bušljeta Tonković, A., Gašparović, S., Lazereg, M., Stojanović, A., & Bojadjieva, D. (2024). Pathways for Young Farmers' Entrepreneurship in Sustainable Rural Development, In: Simões, F., & Erdogan, E. (Editors), *NEETs in European rural areas: Individual features, support systems and policy measures*, pp. 69-87, DOI:10.1007/978-3-031-45679-4_5
22. Musiiwa, D., Khaola, P., & Rambe, P. (2019). Effects of Emotions on the Entrepreneurial Attitudes, Selfefficacy and Intentions of University Students, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Volume 8, URI: <http://hdl.handle.net/11462/2130>

23. Nwibe, K.J., & Ogbuanya, T.C. (2024). Emotional intelligence and entrepreneurial intention among university undergraduates in Nigeria: exploring the mediating roles of self-efficacy domains, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1): 1-22.
24. Orabi, M.A., Esmail, N., & El Sabbagh, M.S. (2022). A study on entrepreneurial intention among the rural - agricultural students, Volume 4, Issue (4), pp: 37-50, DOI: 10.21608/SVUIJAS.2022.180105.1250
25. Owoseni, O. O., Mayungbo, O. A., Olatunji, O. A., & Okunola, O. E. (2021). Will emotional intelligence predict entrepreneurial intentions? *North American Journal of Psychology*, 23(1), 1–14.
26. Rabithoh, D.F., Herlina, L., & Firman, A. (2023). Analysis of the Factors Affecting Business Performance of Young Agricultural Entrepreneur Development Program (PWMP), *Jurnal Ilmu Ternak Universitas Padjadjaran*, 23(1):22-33, DOI: <https://doi.org/10.24198/jit.v23i1>, Available at: <https://jurnal.unpad.ac.id/jurnalilmuternak/issue/view/2117>
27. Refiswal, E., Julianti, T., Supriana, Iskandarini. (2021). Development strategy of young agricultural entrepreneurs, *IOP Conference Series Earth and Environmental Science*, Bristol, 782(2):022059, DOI:10.1088/1755-1315/782/2/022059
28. Romero-Parra, R. M., Romero-Chacín, J., & Barboza-Arenas, L. A. (2022). Relación entre perfil y visión emprendedora de estudiantes universitarios, *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(23), pp. 67-82, <https://doi.org/10.17163/ret.n23.2022.04>.
29. Thephavanh, M., Philp, J.N.M., Nuberg, I., Denton, M., & Alexander, K. (2022). Narrative Insights Reveal the Motivations of Young Agricultural Entrepreneurs in Laos, *Sustainability*, 14(20):13113, DOI:10.3390/su142013113
30. Zakharenko, A. (2023). What is a Likert Scale? Available at: <https://aidaform.com/blog/likert-scale-definition-examples.html> (Pristupljeno 12.08.2024. godine)
31. Zekir, C., & Bektas, G. (2022). Duygusal zekâ ve girişimcilik niyeti arasında öz yeterliliğin aracılık ilişkisi, *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 6, Sayı. 1, pp. 11–21, DOI: 10.14744/ysbed.2022.00014
32. Zickafoose, A., Wingenbach, G., Baker, M., & Price, E. (2023). Developing Youth Agricultural Entrepreneurship in Latin America and the Caribbean, *Sustainability*, 15, 15983, <https://doi.org/10.3390/su152215983>
33. Александровна, Ч.Л., Игоревна, Я.Н., & Алексеевич, М.С. (2018). Проблемы привлечения молодого поколения в отрасль сельского хозяйства РФ, *Сельское хозяйство*, №3, Доступны на: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-privlecheniya-molodogo-pokoleniya-v-otrasl-selskogo-hozyaystva-rf> (Доступ 26.07.2024.)
34. Іванович, С.А. (2021). Розвиток молодіжного підприємництва в аграрній сфері: проблеми та перспективи, *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 3(89), 38-45, DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.3.6>

SUMMARY

The interest of young people in their career prospects in the era of rapid changes on the global level is taking on new contours. In such a constellation, the agricultural sector has become an attractive area for young people, especially those who want to develop their entrepreneurial tendencies. The paper examines the agrarian entrepreneurial tendencies of young people in the Jablanica district. For research purposes, a survey technique was used. With the help of the Google Forms platform, young people answered questions regarding their inclination to engage in entrepreneurial activities in agriculture. The results obtained in this way indicate that the biggest obstacles for young people to engage in entrepreneurial activities in agriculture are the presence of a significant degree of indecision in solving business challenges from the agrarian sphere, as well as the instability of social breadth in solving certain business situations. The paper shows that young people see the agricultural sector as an attractive area for the development of their entrepreneurial tendencies.

OSTVARENJE SOCIJALNE PRAVDE PROHIBICIJOM KAMATE - FUNDAMENTALNA INTENCIJA ISLAMSKOG BANKARSTVA I FINANSIJA

Almir Pramenković

Fakultet za islamske studije

Novi Pazar, Srbija

almirpramenkovic@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9640-1583

Misala Pramenković

Fakultet za islamske studije

Novi Pazar, Srbija

misalapramenkovic2014@gmail.com

Omran Nezar

Fakultet za islamske studije

Novi Pazar, Srbija

nezaromran5@gmail.com, ORCID: 0009-0006-7031-439X

Apstrakt

Cilj ovog teksta je da predstavi fundamentalnu intenciju islamskog prava u pogledu zabrane kamate, a to je prevencija eksploatacije ljudi i ostvarenje socijalne pravde. Na početku autor iznosi da je jedna od primarnih karakteristika islamskih finansija zabrana kamate, te pravi distinkciju između beskamatnog bankarstva i bankarstva koje kamatu smatra apsolutno zabranjenom. Autor predstavlja mišljenja klasičnih i savremenih ekonomista i njihovu percepciju kamate kao i njihove teorije opravdanja kamate kao takve. S druge strane, autor naglašava da se islam, kao inkluzivan i sveobuhvatan sistem života, utemeljen na Objavi, bazira na kategoričkoj zabrani kamate s ciljem prevencije eksploatacije ljudi i ostvarenja socijalne pravde kao fundamentalne intencije šerijata.

Ključne riječi: kamata, zabrana, prevencija eksploatacije, socijalna pravda

ACHIEVING SOCIAL JUSTICE THROUGH THE PROHIBITION OF INTEREST - A FUNDAMENTAL INTENTION OF ISLAMIC BANKING AND FINANCE

Abstract

The aim of this text is to present the fundamental intention of Islamic law regarding the prohibition of interest, namely the realization of social justice. At the outset, the author states that one of the primary characteristics of Islamic finance is the prohibition of interest, and distinguishes between interest-free banking and banking that considers interest absolutely prohibited. The author presents the opinions of classical and contemporary economists and their perception of interest, as well as their theories of the justification of interest. On the other hand, the author emphasizes that Islam, as an inclusive and comprehensive system of life, based on the Revelation, is predicated on the categorical prohibition of interest with the aim of preventing the exploitation of people and the realization of social justice as a fundamental intention of Shari'ah.

Keywords: interest, prohibition, prevention of exploitation of people, social welfare

UVOD

Najistaknutija značajka islamskog bankarstva je zabrana kamata, što se u islamskoj tradiciji naziva kamata. Ova zabrana nije samo pravna ili ekonomska, već je duboko ukorijenjena u moralne i duhovne temelje islama. Prema islamskom učenju, bavljenje kamatom je nepoštena praksa koja vodi iskorištavanju ranjivih skupina u društvu i produbljuje ekonomsku nejednakost. Zabrana kamate ima za cilj uspostavu pravednog ekonomskog sustava temeljenog na jednakosti, solidarnosti i socijalnoj pravdi.

U suvremenom kontekstu, islamsko bankarstvo nudi alternativu tradicionalnim finansijskim sistemima, posebno u vremenima globalnih ekonomskih kriza koje su razotkrile slabosti kapitalističkih modela zasnovanim na kamati. Islamski bankarski sistem ne samo da odbacuje kamatu, već se oslanja i na načela podijeljenog rizika, transparentnosti i pravedne raspodjele bogatstva. Na taj način, islamske finansije predstavljaju integrirani pristup ekonomiji koji povezuje etičke vrijednosti s praktičnim finansijskim praksama.

Iako je koncept islamskog bankarstva relativno nov u smislu njegove institucionalizacije u drugoj polovici dvadesetog stoljeća, njegovi ideološki temelji sežu više od 14 stoljeća u prošlost. Islamsko bankarstvo nije samo beskamatna ekonomija; to je deo šire islamske filozofije života koja pomiruje duhovne i materijalne aspekte ljudskog postojanja.

O pitanju zabrane kamate i njenim različitim tumačenjima u akademskom svijetu dostupna je opsežna literatura, mada je diskusija u ovom radu ograničena na najrelevantnije segmente date teme. U ovom radu fokus je na fundamentalnoj intenciji islamskog prava – postizanju socijalne pravde prohibicijom kamate i afirmiranjem etičkog djelovanja, s posebnim naglaskom na teorijske i praktične aspekte ove teme.

OSNIVANJE ISLAMSKOG BANKARSTVA I FINANSIJA

Islamsko bankarstvo zasniva se na zabrani kamate¹. Zabrana kamate nije jedina specifičnost islamskog bankarstva, već postoje druge značajne karakteristike koje čine

¹ Primjena kamate datira od prije 4 000 godina i veže se, prema mišljenju određenih autora, za Babilon. Praksa Babilonaca da pozajmljuju novac od trgovaca u zamjenu za određeni postotak kamate preteča je 'bottomry' ugovora. Bottomry ugovor predstavlja zajam osiguran založenim pravom na brod. Ipak, moderna praksa kamatnog sistema uglavnom se povezuje za srednji vijek i zlatare koje su bile preteča današnjeg bankarstva. Ovi zlatari su pružali servis čuvanja zlata i srebra ljudima i za ovu uslugu naplaćivali određenu cijenu. Prilikom depozita zlata ili srebra kod zlatara, zlatar bi izdao potvrdu na kojoj je pisala tačna suma položenog novca. Istovremeno, ova potvrda omogućavala je vlasniku novca da podigne isti bilo kada. Međutim, vremenom se pouzdanje među ljudima razvilo do te mjere da su vlasnici položenog novca počeli koristiti potvrde za plaćanje roba i usluga bez podizanja novca direktno od zlatara. Tako su ove potvrde postale zamjene za novac, zlatnike i srebrenjake položene kod zlatara. S druge strane, uočivši da većina ljudi ne povlači svoj novac često, te da koriste potvrde kao platno sredstvo, zlatari su počeli izdavati dodatne potvrde ljudima u vidu kredita. Zlatari su ljudima koji su pozajmljivali novac od njih naplaćivali cijenu kao da su polagali svoj novac. Ovo je bilo moguće oslanjajući se na princip djelomičnih rezervi prema kojem su zlatari čuvali djelić novca, taman onoliko koliko je bilo potrebno da se zadovolje potrebe vlasnika novca

strukturu islamskog bankarstva. Zabrana kamate, uključujući ostale karakteristike islamskog bankarstva su, u stvari, pravila i naredbe šerijata i čine širi sistem i sveobuhvatan način života zasnovan na islamskoj ideologiji (Hadžić, 2005, str. 49). Nesumnjivo je da je koncept islamskog bankarstva nov u smislu da je prije samo šest decenija ovaj koncept realiziran u praktičnom smislu, dok prije toga na svjetskim tržištima kapitala nije prevladavao takav beskatmatni bankarski sistem.

Uobičajena je percepcija da je islamsko bankarstvo beskatmatno bankarstvo. Zapravo, koncept beskatmatnog bankarstva i fenomen bankarskog sistema zasnovanog na zabrani kamate potpuno su različiti jedan od drugog. Sistem beskatmatnog bankarstva ne može nužno biti islamski bankarski sistem ukoliko nije zasnovan na principu zabrane kamate. Razlog zašto treba imati na umu ovu fundamentalnu razliku dok se raspravlja o pitanju islamskog bankarstva je taj što u suštini treba napomenuti da sve beskatmatne banke nisu nužno islamske ukoliko nisu zasnovane na jedinstvenoj zabrani kamate i drugim islamskim principima. Budući da postoji mogućnost beskatmatnog bankarstva u tradicionalnom sistemu kao što je u prošlosti Banka Japana, fenomen zabrane kamate je takođe jedinstvena ideja iz druge perspektive, u smislu da su prije pojave islamskih banaka, postojale određene tradicionalne banke koje su poslovale na svjetskim tržištima kapitala a koje su bile beskatmatne. Banka Japana [centralna banka] je radila po kamatnoj stopi od 0%, što u stvari znači „beskatmatno“ bankarstvo, ali ova vrsta bankarstva nikada se nije smatrala islamskim bankarstvom jer nije bila zasnovana na principu zabrane kamate. Komercijalne banke su naplaćivale određenu nominalnu kamatu i pored činjenice da su kredite centralne banke dobijale bez kamate (Oda i Ueda, 2007, str. 303-328). U skorije vrijeme, zbog svjetske finansijske krize, monetarne vlasti i centralne banke širom svijeta, na primjer, u SAD-u i Velikoj Britaniji, smanjuju kamatnu stopu centralne banke, u Velikoj Britaniji u maju 2009., ali kako komercijalne banke naplaćuju relativno veću kamatnu stopu znači da ovaj bankarski sistem nije zasnovan na šerijatskom zakonu, čak i ako kamatna stopa ide prema nuli, to se ne naziva islamskim bankarstvom. Dakle, bilo koji bankarski sistem zasnovan na kamatnoj stopi od nula posto iz nekog razloga finansijske krize ili deflacije ili stagnacije nije nužno islamsko bankarstvo sve dok nije zasnovano ne samo na zabrani kamate već i na drugom skupu pravila izvedenih iz šerijata.

Zabrana kamate je samo jedan aspekt, postoje mnoga druga relevantna pitanja koja su suštinski povezana sa fenomenom islamskog bankarstva i koja se moraju slijediti i rješavati na odgovarajući način da bi bankarski sistem bio islamski. Šerijatska usklađenost može biti osigurana samo ako se provede šerijatski zakon općenito i regulative koje se tiču halala i harama [zakonito i nezakonito], moralne vrijednosti i etičke norme, obaveze zekata i druga slična pitanja (Smolo, 2013, str. 10-12). Zapravo, to je islamska ideologija koja se zasniva na temeljnim principima tevhide [monoteizam], znanju koje potiče iz Objave i snažnom uvjerenju da se treba vratiti Stvoritelju na Sudnjem danu (Iqbal i Mirakhor, 2007, str. 9-12).

koji su s vremena na vrijeme podizali svoj novac. Upravo ova praksa srednjovjekovnih zatara dovela je do stvaranja bankarskog sistema kakvog poznajemo danas. Smolo, E., (2006). str. 206.

Iako je praksa islamskog bankarstva nova pojava, konceptualno ideja datira prije više od 14 stoljeća. Islamsko bankarstvo je sastavni dio islamske ekonomske misli koja je jedna od najstarijih ekonomskih sistema dostupnih u akademskoj historiji. Neki pisci kao što su J. Presley i J. Sessions su to potvrdili rekavši da islamska ekonomija nije nova paradigma (Presley i Sessions, 1994, str. 84-96).

Finansijske prakse i monetarni aranžmani u oblasti poslovanja, trgovine i ulaganja zasnovani na ovoj misli preovladavali su kroz islamsku historiju, na primjer, depoziti na tekućim računima i upotreba čekova bili su dobro poznati u ranoj historiji islama u Bagdadu i Damasku. (Kahf i Khan, 1992, str. 19). Ali ostaje činjenica da su se bankarske prakse zasnovane na šerijatu pojavile u posljednjoj četvrtini dvadesetog vijeka kao takve i djeluju u sadašnjem finansijskom sistemu. Većina pisaca koji su opširno pisali o temi islamskog bankarstva, jednoglasno su se složili oko toga da je prva islamska štedionica na svijetu počela da upravlja islamskim finansijama u malom egipatskom selu zvanom Myt Ghamr sredinom šezdesetih. (Smolo, 2013, str. 11). Kasnije sedamdesetih godina počele su Islamska razvojna banka i Islamska banka Dubajja i od tada se broj islamskih banaka povećava sve do danas (Smolo, 2013, str. 18).

Teorijski, fenomen islamskih finansija i finansijsko operativno djelovanje u proteklih nekoliko stoljeća prisutni su bili kroz historiju islamskog svijeta gdje je preovladavo ekonomski poredak ili sistem zasnovan na znanju iz Objave ili preciznije islamske ideologije. Ali u savremenoj ekonomskoj literaturi, posebno u književnim krugovima zapadne ekonomske misli, o ovom fenomenu se počelo raspravljati tek prije nekoliko decenija.

Finansijski aranžmani u prošlosti nisu imali toliko tačnosti i preciznosti u pogledu informacija i organizacije koliko jedan pravilno vođen i organizovan sistem finansijskih posrednika u savremenom ekonomskom svijetu danas. Stoga, dugo vremena, ekonomisti i finansijski stručnjaci sadašnjeg kapitalističkog sistema u kojem su bankarstvo i finansije postale velika industrija nisu bili voljni da prihvate argument da se neki bankarski sistem može razviti i uspješno raditi na praktičnim osnovama bez poslovanja na osnovu kamate (Asutay, 2010, str. 35-36).

Početak sedamdesetih godina koncept beskatnog bankarstva nije bio ništa više od sna muslimanske populacije širom svijeta koji su pokušavali oživjeti svoju islamsku ideologiju i implementirati božanska načela šerijata u svoje bankarstvo i finansijske usluge. Upravo su ideologija i vjera muslimana i pokreti preporoda u muslimanskom svijetu doveli do razvoja bankarskog sistema kompatibilnog s njihovom vjerom, etikom i moralom gdje je cijeli sistem u ratu protiv modernog bankarskog kredita ili kamatne stope.

Socijalna pravda: fundamentalna intencija islamskog bankarstva i finansija

Socijalna pravda je u srži svih pitanja islamskog ekonomskog sistema. To je najznačajniji cilj koji se može postići primjenom svih zabrana islamskog prava gdje je doktrina zabrane kamate samo jedna od njih. Jednako važna su i druga pitanja kao što su zekat, garer (neizvjesnost), mejsir (kockanje), halal i haram itd., a oni zajedno

čine islamski ekonomski poredak, dok islamsko bankarstvo i finansije su samo praktičan instrument i dio cijelog ovog mehanizma (Usmani, 2017, str. 16).

Islam je sveobuhvatan i inkluzivan način života, ili ono što se naziva potpuni kodeks života. To je razlog zašto u islamu nalazimo razne vrste učenja i brojne naredbe koje se odnose na svakodnevni život svakog čovjeka koji se deklarira muslimanom. U islamskom učenju muslimani se pridržavaju naredbi, preporuka, zabrana i sankcija šerijata u svim sferama života, bilo da se radi o individualnom ili društvenom segmentu života. Islam ne pravi razliku između fizičkih i duhovnih potreba čovjeka, kao ni između pojedinca i društva u smislu socijalne pravde i odgovornosti (Chapra, 2009, str. 12). Iz islamske perspektive osnovne životne i materijalne potrebe jednako su važne kao i duhovne potrebe ljudskih bića i obrnuto. Slično tome, dobrobit jedne osobe i poboljšanje cijelog društva podjednako su značajni i bitni u društveno-ekonomskom i političkom okruženju u islamskom sistemu. Podjela privatnog i društvenog života, kao ni razlika između države i bogomolja, ne percipira se u principima šerijata. Isti set odluka primjenjiv je na pojedinca u njegovom javnom i privatnom životu.

Za ovu sveobuhvatnu ideologiju i praktičnu inkluzivnost, islam je stavio veliki naglasak na određene osnovne principe koji se odnose na pojedinca, društvo, tjelesnu i duhovnu dimenziju. Ovi osnovni principi daju temelje za potpunu socijalnu pravdu u društvu u kojem se sva ljudska bića tretiraju jednako, pošteno i pravedno, a ne samo da se uzimaju u obzir njihove duhovne potrebe kao u većini religija, već i suštinske materijalne potrebe svih ljudskih bića koja se odnose na ekonomiju i politiku također se smatraju jednako značajnim. Ovi temelji se mogu sumirati na tri osnovna:

- Apsolutna sloboda savjesti
- Potpuna ljudska jednakost (neekonomska jednakost)
- Čvrsta međusobna odgovornost društva.

Važno je napomenuti da pojam ljudske jednakosti u islamu znači jednake mogućnosti za ekonomske aktivnosti. To ni u kom pogledu ne implicira da islam negira pravo privatnog vlasništva, poricanje privatnog vlasništva je u suprotnosti sa samim osnovama islama, dok fenomen socijalizma ili komunizma nema mjesta u islamskom ekonomskom sistemu. Pravo privatnog vlasništva priznato je od strane mnogih vjera i zakona u svijetu, ali islam je možda jedina religija koja ne samo da prihvata legitimitet privatnog vlasništva kao što to čine druge vjere, već dodatno daje nedvosmisleno opravdanje pravednoj raspodjeli bogatstva u prema uputama Kur'ana (Kur'an, 43:32). Ljudska jednakost znači osiguranje jednakih mogućnosti za sve u ekonomskim aktivnostima i obezbjeđivanje egzistencijalnog nivoa ljudskih potreba za svakog člana društva bez obzira na vjeru ili rasnu diskriminaciju. Koncept socijalne pravde u islamu se razlikuje od komunizma i socijalizma. Islamsko gledište je da su nepravedna raspodjela prihoda i koncentracija bogatstva štetni za razvoj ljudske ličnosti, ekonomski prosperitet i održiv ekonomski razvoj u svakom društvu. (Smolo, 2013, str. 216). Također, islam naglašava da ne smije postojati nijedna vrsta nepravde: kriminalne ili ekonomske, što je ekonomska eksploatacija relativno ugroženih slojeva društva. Uspostavljanje takve pravde (Kur'an, 57:25) imalo je za cilj slanje poslanika i objavljivanje knjiga (Hamidullah, 1989, str. 157).

Gore spomenute osnove i ciljevi daju islamsku perspektivu kako bi se osigurali ciljevi islamskog bankarstva i finansija koji se mogu sumirati na sljedeći način:

- Ukidanje kamate na sve finansijske transakcije i reforma svih bankarskih aktivnosti u skladu sa islamskim principima;
- Postizanje pravedne i pravične raspodjele prihoda i bogatstva;
- Promovisanje ekonomskog razvoja i veće korišćenje ekonomskih resursa do optimalnog nivoa.

Za postizanje ovih ciljeva islam je propisao određene regulative i traži od sljedbenika islama da sprovode ova šerijatska učenja. Prema doktrinama islamske jurisprudencije, primjena ovih regulativa pomoći će i osigurati uspostavljanje poštenog i pravednog društva u cijelom svijetu (Usmani, 2017, str. 16). Uspostavljanje takvog poštenog i pravednog društva jedan je od značajnih i najpoželjnijih ciljeva šerijata. U Kur'anu se jasno spominje: *Mi smo izaslanike naše s jasnim dokazima slali i po njima knjige i terazije objavljivali, da bi ljudi pravedno postupali* (Kur'an, 57:25). Stoga, osim zabrane kamate, nalazimo da je Uzvišeni Allah također zabranio kockanje u Kur'anu: *O vjernici, vino i kocka i kumiri i strjelice za gatanje su odvratne stvari, šejtanovo djelo; zato se toga klonite da biste postigli što želite.* (Kur'an, 5:90). Također postoji jasna naredba o poštenoj i pravednoj međusobnoj trgovini i finansijskim transakcijama i jedna je od osnovnih zakonskih naredbi u islamskom pravu da sve transakcije moraju biti zasnovane na poštenju i pravdi; *O vi koji vjerujete! Ne jedite imetke svoje među sobom zaludno, izuzev da bude trgovina sporazumna među vama. I ne ubijajte duše vaše. Uistinu! Allah je vama Milosrdan.* (Kur'an, 5: 29) Kur'an je također objasnio način na koji se pozajmljuje novac, tj. da se zapiše kako ne bi ostala nejasnoća i neizvjesnost koje bi mogle stvoriti probleme u budućnosti: *O vjernici, zapišite kada jedan od drugog pozajmljujete do određenoga roka.* (Kur'an, 2:282). Osnovni princip koji pokriva sve novčane, trgovinske i finansijske transakcije opisan je u ajetu u kojem je Allah spomenuo: *nećete nikoga oštetiti, niti ćete oštećeni biti.* (Kur'an, 2:279). Pomenuto je uspostavljanje pravde u društvu u svim sferama života uz pobožnost i pravednost koja je najpreporučljivija i najpoželjnija osobina vjernika. Stoga je Kur'an uspostavu pravde stavio blizu pobožnosti. Pravda nije samo za muslimane (Kur'an, 49:10), već je za sva ljudska bića, čak i za one koji su žestoki protivnici i očigledni neprijatelji islama (Kur'an, 5:2; 5:8).

Kur'anski ajeti, kao najosnovniji izvor znanja o šerijatu, osuđuju sve vrste pogrešnih transakcija. Zabranjeno je davanje mita vladarima i nezakonito oduzimanje imovine od naroda. Ekonomska aktivnost, trgovinske transakcije i finansijsko poslovanje, tj. o svemu se mora razgovarati u svjetlu šerijata.

Islamsko bankarstvo je sastavni dio ove jedinstvene filozofije i karakteristične ideologije. Moralna dimenzija ekonomskog ponašanja je važna implikacija islamske ekonomske misli. Operacije otvorenog tržišta i slobodna interakcija tržišnih snaga nisu negirane ovom idejom, vjerske doktrine uvode moralnu dimenziju u privrednu aktivnost, dok intervencija države da se primjeni šerijatski zakon za osiguranje javnog

blagostanja je bitna karakteristika ove ideologije. Islam nije jedini koji promovira moralnu dimenziju za nesmetano funkcionisanje ekonomskog sistema i osiguranje javnog blagostanja, ali postoje snažni glasovi u korist etike i morala od strane savremenih ekonomista na zapadu. Kejns je u opštoj teoriji, na primer, objasnio da tržišne snage i ekonomija slobodnog preduzetništva ne mogu da rade glatko i pošteno bez ikakve moralne kontrole od strane države. Aranžman fiskalne politike od strane države je od suštinskog značaja da bi se obezbedilo nesmetano funkcionisanje sistema i veća odlučnost i pravednija raspodela Prihoda (Sen, 1973, str. 5).

Šerijat i prohibicija kamate i lihvarstva

Tradicionalni bankarski sistem zasniva se na mehanizmu kamate. Ne samo bankarski sistem, već institucija kamate u zapadnim kapitalističkim ekonomijama igra značajnu ulogu u određivanju svih ekonomskih i poslovnih aktivnosti. Postoji nekoliko teorija u ekonomskoj literaturi koje su iznijeli zapadni ekonomisti. Ove teorije u stvari objašnjavaju tradicionalno gledište zapadnih ekonomista, zbog čega je kamata opravdana u kapitalističkoj ekonomiji. (Hamidullah, 1989, str. 158)

Klasična teorija kamate je stajalište klasičnih ekonomista poput Adama Smitha, Malthusa i Ricarda. Klasična škola mišljenja je iznijela svoje opravdanje kako je „kamata naknada koju zajmoprimac plaća zajmodavcu za profit koji bi ostvario korištenjem svog novca“ (Qureshi, 1946, str. 13). Alfred Marshall iz neoklasične škole naglašava potražnju i ponudu štednje i prema njemu kamata je nagrada za žrtvu čekanja. Lord JM Keynes je oštro kritikizirao ovu teoriju rekavši da štednja nije određena kamatom, već je prihod ljudi glavna determinanta štednje i da je stopa štednje neosjetljiva na kamatnu stopu (Qureshi, 1946, str. 15-16).

Drugi engleski ekonomista NW Senior iznio je stav da je kamata cijena koja se plaća za apstinenciju. On je uveo vremenski element u upotrebu kapitala kao što je Lassalle primijetio da je 'profit kapitala plata apstinencije' (Qureshi, 1946, str. 18). Maršal je upotrijebio riječ *čekanje* za *apstinenciju*. Teoriju su također odbacili i kritikovali mnogi ekonomisti jer nije na zadovoljavajući način objasnila opravdanost kamate.

Teoriju produktivnosti kamate objasnio je Bohm Bawerk koji je tumačio da je produktivnost kapitala uzrok kamate. Po njemu je kapital doveo do proizvodnje, većeg broja dobara i povećanja vrijednosti robe. Ali uobičajeno iskustvo je pokazalo da je dodatna proizvodnja smanjivala cijene robe, a time i njihovu vrijednost. Postoji prihvatljivija verzija ove teorije poznate kao marginalna teorija kamate koja objašnjava da se renta na imovinu plaća za graničnu produktivnost tog kapitalnog sredstva. Ali kritičari su prigovorili zašto se naplaćuje kamata na potrošna dobra. Qureshi (Qureshi, 1946, str. 23-33) je također spomenuo kritiku ove teorije da ne objašnjava kako je kamatna stopa određena i u slučaju bilo kakvog gubitka u poslovnom poduhvatu zbog čega bi zajmoprimac morao platiti kamatu.

Novi razvoj u teoriji kamate je monetarna teorija kamate koja se smatra modernom teorijom kamate. Ohiln (Ohiln, 1937, str. 222-225) i Keynes (Keynes, 1936, str. 88) su sugerirali da je kamata čisto monetarni fenomen. Za njih je kamatna stopa cijena kredita. Između ovih ekonomista postoji razlika u mišljenju da li je kamatna stopa određena tražnjom za pozajmljenim sredstvima i ponudom kreditnih sredstava ili je određena samom ponudom i potražnjom novca. Oba gledišta Ohiln smatra teorijom kreditnih sredstava, a Keynes teorijom preferencije likvidnosti. Keynes je opovrgao

Marshallov argument da bi povećanje kamatne stope povećalo štednju, a time i investicije. Keynes je vrlo blizak islamskom pristupu kamate jer priznaje da stopa kamate u društvu koje se pravilno vodi može biti nula i u isto vrijeme priznaje da ljudi mogu zaraditi novac poduzetništvom (Keynes, 1936, str. 88-92). Jedan od vodećih savremenih ekonomista Paul Samuelson tvrdi da su uravnotežne kamatne stope bez trajnih dobara ili rasta proizvodnje određene međugeneracijskom potrošnjom, što odgovara stopama rasta stanovništva u društveno optimalnom slučaju (Samuelson, 1958, str. 472-474).

Dakle, prema zagovornicima islamskog bankarstva sve glavne teorije kamate nisu mogle dati zadovoljavajuće opravdanje za naplatu kamatne stope i stoga su negirali instituciju kamate kao determinante štednje i ekonomske aktivnosti (Saeed, 2001, str. 36-38). Kamata iz islamske perspektive je prepreka ekonomskom rastu i sredstvo ekonomske eksploatacije. Stoga je šerijat vrlo snažno i eksplicitno zabranio kamatu. U Kur'anu i Sunnetu, primarnim izvorima šerijata, riječ *riba* se spominje za sve vrste kamata i njena zabrana je nedvosmisleno jasna. Definirati značenje riječi *riba* nikada nije bilo lahko i među pravnicima u islamskoj jurisprudenciji ne postoji jednoglasnost oko ovog pitanja. Pravnici imaju različita mišljenja o značenju i tumačenju pojma *riba*. Izraz *riba* i njegove različite doslovne izvedenice korišteni su u brojnim ajetima u Kur'anu s bukvalnim značenjem kao 'rast', 'uzdizanje', 'podizanje' i 'biti velik' (Smolo, 2013, str. 27). Drugi autor, S.M. Ahmed kaže da 'riba doslovno znači višak ili dodatak' (Ahmad, 1947, str.22). Još jedan poznati i pionirski pisac o islamskoj teoriji o kamati A.I. Qureši je napisao da 'riječ *riba* znači povećanje u bilo čemu, odnosno dodavanje'. Na primjer, takva i takva osoba je dala još to i to" (Qureshi, 1946, str.49).

Također, postoji argument da je koncept kamate u vrijeme Poslanika bio potpuno drugačiji od funkcionisanja bankarske kamate u modernoj ekonomiji (Rahman, 1964, str. 6-8). Neki naučnici koji su razmatrali ovo pitanje iz druge perspektive poput Fazulra Rahmana, D. M. Qurešija, izneli su svoj argument da nije svako povećanje glavnice kamata.² Dakle, razlika u mišljenjima je oduvijek postojala, ali Abdullah Saeed je opširno diskutirao o najsitnijim detaljima ovog pitanja u smislu tumačenja i značenja koje su dali učenjaci, a onda na kraju zaključuje da je najprihvatljivije tumačenje ono koje implicira da je 'svako povećanje naplaćeno u transakciji zajma, sve iznad glavnice je kamata' (Saeed, 2001, str.17). Također, jedan od najvažnijih dokumenata o islamskom bankarstvu je izvještaj CII-a (Council of Islamic Ideology) koji je eksplicitan: „postoji potpuna jednoglasnost među svim školama mišljenja u islamu da izraz 'riba' označava kamatu”.

Još jedna zanimljiva i značajna stvar koju treba primijetiti je da u islamu pojam *riba* nije ograničen samo na pozajmljivanje novca, već ako postoji bilo kakav dodatak ili povećanje u trgovačkim transakcijama i razmjeni dobara onda je također uključen u koncept *riba*. U poznatom hadisu Poslanik je spomenuo šest stvari u koje nije uključio samo zlato i srebro koji su korišteni kao novac, već je uključio i hurme, pšenicu, ječam i sol [Sahih Muslim], Poslanik je odredio Bilala, svog pratioca, da proda jednu vrstu

² Oni tvrde da svako dodavanje i povećanje nije nezakonito a zabranjeno je samo neopravdano dodavanje i povećanje koje je u vezi sa kreditom i podložno je povećanju s vremenom.

hurmi i plati novac za kupovinu različitih vrsta hurmi na osnovu činjenice da se mogu razlikovati po kvalitetu. U ranoj islamskoj šerijatskoj literaturi su stoga dvije vrste kamate vrlo česte: riba el nasia i riba el fadl. Prvi tip se bavi isključivo konceptom kamate koji se temelji na pozajmljivanju novca za novac, dok se drugi uglavnom odnosi na razmjenu robe gdje se roba zamjenjuje za robu. Dakle, koncept riba je širi i sveobuhvatniji i nije ograničen samo na aktivnosti pozajmljivanja novca u privredi (Smolo, 2013, str. 27). Uzvišeni Allah je više puta u različitim surama spomenuo zabranu poslovanja uz kamatu. Osuda i konačna zabrana kamate je veoma oštra Kur'anu i jedinstvena je u smislu da je Allah objavio rat onima koji se ne suzdržavaju da se bave kamatom. Objava rata nije povezana ni sa jednim drugim grijehom, čak ni s mnogoboštvom ili paganstvom, najvećim grijehom. Zabranom kamate, Kur'an je zatvorio sva vrata eksploatacije i iskorištavanja ranjivih kategorija u društvu. S tim u vezi, ne samo kamata, već i sve vrste nezakonitih i nepravednih finansijskih transakcija [poput kockanja] su zabranjene u Kur'anu.

Uzvišeni Allah kaže: *O vjernici, jedni drugima na nedozvoljen način imanja ne prisvajajte - ali, dozvoljeno vam je trgovanje uz obostrani pristanak* (Kur'an, 4:29).

Ovdje ćemo navesti sve ajete iz Kur'ana u kojima je Allah zabranio kamatu:

1. *Oni koji se kamatom bave dići će se kao što će se dići onaj koga je dodirom šejtan izbezumio, zato što su govorili: "Kamata je isto što i trgovina." A Allah je dozvolio trgovinu, a zabranio kamatu. Onome do koga dopre pouka Gospodara njegova - pa se okani, njegovo je ono što je prije stekao, njegov slučaj će Allah rješavati; a oni koji to opet učine - biće stanovnici Džehennema, u njemu će vječno ostati.* (Kur'an, 2:275).

2. *Allah uništava kamatu, a unaprjeđuje milosrđa. Allah ne voli nijednog nevjernika, grješnika* (Kur'an 2:276).

3. *O vjernici, bojte se Allaha i od ostatka kamate odustanite, ako ste pravi vjernici* (Kur'an, 2:278).

4. *Ako ne učinite, eto vam onda, neka znate - rata od Allaha i Poslanika Njegova! Ako se pokajete, ostaće vam glavnice imetaka vaših, nećete nikoga oštetiti, niti ćete oštećeni biti* (Kur'an, 2:279).

5. *O vjernici, bezdušni zelenaši ne budite, i Allaha se bojte, jer ćete tako postići ono što želite.* (Kur'an 3:130).

6. *A novac koji dajete da se uveća novcem drugih ljudi neće se kod Allaha uvećati, a za milostinju koju udijelite da biste se Allahu umilili - takvi će dobra djela svoja umnogostručiti* (Kur'an, 30:39).

Iako je zabrana kamate u Kur'anu vrlo jasno spomenuta, detalji kamate i njeni različiti oblici nisu opisani ni u jednom dijelu Kur'ana. U stvari, Sunnet Poslanika

Muhammeda, a.s, daje relativno više opisa i detalja. U Sunnetu nalazimo određene reference vezane za kamatu. Poslanikova oproštajna hutba povodom hodočašća veoma je istaknuta u sadržaju zabrane kamate. On je navodno rekao: “Svi (ugovori) kamate iz predislamskog perioda su ništavni. Prvi (ugovor) kamate koji poništavam je ugovor Abdullaha b. Abdul Muttaliba” (Sahih Muslim).

Poznati hadis o šest roba također opisuje činjenicu da je Poslanik rekao: 'Zlato za zlato, srebro za srebro, pšenica za pšenicu, ječam za ječam, hurme za hurme i sol za sol treba zamijeniti slično za slično, jednako za jednako iz ruke u ruku [na licu mjesta]. Ako su vrste razmijenjene robe različite, prodajte ih kako želite, ako se razmjenjuju na osnovu transakcije iz ruke u ruku' (Sahih Muslim).

Poslanik je prokleo onog ko jede kamatu (tj. onog ko je uzima), ko daje kamatu, onog ko (njen ugovor) zapisuje i dvojicu koji svjedoče. I rekao je: “*Oni su isti (u grijehu)*“. (Sahih Muslim).

Zabrana kamate u islamu je, naravno, najznačajnija percepcija islamskih finansija. Ali to ne znači da se radi samo o islamskoj vjeri i da druge monoteističke religije poput judaizma i kršćanstva nisu dale nikakve upute ili smjernice u tom pogledu. Judaizam i kršćanstvo imaju vrlo slične stavove o zabrani kamate. U Bibliji se jasno spominje zabrana lihvarstva i kamate. U hrišćanskoj vjeri se vrlo dugo, najmanje 1400 godina, primjenjuje zabrana kamata. Kasnije je ova zabrana bila ograničena na previsoku kamatnu stopu zvanu lihvarstvo. U mnogim evropskim zemljama ova zabrana previsokih kamatnih stopa je još uvijek na snazi (Hassan i Lewis, 2004, str. 1-2). Judaizam je prije islama također zabranjivao kamate. U Starom Zavetu čitamo: *Kad daš u zajam novaca narodu mom, siromahu koji je kod tebe, nemoj mu biti kao kamatnik, ne udarajte na nj kamate* (Kniga izlaska, 22:25).

Hrišćanstvo ima vrlo sličan stav o kamati. Na primjer, u Jevanđelju po Luki stoji: *A svakome koji ište u tebe, podaj; i koji tvoje uzme, ne išti.* (Jevanđelje po Luki, 6:30). Stoga je iznenađujuće primijetiti da je Stari zavjet bio podvrgnut takvim iskrivljenjima da je značenje "Moj narod", koje je prvobitno imalo širu primjenu, kasnije postao ograničen samo na Jevreje, kao što čitamo u Ponovljenom zakonu, možete davati zajam na kamatu strancu, ali svom bratu ne smijete davati uz kamatu: *Strancu podaj na dobit, ali bratu svom nemoj davati na dobit, da bi te blagoslovio Gospod Bog tvoj u svemu što se prihvatiš rukom svojom u zemlji u koju ideš da je naslediš.* (Ponovljeni zakon, 23:20). Dakle, iz gornje rasprave je lako je izvući zaključak da islamski zakon nije jedini u zabrani kamate, druge monoteističke religije kao što su judaizam i kršćanstvo također su dale vrlo eksplicitne regulative o neopravdanosti i zabranjenosti lihvarstva i kamate. Iz razloga što je kamata zabranjena u ranim svetim spisima Jevanđelja i Tore, u mnogim evropskim zemljama još uvijek postoje zakoni o lihvarstvu koji se odnose na zabranu previsokih kamatnih stopa (Hassan i Lewis, 2004, str. 2-3).

ZAKLJUČAK

U doktrinama islamskih finansija, najosnovnija i najistaknutija karakteristika je zabrana kamate. Razlog za ovu zabranu koja je spomenuta u Kur'anu je izbjegavanje nepravde. Koncept islamskog bankarstva je mnogo širi i sveobuhvatniji od samog

sistema bankarstva i finansija. To je bankarski sistem koji pruža usluge zajednici zasnovanoj na vjeri i zasnovan je na principima šerijata koji ima jedinstvenu i istaknutu osobinu božanskog porijekla. Šerijatski zakon određuje strukturni okvir islamskog bankarskog sistema.

Principi islamskih finansija stavljaju veliki naglasak na uspostavljanje socijalne pravde i pravednu raspodjelu prihoda. Svaka finansijska, komercijalna, monetarna ili trgovačka transakcija koja nije u skladu sa ovim osnovnim principima Šerijata biće proglašena nevažećom. Ekskluzivni razlog zabrane kamate, obaveze zekata, iskorijenjivanja garera, zabrane mejsira i koncepta zakonite i poštene trgovine je postizanje cilja socijalne pravde i pravedne raspodjele bogatstva u društvu. Autentičnost proizvoda islamskog bankarstva u smislu poštivanja šerijata zavisi od ovih principa i do koje mjere islamske banke slijede ove principe u svom praktičnom poslovanju. Zabrana kamata nije samo vjerska nužnost, to je i ekonomski alat za stvaranje jednakih mogućnosti i smanjenje nejednakosti. Ova praksa pomaže u sprečavanju koncentracije bogatstva u rukama nekolicine ljudi i podržava preraspodjelu dobara na način koji koristi društvu u cjelini. Također, etička dimenzija islamskog bankarstva naglašava važnost odgovornog upravljanja resursima i osigurava usmjerenost gospodarskih aktivnosti prema općem dobru.

Ovaj rad naglašava da islamsko bankarstvo ne treba promatrati samo kao beskatni sistem, već prije kao sastavni dio šire islamske ideologije. Islamske finansije također uključuju druge ključne elemente, kao što je zekat, koji osigurava preraspodjelu bogatstva, te naglasak na etičkim standardima u svim finansijskim transakcijama. To je ono što islamsko bankarstvo jasno razlikuje od drugih beskatnih sistema, poput politike nulte kamate koja se ponekad primjenjuje u tradicionalnim ekonomijama, jer islamsko bankarstvo nije samo tehničko rješenje, već i ideološko rješenje koje se temelji na Božijoj riječi. Savremena globalna finansijska kriza dodatno je istaknula slabosti sistema utemeljenih na kamati, pri čemu islamsko bankarstvo nudi održivu alternativu. Islamske banke danas predstavljaju rastući sektor koji sve više privlači pažnju stručnjaka i investitora širom svijeta. Njihov model pokazuje kako se finansije mogu uskladiti s etičkim i društvenim vrijednostima, što je posebno važno u kontekstu rastućih globalnih izazova poput siromaštva, nejednakosti i klimatskih promjena. Iako islamsko bankarstvo predstavlja izazov globalnom finansijskom sistemu duboko ukorijenjenom u tradicionalnoj kapitalističkoj praksi, njegov sve veći utjecaj pokazuje da je moguće integritati etičke vrijednosti u modernu ekonomiju. Islamske banke diljem svijeta bilježe veliki rast i prihvaćanje, što ukazuje na potrebu daljnjeg istraživanja i prilagođavanja ovog modela različitim društvenim i ekonomskim kontekstima.

Na kraju, islamski ekonomski sistem nije samo skup finansijskih pravila, to je također holistički pristup ljudskom životu. On nas podsjeća na važnost usklađivanja ekonomskih ciljeva s moralnim načelima i težnje za pravednijim i skladnijim društvom. Kao takvi, islamsko bankarstvo i finansije mogu igrati ključnu ulogu u redefiniranju globalne ekonomske prakse i promicanju modela koji ljude i pravdu stavlja u središte ekonomske aktivnosti.

LITERATURA

1. Algaoud, L.M. i Lewis, Mervyn, K., (2001). *'Islamic Banking'*, Edward Elgar Publishing Limited UK
2. Ahmad, S.M., (1947). *'Economics Of Islam'*, Muhammad Ashraf, Lahore, Pakistan.
3. Al-Omar, F i Haq, M. A., (1996). *'Islamic Banking; Theory, Practice and Challenges'*, Oxford University Press, Karachi Z Books London & New Jersey.
4. Asutay, M., (2010). *'Islamic Banking and Finance and its Role in GCC-EU Relationship: Principles, Developments and the Bridge Role of Islamic Finance'*, published in *'The EU and the GCC: Challenges and Prospects under the Swedish EU Presidency'*, (Eds) Christian Koch and Leif Stenberg, Gulf Research Centre, Dubai, UAE.
5. Chapra, M. Umer, (2009). *'Global Islamic Financial Crisis, Can Islamic Finance Help?'*, *New Horizon*, January-March, 2009, Issue No.170
6. Chapra, M. Umer, (2000). *'The Future of Economics: An Islamic Perspective'* The Islamic Foundation, UK.
7. CII (Council of Islamic Ideology), (1983). *'Consolidated Recommendations on the Islamic Economic System'*, Islamabad, Pakistan.
8. Choudhry, M., (1998). *'Studies in Islamic Science and Polity'* Macmillan, London.
9. Hadzic, F., (2005). *Islamsko bankarstvo i ekonomski razvoj*, Ekonomski fakultet, Sarajevo.
10. Hassan i Lewis, (2004), *'Islamic Financing: An Introduction'* The European Journal of Management and Public Policy, V.3, No.1, ECPD.
11. Hamidullah, M. (1989). *Uvod u islam*, Sarajevo.
12. Iqbal, Z i Mirakhor, A., (2007). *'An Introduction to Islamic Finance: Theory and Practice'*, John Wiley & Sons.
13. Kahf, M. i Khan, T., (1992). *'Principles of Islamic Financing: A Survey'* Research Paper No. 16, IRTI, IDB, KSA.
14. Kurihara, K.K., (1959). *'The Keynesian Theory of Economic Development'*, Columbia University Press, NY.
15. Keynes, J.M., (1936). *'The General Theory of Employment, Interest and Money'*, Macmillan Cambridge University Press.
16. Marshall, A., (1890). *'Principles of Economics: an introductory volume'*, Rod Hay's, McMaster University, Canada.
17. Mawdudi, A.A., (1963). *'Islam awr Adl-e-Ijtma'i'* (Islam and Social Justice), Islamic Publications Lahore Pakistan.
18. Mawdudi, A.A., (1959). *'Islam Awr Jadid Ma'ashi Nazari'yya't'* (Islam and Modern Economic Principles), Islamic Publications Lahore Pakistan.
19. Oda, N. & Ueda, K., (2007). *'The Effects Of The Bank Of Japan's Zero Interest Rate Commitment And Quantitative Monetary Easing On The Yield Curve: A Macro-Finance Approach'*, *The Japanese Economic Review*, (Sep. 2007) Volume 58 Issue 3..
20. Ohliln, Bertil G., (1937). *'Some Notes on the Stockholm Theory of Savings and Investment: I and II'* *Economic Journal*, 1947, March.
21. Presley, J. i Sessions, J., (1994). *'Islamic Economics: The Emergence of New Paradigm'*, *Economic Journal*, Vol. 104.
22. Qutab, S., (1953). *'Social Justice in Islam'*, Révise Edition, 2000, Islamic Publications International, USA.

23. Qureshi, A.I., (1946). '*Islam And The Theory Of Interest*', Sh Muhammad Ashraf, Lahore.
24. Rahman, F., (1964). '*Riba and Interest*', Islamic Studies, V3 No1 March 1964, Karachi.
25. Saeed, A., (2001). '*Islamic Banking and Interest: A Study of the Prohibition of Riba and its Contemporary Interpretation*', E J Brill.
26. Sen, A., (1973). '*On Ignorance and Equal Distribution*', American Economic Review, Vol. 63(5), December, American Economic Association.
27. Senior, N. W., (1836). '*An Outline of the Science of Political Economy*', W. Clowes And Sons, Stamford Street, London.
28. Smolo, E., (2013). *Uvod u islamsku ekonomiju i finansije-teorija i praksa*. Sarajevo: Dobra knjiga.
29. Usmani, M., T. (2017). *Uvod u islamske finansije*, CNS, Sarajevo.
30. Samuelson, P., A. (1958). *An Exact Consumption-Loan Model of Interest with or without the Social Contrivance of Money*, The Journal of Political Economy, Vol. 66, No. 6.

SUMMARY

This text deals with the achievement of social justice through the prohibition of interest and usury, which represents a fundamental intention of Islamic law. While it is necessary to uphold other values, such as ethical norms, principles of halal and haram, etc., the central theme of this work is the discussion of the prohibition of interest. This paper also emphasizes the distinction between interest-free banking and the Islamic banking system. Namely, the interest-free system is not fundamentally Islamic, although it is interest-free, because in order to be treated as an Islamic system, it must be based on the categorical prohibition of interest. According to Islamic teachings, interest cannot be logically or morally justified because the passage of time alone cannot justify profit (waiting cannot be a source of profit, nor can time be possessed). The text explains that the prohibition of interest is one of the basic characteristics of Islamic law that leads to social justice by preventing the exploitation of vulnerable categories of society, economic equality, equal opportunities, etc. The prohibition of interest is categorical in Islam, it is based on God's word, not on human decision and understanding. The first fundamental principle is the principle of social justice - all other economic considerations are subordinated to the principles of social justice. This principle implies a fair distribution of wealth in the community (state), from which follows the obligation to help the poor, the prohibition of unfair exploitation of others, the obligation to achieve welfare and maximum employment in the community, and the obligation for individuals to contribute to this. It is a principle deeply rooted in Islamic philosophy and is invoked by all proponents of Islamic economics. Although this general principle is declaratively embedded in the constitutions, laws, and basic documents of many states and human communities, authors who advocate Islamic economics and social organization like to point out that Islam insists on this principle more than some other systems and applies it more consistently.

ISTRAŽIVANJE RAZVOJA E-TRGOVINE U SVETU I UTICAJA MARKETINGA NA POSEĆENOST E-TRGOVINE BRENDA BIANCOMOLINA

Naim Baftiu

Univerzitet u Prizrenu

naim.baftiu@uni-prizren.com, ORCID: 0009-0003-3883-0384

Fadil Novalić

Univerzitet u Novom Pazaru

Novi Pazar, Srbija

fadilnovalic@uninp.edu.rs, ORCID:0000-0002-2841-8666

Edvin Kovačević

Univerzitet u Novom Pazaru

e.kovacevic10@gmail.com, ORCID:0000-0002-4101-5546

Apstrakt:

U ovom radu su razmatrane prednosti koje poslovanje može imati upotrebom elektronske trgovine. Navedeni su tipovi elektronske trgovine kao što su B2C, B2B, C2C, i ukratko su opisani. Prikazan je porast upotrebe elektronske trgovine u svetu kroz statističke podatke koji su preuzeti iz dosadašnjih istraživanja. Takođe je opisan razvoj elektronske trgovine za brend Biancomolina i marketing koji je sproveden, kao i analiza dobijenih rezultata o povećanju posećenosti e-trgovine, obavljena uz pomoć alatke „Google Analytics“. Za potrebe istraživanja razvijena je Web prodavnica pomenutog brenda, potom je sprovedena marketing kampanja i izvršena analiza saobraćaja na prodavnici, provera vrste uređaja sa kojih se posećuje prodavnica, ispitivanje za koje proizvode se posetioci prodavnice najviše interesuju i profilisanje kupaca. Rezultati su pokazali da je uvođenje prodaje putem e-trgovine opravdano i da je marketing uticao na povećanje interesovanja potencijalnih kupaca, kao i same prodaje. Podaci o interesovanjima kupaca pomažu kompanijama da razumeju kome su potrebni njihovi proizvodi, kao i da otkriju usluge i faktore koji utiču na odluke o kupovini.

Ključne reči: e-komerc, brend, Web tehnologija, e-marketing, analitika.

RESEARCH ON THE DEVELOPMENT OF E-COMMERCE WORLDWIDE AND THE IMPACT OF MARKETING ON THE E-COMMERCE TRAFFIC OF THE BIANCOMOLINA BRAND

Abstract

This paper explores the advantages that businesses can gain from using electronic commerce. It outlines and briefly describes various types of e-commerce, such as B2C, B2B, and C2C. The global growth in the use of electronic commerce is presented through statistical data obtained from previous research. The paper also describes the development of e-commerce for the Biancomolina brand and the marketing that was conducted, as well as the analysis of the results obtained on the increase in e-commerce traffic, carried out with the help of the "Google Analytics" tool. For the purposes of this research, a web store was developed for the mentioned brand, followed by the implementation of a marketing campaign and an analysis of store traffic. This included checking the types of devices used to access the store, identifying the products visitors were most interested in, and profiling customers. The results showed that the

introduction of sales through e-commerce was justified and that marketing influenced the increase in interest of potential customers, as well as sales. Data on customer interests helps companies better understand who needs their products and identify services and factors that influence purchasing decisions.

Keywords: E-commerce, Brand, Web technology, E-marketing, Analytics.

UVOD

Elektronska trgovina je proces kupovine i prodaje opipljivih proizvoda i usluga na mreži. Uključuje više od jedne strane zajedno sa razmenom podataka ili valute za obradu transakcije. E-trgovina je drastično promenila način na koji nabavljamo, kupujemo i koristimo proizvode. Prednosti koje pruža i pogodnosti koje nudi, kako za potrošače tako i za prodavce, pretvorile su ga u novi i uspešan poslovni model. Istraživački rad (Solomon, Lokesh, & Lamoriya, 2022) dokazuje da je e-trgovina izazvala značajnu promenu u načinu razmišljanja kupaca.

E-trgovina je postala plodno tlo, koje ima uticaj na proizvodni lanac vrednosti, profitni model i marketinške metode tradicionalnih industrija. Vidi se da je rast mreže potaknuo ekspanziju e-trgovine. Rast e-trgovine je promovisao industrijsku aglomeraciju, a industrijska aglomeracija je formirala ekonomsku globalizaciju (Yue, 2022). E-trgovina ima nekoliko ključnih prednosti koje je čine poželjnijom od tradicionalnog modela trgovine.

- Jednostavniji pristup

Prvo i najvažnije, elektronska trgovina isključuje posrednika (dobavljača, distributera) i omogućava brendovima da imaju direktan pristup svojim kupcima. Osmišljeno je potpuno novo korisničko putovanje i brend može direktno komunicirati sa klijentom na svakoj tački kontakta. Ovo obuhvata marketing putem e-pošte, SMS, poruke za časkanje, umetke za pakovanje, društvene medije, ponovno ciljanje, programe preporuka i još mnogo toga. "Brendovi komuniciraju sa širokim spektrom publike. Oglašavanje je jedan od načina komuniciranja brenda ciljnoj publici, sa ciljem povećanja prodaje i omogućavanja potrošačima da postanu više od brenda i onoga što on predstavlja." (Kujović & Kalač, 2023)

Najveća prednost sa stanovišta potrošača je to što se dramatično poboljšava i štedi puno vremena i što je pogodan za pristup sa svih strana sveta. (Vipin, Bindoo, & Satyendra, 2021)

- Brendovi su u stanju da pruže istinsko više-kanalno iskustvo

Način da povećate svoju prodaju je formiranje integrisanog ekosistema marketinških kanala. Sa elektronskom trgovinom, zaista ste u mogućnosti da kreirate višekanalno iskustvo privlačenja novih potencijalnih klijenata i oduševljavate kupce korišćenjem više kanala. Prednost je što se to može učiniti strateški i veoma efikasno.

- Brži odgovor na zahteve tržišta

Kada prodajete direktno kupcu, u mogućnosti ste da budete mnogo fleksibilniji i agilniji sa ponudom proizvoda. Možete brzo da promenite stvari kako bi se bolje uklopile sa zahtevima tržišta. Oni se ne oslanjaju toliko na dugoročne ugovore sa distributerima i prodavcima koji zamrzavaju velike količine zaliha, tako da mogu da inoviraju u mnogo većoj meri.

- Ponovno ciljanje (retargeting) svakog potrošača

Dovođenje poseta na vašu elektronsku trgovinu, umesto na onlajn pijacu ili drugog distributera, ima još jednu prednost. Možete da koristite fejsbuk piksel da ponovo ciljate svakoga ko dođe na vašu veb lokaciju. Možete pokrenuti fejsbuk reklamne kampanje, izvorno oglašavanje na guglovoj mreži multimedijalnog oglašavanja ili slati kampanje putem e-pošte ako imate njihovu e-poštu.

- Brendovi se mogu brzo skalirati

Sve ove prednosti većeg pristupa kupcima, brzih odgovora na zahteve tržišta i ponovnog ciljanja kupaca kroz višekanalno iskustvo zaista mogu pomoći da se brend skalira mnogo brže nego korišćenje tradicionalnog modela trgovine. Svakako, to važi i za brendove koji su već veliki. Na primer, brend L'Oreal, njegovo odeljenje elektronske trgovine raste dva puta brže od ostatka poslovanja (Solomon, Lokesh, & Lamoriya, 2022).

- Kompanije mogu lako doći do novih kupaca

E-trgovina takođe olakšava kompanijama da dođu do novih, globalnih kupaca. Prodavnica na mreži nije vezana za jednu geografsku lokaciju – otvorena je i dostupna svim kupcima koji je posete na mreži. Uz dodatne prednosti oglašavanja na društvenim mrežama, marketinga putem e-pošte i SEO (optimizacija za pretraživače), brendovi imaju potencijal da se povežu sa ogromnom ciljnom publikom koja je spremna za kupovinu.

MODELI ELEKTRONSKE TRGOVINE

Pogled na strane koje učestvuju u transakciji elektronske trgovine je još jedan način na koji se e-trgovine mogu klasifikovati. To obično uključuje:

- B2C (eng. Business to Customer)

B2C model predstavlja kompaniju koja prodaje proizvode ili usluge pojedinačnim potrošačima. B2C e-trgovina je najčešći poslovni model među fizičkim i pravnim licima, pošto je broj potencijalnih kupaca veliki, a skalabilnost moguća u velikoj meri.

- B2B (eng. Business to Business)

U B2B modelu, obe uključene strane su preduzeća. Ovde jedna kompanija drugoj prodaje proizvode ili usluge. B2B kompanije su često bazirane na uslugama softverske kompanije (jednostavno bi se nazivale „agencije“ ili „SaaS“, respektivno). B2B preduzeća koja prodaju proizvode takođe postoje i često su prodavci ili proizvođači koji prodaju maloprodajnim objektima ili proizvođačima – u zavisnosti od njihovog mesta u proizvodnom lancu.

- B2G (eng. Business to Government)

B2G je poslovni model koji se odnosi na preduzeća koja prodaju proizvode, usluge ili informacije vladama ili vladinim agencijama. B2G mreže ili modeli obezbeđuju način za preduzeća da licitiraju za vladine projekte ili proizvode koje bi vlade mogle da kupe ili su im potrebne za svoje organizacije. Ovo može obuhvatiti organizacije javnog sektora koje predlažu ponude. B2G aktivnosti se sve više sprovode putem interneta licitiranjem u realnom vremenu.

- C2C (eng. Customer to Customer)

C2C e-trgovina se dešava kada su dve uključene strane potrošači koji međusobno trguju. Obično su to tržišne platforme na kojima pojedinci mogu da komuniciraju i dogovaraju se o trgovini jedni sa drugima. Web platforme ovog tipa trgovine omogućavaju svakom pojedincu da proda ili kupi bilo šta na jednom mestu bez potrebe da kupuje od preduzeća.

- C2B (eng. Customer to Business)

C2B poslovni model predstavlja transakciju u kojoj pojedinci nude proizvode preduzećima. Za razliku od tradicionalnog modela biznis-potrošač, potrošači obezbeđuju kompanijama proizvode ili usluge, sarađuju na projektima i na kraju pomažu kompanijama da povećaju svoj profit. Šaterstok je odličan C2B primer. Omogućava profesionalnim fotografima da prodaju fotografije bez naknade koje preduzeća mogu koristiti za svoje marketinške napore. Ovaj model omogućava pojedincima da zarade novac pomažući preduzećima sa visokokvalitetnim medijima koji mogu dovesti do veće produktivnosti.

ISTRAŽIVANJE ZASTUPLJENOSTI E-TRGOVINE NA OSNOVU DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Većina nas je u nekom trenutku nešto kupovala na mreži, što znači da smo učestvovali u elektronskoj trgovini. Dakle, podrazumeva se da je e-trgovina svuda. Ali vrlo mali broj ljudi možda zna da elektronska trgovina ima istoriju koja seže pre nego što je internet počeo. Majkl Oldrič je 1979. godine izumeo pojam elektronske kupovine povezujući modifikovani televizor sa računarom za obradu transakcija preko telefonske linije. Ova tehnologija je omogućila prenos podataka o plaćanju na bezbedan način i postala je osnova za savremenu e-trgovinu. 1982. godine pokrenut je "Boston Computer Exchange". To je bilo onlajn tržište za ljude zainteresovane za prodaju svojih polovnih računara. Tek 1994. godine izvedena je prva transakcija. Industrija je od tada prošla kroz toliko promena, što je rezultiralo velikom evolucijom. Iste godine je na početku poslovanja Džef Bezos osnovao Amazon kao onlajn prodavnicu koja je prodala preko milion različitih knjiga. Amazon je na kraju postao najpopularnija onlajn prodavnica za potrošače koji kupuju bilo koju vrstu proizvoda. Do sredine 1990-ih i ranih 2000-ih, ljudi su dodavali računare u svoj dom i otvarali put za rast elektronske trgovine. Kompanije su prihvatale čekove početkom i sredinom 1990-ih jer nije postojao mrežni prolaz za plaćanje za prenos sredstava sa kupaca na preduzeća. Kada je PayPal osnovan u decembru 1998. godine, pojednostavio je iskustvo kupovine za kupce jer su kreditne kartice bile lako prihvaćene. Sa dodatkom šopifaja, vordPresa i sličnih platformi u 2000-im, preduzeća su mogla da grade svoje prodavnice elektronske trgovine sa malo ili nimalo potrebnih razvojnih veština. Time je spuštена barijera ulaska. Svako ko je imao računar povezan na internet i malo kapitala u ruci, mogao je da uspostavi onlajn prodavnicu za e-trgovinu sa vrlo malo poteškoća. 2011. godina je značajna za elektronsko poslovanje jer je napravila prekretnicu u oglašavanju i načinu prodaje, lansiran je Vukomerc (eng. Woocommerce) dodatak za vordpress platformu koji omogućava prodavanje fizičkih ili virtuelnih dobara. Takođe, fejsbuk je predstavio svoj prvi oblik oglašavanja (Segall, 2011). Najranije oglašavanje na Fejsbuku ponuđeno je vlasnicima poslovnih stranica putem sponzorisanih objava. Predstavljen je način oglašavanja brendova u vestima korisnika promovisući organske postove korisnika. 2017. godine uveden je način za kupovinu na instagramu. Instagram je pokrenuo integraciju sa bigkomercom koji je omogućio korisnicima da kliknu na sliku proizvoda i odmah kupe proizvod. Pandemija COVID-19 naterala je više potrošača da kupuju onlajn nego ikada. Studije pokazuju da su do maja 2020. transakcije e-trgovine dostigle 82,5 milijardi dolara, što je povećanje od 77% u odnosu na prethodnu godinu (Koetsier, 2020).

E-trgovina je porasla neviđenom brzinom u poslednjih nekoliko godina. Dolazak platformi kao što su Shopify i BigCommerce olakšao je brendovima da postave svoje onlajn prodavnice. Mrežni prolazi za plaćanje kao što su PayPal, Google Pay i Apple Pay, plus alati za obradu plaćanja kao što je Stripe, učinili su još lakšim prihvatanje plaćanja. Stručnjaci su čak objavili da su SAD napredovale 10 godina u pogledu prodaje e-trgovine u prvih 90 dana kada je epidemija otpočela (McKinsey & Company, 2020). Vođena promenama u tehnologiji i globalnim okolnostima, e-trgovina raste i ne pokazuje znake zaustavljanja. Međunarodna platforma za isporuku eShopWorld zabeležila je povećanje prodaje prekogranične e-trgovine za 82% u 2020. jer sve više brendova počinje da prodaje na međunarodnom nivou (E-Shop World, 2022).

Budućnost elektronske trgovine

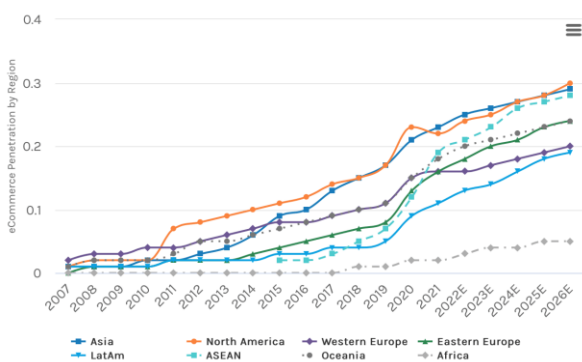
U istraživanjima iz 2022. iznesena su očekivanja da će prodaja u onlajn prodavnicama dostići 22% globalne maloprodaje do 2023. godine, u poređenju sa 14,1% u 2019. (Statista, 2022) Takođe prema Statisti, očekuje se da će prihodi od e-trgovine pokazati godišnju stopu rasta od 14,56%, što će rezultirati projektovanim obimom tržišta od 1,365,00 milijardi dolara do 2025. godine - što pokazuje da e-trgovina nije prolazan trend. Predviđa se da će se globalna maloprodajna e-trgovina udvostručiti na 7 biliona dolara do 2024. (Groupm, 2020) Procenjuje se da će do 2024. digitalni novčanici činiti više od polovine ukupnog obima plaćanja e-trgovine (World Pay Global, 2021).

Rast elektronske trgovine predstavlja trajnu promenu u načinu na koji ljudi kupuju. U stvari, podaci kompanije Morgan Stanley sugerišu da će e-trgovina nastaviti da dobija na snazi, čak i u zemljama u kojima je onlajn kupovina već popularna (Stanley, 2022). Ostali trendovi na koje treba obratiti pažnju u budućnosti e-trgovine uključuju:

Robusna iskustva kupaca i personalizacija; Kupovina sa veštačkom inteligencijom; Društvena kupovina; Mobilna trgovina; Digitalne valute, kao što su mobilni novčanici i kriptovaluta (BigCommerce, 2022).

Slika 1

Rast e-trgovine kao postotka maloprodaje u više regija sveta



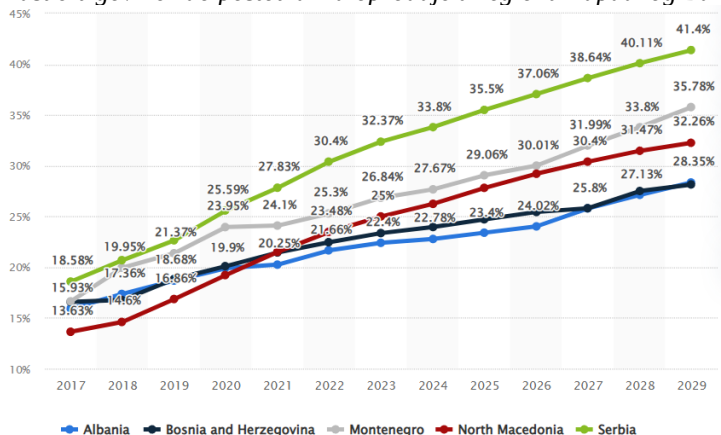
Izvor: Euromonitor, National Data Sources, Morgan Stanley Research estimates

Preuzeto sa <https://ecommerceinstitut.de/heres-why-e-commerce-growth-can-stay-stronger-for-longer/>

Iznesena istraživanja rasta prodaje putem online prodavnica obuhvataju više regione na globalnom svetskom nivou. Kada je u pitanju procena rasta zastupljenosti e-trgovine u regionu Zapadnog Balkana i Srbiji, situacija je sledeća:

Slika 2

Rast e-trgovine kao postotka maloprodaje u regionu Zapadnog Balkana



Izvor: Statista

Preuzeto sa: <https://www.statista.com/statistics/1553542/western-balkans-e-commerce-penetration-rate/>

Na osnovu porasta od 2017. godine do danas, predviđa se rast u budućnosti u svim zemljama Zapadnog Balkana. “U regionu Zapadnog Balkana, Srbija je zabeležila najveću stopu penetracije e-trgovine u 2024. godini, od skoro 34 odsto, a predviđa se da će ta cifra dostići preko 41 odsto do 2029. godine.” (Statista, 2025)

Tabela 1.

Procenatna zastupljenost e-trgovine u maloprodaji u zemljama Zapadnog Balkana

Zemlja u regionu	Godina		
	2107.	2024.	2029.
Albanija	15,93%	22,78%	28,35%
Bosna i Hercegovina	16,58%	23,96%	28,15%
Crna Gora	16,63%	27,67%	35,78%
Severna Makedonija	13,63%	26,24%	32,26%
Srbija	18,58%	33,8%	41,4%

Kada se pogleda rast u periodu od 2017. do 2024. godine, zastupljenost e-trgovine u ukupnoj maloprodaji najviše je napredovala u Srbiji, 15,22%, potom u Severnoj Makedoniji, 12,61%, Crnoj Gori, 11,04%, Bosni i Hercegovini, 7,38%, a najmanje u Albaniji, 6,85%. Predviđa se da će procenat zastupljenosti e-trgovine u maloprodaji u Srbiji 2029. godine dostići značajnih 41,4%, tj. da će se skoro polovina maloprodajnih aktivnosti odvijati putem online prodavnica.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je sprovedeno sa studijom slučaja. Vršena je analiza uspešnosti Web prodavnice brenda www.biancomolina.com. Proizvodi koji se prodaju na ovoj prodavnici su ručno rađene kloppe od pravog drveta i kože.

Metodologija istraživanja obuhvata tri faze:

1. Razvoj Web prodavnice
2. Marketing Web prodavnice
3. Analiza uspešnosti prodaje proizvoda preko Web prodavnice, sa više aspekata.

Cilj istraživanja jeste da se dokaže opravdanost uvođenja još jednog načina prodaje proizvoda, putem e-trgovine i da se ispita kako e-marketing utiče na uspeh e-trgovine.

Razvoj Web prodavnice

Jedan od prvih koraka jeste analiza i definisanje zahteva u saradnji sa vlasnikom brenda. Pokušali smo uzeti u obzir što više entiteta, aktivnosti i ograničenja koja mogu postojati. Posebnu pažnju smo posvetili interakciji kupca sa aplikacijom. Kako bi se ostvario što bolji rezultat, odnosno najefikasnija elektronska trgovina, pažljivo je odabrana tehnologija elektronske trgovine, dizajn i biznis model.

Odabrali smo WordPress kao tehnologiju zato što se mogu lako napraviti promene u različitim aspektima aplikacije, a podesan je za izradu Web prodavnice koja se može pregledati sa različitim uređaja. Dizajn je usmeren u pravcu prikaza prijatnih boja, koje su u skladu sa logotipom brenda, prikazivanja najpopularnijih proizvoda i najvažnijih informacija, jednostavne navigacije i razumljivog postupka kupovine proizvoda. Prodavnica je prilagođena za prodaju po B2C modelu gde kupac na jednostavan način može da izvrši proces kupovine. Takođe, ukoliko bude potrebe, s obzirom da je tehnologija bazirana na WordPress-u uz jedan dodatak, moguće je ponuditi proizvode na veliko za B2B pristup.

Marketing Web prodavnice

U oblasti marketinga ove elektronske trgovine mogu se izdvojiti tri glavna cilja:

- Povećanje svesti o brendu

Da bi se stvorila autentična i trajna svest o brendu, treba izbeći samo objavljivanje promotivnih poruka. Umesto toga, potrebno je fokusirati se na sadržaj (slike, snimci...) koji naglašava brend.

- Generisanje potencijalnih klijenata i prodaje
- Povećanje publike brenda
- Privlačenje saobraćaja na elektronsku trgovinu

Platforma za reklamiranje na društvenim mrežama je "Meta" što podrazumeva fejsbuk i instagram. Primer jedne reklame može se vidjeti na slici 3.

Slika 3

Sponzorisana objava na fejsbuku



Analiza uspešnosti prodaje preko Web prodavnice

Analiza uspešnosti prodaje na Web prodavnici vršena je u vremenskom intervalu od 30 dana u maju 2023. godine, tokom kojeg su bile aktivne reklame. Analizom je obuhvaćeno više aspekata e-trgovine:

- praćenje saobraćaja na prodavnici,
- sa kojeg uređaja se posećuje prodavnica,
- za koje proizvode se posetioci prodavnice najviše interesuju,
- profilisanje kupaca,

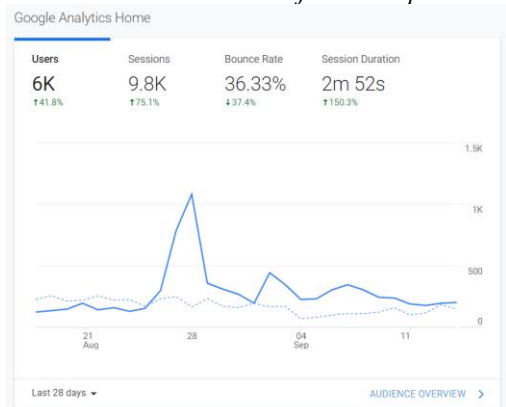
Za pomenute analize korišćen je Internet alat Google Analytics.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Marketing na društvenim mrežama je pomogao ovoj elektronskoj trgovini da dobije veći obim prodaje. Analizom saobraćaja dobijeni su sledeći rezultati: pojedinačnih korisnika je bilo šest hiljada sa ukupno devet hiljada i osam stotina sesija, dakle 1,63 sesija po korisniku. Prosečno vreme sesije je dva minuta i pedest dve sekunde. To govori da potrošači istražuju elektronsku trgovinu i razmatraju ponudu.

Slika 4.

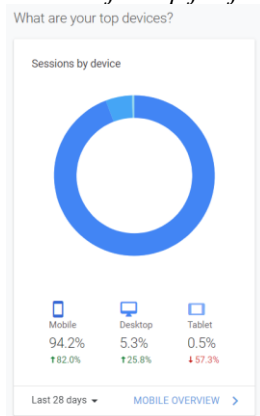
Prikaz intenziteta saobraćaja na web prodavnici



Kada se analizira posećenost prodavnice sa aspekta uređaja sa kojeg je pristupano, vidi se da su tu dominantni mobilni telefoni, čak u 94,2% slučajeva posete. Među top 3 najzastupljenija uređaja prisutni su još kompjuteri i tablet uređaji, što znači da prodavnica mora biti prilagođena (responzivna) za sve vrste uređaja. Odabirom WordPress tehnologije koja je prilagođena za sve vrste uređaja zadovoljeni su zahtevi skoro svih potencijalnih korisnika.

Slika 5.

Prikaz najzastupljenijih uređaja



Faktor ličnog iskustva - prethodna iskustva koje je potrošač imao u vezi sa određenim proizvodima i uslugama, robnim markama, maloprodavcima, rasprodajama itd. imaju veliki uticaj na formiranje njegovih stavova i ponašanje u procesu kupovine i mogu da utiču na prihvatanje reklamnih poruka i njihov ubeđujući efekat. (Ristić, 2024)

Radi budućih optimizacija reklama i korisničkog iskustva potrebno je znati koje su to kategorije ili proizvodi koji izazivaju najveće interesovanje kod potrošača. Može se zaključiti da je kategorija "Vazdušne klompe" dva puta posećenija od ostalih dveju kategorija (slika 6).

Slika 6.
Posjećenost po stranama

What pages do your users visit?

Page	Pageviews	Page Value
/	12,770	\$0.00
/kategorija/vazdusne-klompe/	7,657	\$0.00
/kategorija/free-step-klompe/	3,682	\$0.00
/kategorija/feder-klompe/	3,266	\$0.00
/proizvod/vazdusne-klompe-a01-bele/	1,482	\$0.00
/placanje-2/	1,394	\$0.00
/proizvod/vazdusne-klompe-a01-cvet-2/	891	\$0.00
/proizvod/vazdusne-klompe-a01-crvene/	870	\$0.00
/proizvod/vazdusne-klompe-a01-srce/	792	\$0.00
/korpa-2/	633	\$0.00

Last 28 days ▾ [PAGES REPORT >](#)

Profilisanje kupaca pomaže kompanijama da razumeju kome su potrebni njihovi proizvodi, kao i da otkriju usluge i faktore koji utiču na odluke o kupovini. Elektronski biznisi mogu da koriste ovo da informišu o prodajnim i marketinškim strategijama tokom životnog ciklusa kupaca, od privlačenja potencijalnih kupaca do njihovog zadržavanja. Uz pomoć Google analitike može se saznati koja su interesovanja posetilaca i onih koji su izvršili kupovinu na sajtu kako bi se marketing još preciznije iskoristio (slika 7).

Slika 7.
Interesovanja posetilaca web prodavnice

Affinity Category (reach)	Acquisition			Behavior			Conversions		
	Users	New Users	Sessions	Bounce Rate	Pages / Session	Avg. Session Duration	Checkout complete (Goal 1) Conversion Rate	Checkout complete (Goal 1) Completions	Checkout complete (Goal 1) Value
	3,300 % of Total: 52.24% (5,317)	2,991 % of Total: 51.53% (5,504)	5,419 % of Total: 53.30% (10,167)	35.61% Avg for View: 36.83% (3.37%)	4.92 Avg for View: 4.60 (7.08%)	00:02:48 Avg for View: 00:02:49 (5.60%)	4.99% Avg for View: 5.34% (4.49%)	249 % of Total: 42.58% (543)	\$0.00 % of Total: 0.00% (\$0.00)
1. Food & Dining/Cooking Enthusiasts/30 Minute Chefs	2,527 (6.58%)	2,287 (6.58%)	4,110 (6.48%)	35.96%	4.80	00:02:41	3.92%	161 (5.07%)	\$0.00 (0.00%)
2. Media & Entertainment/TV Lovers	2,340 (6.10%)	2,111 (6.08%)	3,834 (6.04%)	35.05%	4.92	00:02:50	4.67%	179 (5.63%)	\$0.00 (0.00%)
3. Lifestyles & Hobbies/Family-Focused	2,132 (5.59%)	1,940 (5.58%)	3,479 (5.49%)	35.61%	4.98	00:02:47	5.17%	180 (5.68%)	\$0.00 (0.00%)
4. Shoppers/Bargain Hunters	1,933 (5.04%)	1,744 (5.02%)	3,263 (5.14%)	35.52%	4.93	00:02:48	4.54%	148 (4.68%)	\$0.00 (0.00%)
5. News & Politics/Avid News Readers	1,782 (4.64%)	1,610 (4.63%)	2,847 (4.49%)	34.84%	4.98	00:02:47	4.39%	125 (3.93%)	\$0.00 (0.00%)
6. Beauty & Wellness/Beauty Mavens	1,621 (4.32%)	1,463 (4.31%)	2,745 (4.33%)	35.08%	4.95	00:02:50	5.28%	145 (4.56%)	\$0.00 (0.00%)
7. Shoppers/Value Shoppers	1,589 (4.14%)	1,440 (4.14%)	2,701 (4.26%)	36.62%	4.98	00:02:55	4.92%	133 (4.19%)	\$0.00 (0.00%)
8. Lifestyles & Hobbies/Fashionistas	1,330 (3.47%)	1,194 (3.44%)	2,231 (3.52%)	35.54%	5.15	00:02:50	5.02%	112 (3.52%)	\$0.00 (0.00%)
9. News & Politics/Avid News Readers/Entertainment News Enthusiasts	1,199 (3.12%)	1,100 (3.17%)	1,873 (2.95%)	34.12%	5.24	00:02:53	4.48%	84 (2.64%)	\$0.00 (0.00%)
10. Lifestyles & Hobbies/Pet Lovers	1,163 (3.03%)	1,049 (3.02%)	1,938 (3.06%)	37.15%	4.67	00:02:34	4.08%	79 (2.49%)	\$0.00 (0.00%)

Show rows: 10 ▾ Go to: 1 1 - 10 of 79 < >

DISKUSIJA I ZAKLJUČCI

E-trgovina je svojim inovativnim rešenjima promenila način prodaje proizvoda i uticala na shvatanje pojma kupovine kod kupaca. Kompanije za e-trgovinu kao što su Amazon, Alibaba i eBay promenile su način na koji maloprodajna industrija funkcioniše, primoravajući velike, tradicionalne trgovce da malo promene način poslovanja. Vlasnik online prodavnice ima jasnu prednost u odnosu na prosečnog vlasnika malog ili srednjeg preduzeća sa nevjеровatno raznovrsnim alatima i

marketinškim strategijama na raspolaganju. Tradicionalni trgovci na malo se sve više fokusiraju na pokretanje svojih programa elektronske trgovine i optimizaciju iskustva elektronske trgovine svojih kupaca.

Videli smo iz istraživanja rezultata koje je ostvarila upotreba e-prodavnice kod brenda Biancomolina da više nije bitan samo uređen dizajn elektronske trgovine. To uključuje sve, od influencerskog marketinga na Instagramu do optimizacije na pretraživačima. Tržište je sve dinamičnije. Nijedan onlajn biznis ne može sve svoje nade položiti na jednu od navedenih marketing strategija. Da bi se podstakla prodaja elektronske trgovine, mora se obratiti pažnja na svaki segment elektronske prodavnice: marketing, dizajn, funkcionalnost, korisničko iskustvo i interfejs, platforma, brzina učitavanja, itd. Vođenje onlajn poslovanja, pod pritiskom da brzo raste, nije lak zadatak. Ono što pomaže, međutim, jeste da stalno elektronska prodavnica bude ažurna sa novim i nadolazećim načinima podsticanja onlajn prodaje. Razumevanje i korišćenje marketing načina navedenih u ovom radu su ključ za napredak u e-trgovini.

Konačno, moramo imati na umu da je e-trgovina još uvek prilično nova na široj slici maloprodaje. Budućnost elektronske trgovine ima beskrajne mogućnosti, ali njen uspeh i nastavak će u velikoj meri zavisiti od preferencija kupaca.

LITERATURA

1. Arenkov, I., Tsenzharik, MBigCommerce. (2022). Artificial Intelligence in Ecommerce: How This Rapidly Evolving Tech Will Change the Online Storefront. Retrieved from [bigcommerce.com: https://www.bigcommerce.com/articles/ecommerce/ecommerce-ai/](https://www.bigcommerce.com/articles/ecommerce/ecommerce-ai/)
2. E-Shop World. (2022, Maj 17). ECOMMERCE MARKET: PITFALLS AND CHALLENGES. Retrieved from esw.com: <https://esw.com/blog/expanding-into-the-european-ecommerce-market-pitfalls-and-challenges/>
3. Groupm. (2020, Decembar 16). This year next year: E-Commerce Forecast. Retrieved from [groupm.com: https://www.groupm.com/this-year-next-year-ecommerce-forecast/](https://www.groupm.com/this-year-next-year-ecommerce-forecast/)
4. Joseph, S. (2020, Novembar 6). 'Growing two times faster than the rest of the market': Inside L'Oreal's e-commerce playbook. Retrieved from [digiday.com: https://digiday.com/marketing/growing-two-times-faster-than-the-rest-of-the-market-inside-loreals-e-commerce-playbook/](https://digiday.com/marketing/growing-two-times-faster-than-the-rest-of-the-market-inside-loreals-e-commerce-playbook/)
5. Koetsier, J. (2020, Jun 12). COVID-19 Accelerated E-Commerce Growth '4 To 6 Years'. Retrieved from [forbes.com: https://www.forbes.com/sites/johnkoetsier/2020/06/12/covid-19-accelerated-e-commerce-growth-4-to-6-years/?sh=37d2c778600f](https://www.forbes.com/sites/johnkoetsier/2020/06/12/covid-19-accelerated-e-commerce-growth-4-to-6-years/?sh=37d2c778600f)
6. Kujović, E., & Kalač, B. (2023). MENADŽMENT TRŽIŠNOG DIFERENCIRANJA – MENADŽMENT BRENDA. Univerzitetska misao, 22, str. 124-136.
7. McKinsey & Company. (2020). Five priorities for rapid revenue recovery during COVID-19. Retrieved from [mckinsey.com: https://www.mckinsey.com/featured-](https://www.mckinsey.com/featured-)

- insights/Mckinsey-live/webinars/five-priorities-for-rapid-revenue-recovery-during-covid-19
8. Ristić, P. M. (2024). UPOTREBA MOTIVACIONIH UBEĐUJUĆIH FAKTORA U REKLAMAMA. *Ekonomski izazovi*, 25, str. 1-19.
 9. Segall, L. (2011, Januar 26). Facebook's 'sponsored stories' turns your posts into ads. Retrieved from [money.cnn.com: https://money.cnn.com/2011/01/26/technology/facebook_sponsored_stories/index.htm](https://money.cnn.com/2011/01/26/technology/facebook_sponsored_stories/index.htm)
 10. Solomon, S., Lokesh, M., & Lamoriya, J. (2022). IMPACT OF E-COMMERCE PLATFORM ON CONSUMER'S MINDSET. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 4(3), pp. 601-608.
 11. Stanley, M. (2022, Jun 14). Here's why E-Commerce growth can stay stronger for longer. Retrieved from [morganstanley.com: https://www.morganstanley.com/ideas/global-ecommerce-growth-forecast-2022](https://www.morganstanley.com/ideas/global-ecommerce-growth-forecast-2022)
 12. Statista. (2022, Septembar 5). E-commerce as percentage of total retail sales worldwide from 2015 to 2020, with forecasts from 2021 to 2025. Retrieved from [statista.com: https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/](https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/)
 13. Statista. (2025, 2 12). E-commerce. Retrieved 2 25, 2025, from Statista: <https://www.statista.com/statistics/1553542/western-balkans-e-commerce-penetration-rate/>
 14. Vipin, J., Bindoo, M., & Satyendra, A. (2021). An Overview of Electronic Commerce (e-Commerce). *Journal of Contemporary Issues in Business and Governmen*, 27(3), pp. 665-670. doi:10.47750/cibg.2021.27.03.090
 15. World Pay Global. (2021). The Global Payments Report 2021. Retrieved from [worldpayglobal.com: https://offers.worldpayglobal.com/rs/850-JOA-856/images/1297411%20GPR%20DIGITAL%20ENGLISH%20SINGLES%20RGB%20FNL11.pdf](https://offers.worldpayglobal.com/rs/850-JOA-856/images/1297411%20GPR%20DIGITAL%20ENGLISH%20SINGLES%20RGB%20FNL11.pdf)
 16. Yue, H. (2022). Research on E-Commerce Data Standard System in the Era of Digital Economy From the Perspective of Organizational Psychology. *Frontiers in Psychology*, 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.900698

SUMMARY

E-commerce is the process of buying and selling physical goods and services online. It involves two or more parties exchanging data or currency to process a transaction. E-commerce has drastically changed the way we acquire, buy, and use products. E-commerce has several key advantages that make it preferable to the traditional retail model. First and foremost, e-commerce cuts out intermediaries (suppliers, distributors) and enables brands to have direct access to their customers. When you sell directly to the customer, you can be much more flexible and adaptable with your product offering. You can quickly change things to better fit the demands of the market. E-commerce also makes it easier for companies to reach new, global customers. The online store is not tied to one geographic location - it is open and available to all customers who visit it online. E-commerce has grown at an unprecedented rate in the last few years. The arrival of platforms such as Shopify and BigCommerce has made it easier for brands to set up their online stores. Online payment gateways like PayPal, Google Pay, and Apple Pay, plus payment processing

tools like Stripe, have made it even easier to accept payments. According to research by Statista, a statistical portal for market research and analysis, recent years have seen a significant increase in the share of e-commerce in total retail sales in Serbia, neighboring countries, and globally. This portal predicts continued growth in e-commerce sales in the future. Research on the success of the sale of Biancomolina brand products via the Web store showed that higher sales were achieved after the introduction of e-commerce and enhanced e-marketing.

PRIMENA MODELA KONTINUIRANOG UNAPREĐENJA POSLOVNIH PROCESA I NJIHOV UTICAJ NA KONKURENTNOST PREDUZEĆA

Milan Mihajlović

Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Educons
Novi Sad, Republika Srbija
mihamilan@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6472-5973

Enis Ujkanović

Departman za ekonomske i računarske nauke, Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Republika Srbija
e.ujkanovic@uninp.edu.rs, ORCID: 0009-0005-4302-4402

Edisa Dreković

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu
Niš, Republika Srbija
edisanp@gmail.com, ORCID: 0009-0008-9935-3178

Apstrakt

Sve izraženija globalna konkurencija primorava organizacije da implementiraju nove organizacione i proizvodne tehnike kako bi se takmičile i unapredile svoju konkurentsku poziciju. Korišćenje modela, alata i tehnika za kontinuirano unapređenje poslovnih procesa postala je prilika i efikasna strategija da se to postigne. U tom kontekstu, cilj ovog rada je da se prikaže uticaj modela kontinuiranog unapređenja poslovnih procesa na poboljšanje ukupnih performansi organizacije, a samim tim i bolju konkurentsku poziciju. Formulirana je hipoteza koja glasi kontinuirano unapređenje poslovnih procesa direktno utiče na konkurentnost preduzeća. Formulirana hipoteza ispitana je na preduzećima industrije mleka u Republici Srbiji. Istraživanje je sprovedeno na stratifikovanom uzorku kojim se obezbedilo da zbirni podaci imaju adekvatan značaj, odnosno reprezentativnost. Pomoću vođenog intervjua i na osnovu Delphi metode prikupljeni su podaci koji su potom obrađeni na osnovu Spirmanove korelacije ranga kao neparametarske alternative Pirsonove korelacije. Rezultati istraživanja koji su predstavljeni u ovom radu idu u prilog potvrđivanju postavljene hipoteze da se kontinuiranim unapređenjem poslovnih procesa direktno utiče na konkurentnost preduzeća.

Ključne reči: kontinuirano unapređenje, performanse, efektivnost, konkurentnost

APPLICATION OF CONTINUOUS IMPROVEMENT MODELS AND THEIR INFLUENCE ON THE COMPANY'S COMPETITIVENESS

Abstract:

Increasing global competition is forcing organizations to implement new organizational and production techniques to remain competitive and improve their market position. The use of models, tools, and techniques for continuous improvement of business processes has become an opportunity and an effective strategy to achieve this goal. In this context, this paper aims to show the impact of the model of continuous improvement of business processes on the improvement of the overall organizational performance, and therefore a better competitive

position. The hypothesis formulated in the study states that continuous improvement of business processes has a direct impact on company competitiveness. The hypothesis was tested on dairy industry enterprises in the Republic of Serbia. The research was conducted on a stratified sample, which ensured that the aggregated data had adequate significance and representativeness. Using a guided interview based on the Delphi method, data was collected, which was then processed based on Spearman's rank correlation as a non-parametric alternative to Pearson's correlation. The results of the research presented in this paper support the confirmation of the hypothesis that the continuous improvement of business processes directly affects the competitiveness of the company.

Keywords: continuous improvement, performance, effectiveness, competitiveness

UVOD

Promena je konstanta. Ona postoji u svemu, prouzrokovana prirodnim, društvenim, ekonomskim i drugim silama. Radikalno ubrzavanje promena u poslovnom okruženju nezapamćeno u našoj istoriji koje se odvija pod uticajem tehničko-tehnoloških inovacija, jednostavnog pristupa informacijama, stvaranju virtuelnog prostora, smanjivanju životnog ciklusa proizvodima, itd. karakteristika je poslednjih tridesetak godina. (Mihajlović, 2012: 277) Organizacije se trenutno susreću sa potrebom da odgovore na brzo promenljive potrebe, želje i ukuse kupaca. Da bi se takmičile u ovakvom okruženju koje se stalno menja, organizacije moraju da traže nove metode koje će im omogućiti da istovremeno ostanu konkurentne i fleksibilne i da brzo odgovore na nove zahteve. Upotreba kontinuiranog unapređenja postala je prilika i efikasna strategija za kompanije i industrijske organizacije da povećaju produktivnost i razviju proizvodne kompetencije koje utiču na konkurentnost i efektivnost (Herrera i dr. 2019: 116) .

Kontinuirano unapređenje je integrativna filozofija menadžmenta za kontinuirano poboljšanje kvaliteta proizvoda/usluga i procesa radi postizanja zadovoljstva kupaca. Osnove razvoja kontinuiranog unapređenja možemo pronaći u radovima gurua kvaliteta počev od Šuhartovog „ciklusa učenja i unapređenja“ koji će u kasnijim radovima Edvardsa Deminga postati poznatiji kao PDCA ciklus. Prema PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) ciklusu kvalitet se obezbeđuje uz pomoć kontinuiranog unapređenja procesa, U centru ovako postavljenog sistema nalaze se potrošači, odnosno njihovi zahtevi definisani kroz specifikacije. Kako sve počinje i završava se sa potrošačima, težnja je da se kroz ovako definisan ciklus zadovolje zahtevi potrošača, ali i da se kroz unapređenje procesa kontinuirano prevazilaze. Deming u delu „Kako izaći iz krize“ prvi put predstavlja svojih 14 principa a već prvi princip glasi Konstantnost svrhe za unapređenje proizvoda i usluga (Deming, 1996: 28) Juran naglašava da se stvaranje kvaliteta postiže kroz tri ključna procesa: planiranje kvaliteta, kontrola kvaliteta i unapređenje kvaliteta. Kontinuiranu realizaciju aktivnosti predstavio je kroz Spiralu kvaliteta (Juran & Gryna, 1988: 18). Pored toga predstavio je i „model tri uloge“: isporučilac, proces i korisnik. Uz pomoć ovog modela, kompletan lanac vrednosti raščlanjen je na procese, a svaki proces kao i aktivnost u okviru procesa predstavlja priliku za unapređenje kvaliteta. Juran, 1988). Armand Feigenbaum ističe sistemski pristup i integraciju napora svih grupa i pojedinaca u organizaciji na unapređenju kvaliteta kako bi se ostvarilo potpuno zadovoljstvo kupaca. (Feigenbaum, 1991)

Smatrao je da kvalitet nije privremeno ili brzo rešenje, već kontinuirani proces unapređenja. Filip Krozbi u svom kapitalnom delu „Kvalitet je besplatan: Umetnost povećanja izvesnosti kvaliteta“ slično Demingu, predstavlja svoj program unapređenja kvaliteta u 14 koraka, naglašavajući značaj posvećenosti menadžmenta, formiranju timova za unapređenje kvaliteta, kao i podizanju svesti o kontinuiranom unapređenju na svim nivoima (Crosby, 1979).

Možda i najveći doprinos razvoju kontinuiranog unapređenja dali su japanski stručnjaci, počev od Kaoru Išikave, koji je posebno isticao angažovanost svih zaposlenih na unapređenju kvaliteta. Između ostalog definisao je koncept 3A (Ishikawa, 1990) kao i Išikava dijagram (riblja kost) pomoću koga se otkrivaju uzročno-posledične veze između procesa i koji u kombinaciji sa drugim alatima omogućava kontinuirano unapređenje (Ishikawa, 1985: 46). Šigeo Šingo zajedno sa Taiči Onom razvija Tojota proizvodni sistem poznatiji u zapadnom svetu kao *Lean* način proizvodnje. U okviru ovog sistema primenjene su mnogobrojne inovativne metode (*Poka Yoke, SMED, Jidoka, Kanban, JIT...*) kojima se omogućava smanjenje gubitaka, kontinuirano unapređenje procesa i povećanje efikasnosti. (Antunes i dr. 2016: 76). U smislu doprinosa značaju i razvoju kontinuiranog unapređenja, svakako je najznačajnija japanska poslovna filozofija KAIZEN. Na japanskom označava mala, postepena, kontinuirana unapređenja, dok u prevodu na engleski je sinonim za kontinuirana unapređenja. Tvorac KAIZENA je Masaaki Imai. U svom delu „Kaizen - ključ japanskog poslovnog uspeha“ predstavio je KAIZEN kao kišobran svim metodama i tehnikama usmerenim na kontinuirano unapređenje (Imai, 2017: 25). Ciljevi Kaizena uključuju eliminisanje otpada ili aktivnosti koje dodaju troškove, ali ne i vrednost, isporuku u pravom trenutku, nivelisanje proizvodnog opterećenja u količini i vrsti, standardizovan rad, pokretne linije i opremu adekvatnog kapaciteta. (Prošić, 2011: 175) Uspešna KAIZEN strategija zahteva uključenost zaposlenih na svim nivoima. Menadžment je zadužen da stimuliše i podržava napore članova organizacije da poboljšaju procese. Da bi se proces poboljšao, mora se najpre detaljno razumeti, odnosno da se poznaju i kontrolišu varijabilnost i međuzavisnost u odvojenim aktivnostima i metodama koje se koriste za kombinovanje ljudi, mašina, materijala i informacija. Praćenje i poboljšanje varijabilnosti procesa zahteva da je većina zaposlenih aktivno uključena i da je podržana od strane menadžmenta adekvatnim veštinama i obukama.

Vremenom su razvijeni brojni koncepti kontinuiranog unapređenja ili koji se baziraju na kontinuiranom unapređenju. Standardi Međunarodne organizacije za standardizaciju ISO zasnovani su na sedam principa upravljanja kvalitetom: usredsređenost na korisnika; liderstvo; angažovanje ljudi; procesni pristup; poboljšavanje; donošenje odluke na osnovu činjenica; menadžment međusobnim odnosima (SRPS ISO, 2015: 7). Kao što se može videti jedan od principa je i kontinuirano unapređenje koje se odvija na osnovu PDCA ciklusa.

TQM je pristup poboljšanju konkurentnosti, efektivnosti i fleksibilnosti cele organizacije. Istovremeno je i filozofija i skup usmeravajućih principa koji predstavljaju osnovu za neprekidna poboljšanja u organizaciji. Najznačajniji elementi uspešne TQM strategije su: usmerenost na kupca, odlučivanje na bazi činjenica, usmerenost na procese, kontinuirano poboljšavanje i angažovanje svih zaposlenih (Bergman & Klefsjo, 1994: 22, Radosavljević i dr. 2015: 280).

Filozofija koncepta *Six Sigma* zasniva se na shvatanju da kompanija može da obezbedi kompetentnost, a samim tim i konkurentnost sa smanjenjem nedostataka (Mihajlović, 2016: 229). Ovim pristupom se poboljšava kvalitet proizvodnje identifikovanjem i otklanjanjem uzroka neispravnosti i minimiziranjem varijabilnosti u proizvodnim i poslovnim procesima. Unapređenje procesa odvija se metodologijom koncepta *Six Sigma* poznatom kao DMAIC proces koji prati sledeće faze: Definiši, Meri, Analiziraj, Poboljšaj, Kontroliši. (Bošković i Anđelković-Pešić, 2011: 72)

Lean proizvodnja se posmatra kao menadžment filozofija koja se fokusira na optimizaciju procesa kroz stalno poboljšanje. Neophodnost optimizacije procesa ogleda se i u eliminisanju svih aktivnosti koje ne dodaju vrednost poslovnim procesima (Radosavljević i dr. 2015: 281). Ovakva filozofija omogućava istovremeno ispunjenje zahteva potrošača u pogledu kvaliteta, cene i brzine proizvodnje i isporuke. Ključni principi minimiziranja su očekivani kvalitet, eliminisanje aktivnosti koje ne dodaju vrednost, kontinuirano unapređenje, fleksibilnost i uspostavljanje dugoročnih veza sa kupcima i dobavljačima.

Upravljanje poslovnim procesima (*BPM*) se definiše kao holistički pristup menadžmentu koji se fokusira na identifikaciju, definisanje, implementaciju, merenje, praćenje, analizu i stalno unapređenje poslovanja (Radosavljević, 2015: 408). Unapređenje poslovanja dolazi kao rezultata kontinuiranog unapređenja procesa i to kroz ceo životni ciklus procesa: od definisanja procesa i modeliranja do izvođenja, analiziranja i optimizovanja procesa.

Kontinuirano unapređenje može biti evoluciono ili revolucionarno; u prvom slučaju, unapređenja se dešavaju kao rezultat redovnih, postepenih, inkrementalnih promena, dok se u drugom slučaju velike promene dešavaju kao rezultat inovativne ideje ili tehnologije, ili jednostavno kao rezultat gomilanja inkrementalnih unapređenja. (Singh i Singh 2015: 76) Reinženjering poslovnih procesa *BPR* je koncept zasnovan na revolucionarnom unapređenju poslovanja. Zasnovan je na fundamentalnom preispitivanju i radikalnom redizajniranju poslovanja, njegove strukture i povezanih sistema upravljanja, kako bi se obezbedila značajna poboljšanja, odnosno iskorak u performansama koja mogu biti u smislu procesa, klijenta ili poslovnog učinka (Oakland, 2014: 229).

Nesumnjivo je dokazano da pojedinačni programi imaju uticaj na performanse poslovanja, međutim ustanovljeno je da se performanse poslovanja mogu značajno unaprediti kombinovanjem više pristupa koji se baziraju na kontinuiranom unapređenju. Da bi prevazišli slabosti jednog ili drugog pristupa, u skorije vreme, brojne kompanije spojile su različite pristupe kontinuiranog unapređenja, što je rezultiralo hibridnim programima koji su dalekosežniji od bilo kog pojedinačno (Singh i Singh 2015: 108). Pa tako upotreba *BPR* i *TQM* koncepta koji su komplementarni pod okriljem upravljanja procesima – kontinuirana i nekontinuirana poboljšanja egzistiraju jedna pored druge. Oba pristupa zahtevaju angažovanje kupaca i dobavljača i njihove buduće zahteve. Na bazi istraživanja autora (Radosavljević i dr. 2015: 287) zaključuje se da su *TQM* i *LM* dva veoma bitna oslonca preduzećima u savremenim uslovima, a da su pritom kompatibilni, što ih čini istovremeno primenljivim, odnosno kandidatima za integraciju i obezbeđenje sinergetskih efekata preduzeću koje ovu integraciju uspešno realizuje. *Lean* pristup je dizajniran tako da

eliminiraju sve aktivnosti koje ne dodaju vrednost, dok *Six Sigma* pristup je dizajniran da smanji varijacije. Kombinacija ova dva pristupa može da pruži odlično gotovo rešenje za kontinuirano unapređenje – takozvani *Lean Six Sigma* ili čak *Lean Sigma* kako se često naziva. Celokupni pristup baziran je na metodologiji poboljšanja zasnovanoj na zatvorenoj petlji DMAIC. Ovako koncipiran hibridni metod pomaže organizacijama da maksimiziraju svoj potencijal za poboljšanje.

METODE ISTRAŽIVANJA

Na osnovu pregleda literature jasno se može zaključiti da različiti programi kontinuiranog unapređenja poslovnih procesa i njihova implementacija može da obezbedi veću produktivnost, bolji kvalitet, niže troškove, pouzdane isporuke itd. i da na taj način direktno utiče na konkurentnost preduzeća. U skladu sa definisanim teorijskim okvirom, cilj ovog rada je da se prikaže uticaj modela kontinuiranog unapređenja poslovnih procesa na poboljšanje ukupnih performansi organizacije, a samim tim i bolju konkurentsku poziciju. Formulirana je hipoteza koja glasi kontinuirano unapređenje poslovnih procesa direktno utiče na konkurentnost preduzeća.

Istraživanje je sprovedeno na stratifikovanom uzorku od 14 preduzeća industrije mleka u Republici Srbiji. Za odabir preduzeća sa čijim predstavnicima je vođen intervju korišćeni su sledeći kriterijumi: značaj pojedinih učesnika na tržištu otkupa sirovog mleka, instalirani proizvodni kapaciteti i njihova pozicija u regionalnim tržišnim segmentima proizvodnje i prerade mleka i mlečnih proizvoda. Takođe, bilo je potrebno obezbediti da zbirni podaci, iz preduzeća izabranih na gore navedeni način, čine reprezentativan uzorak, odnosno da imaju adekvatan značaj i težinu sa aspekta njihovog agregatnog učešća u zbirnim podacima o ukupnoj količini otkupljenog i prerađenog mleka u Republici Srbiji. Stratumi su podeljeni prema tržišnom udelu, instaliranim kapacitetima i broju zaposlenih, na tri grupe preduzeća, „velika” (3), „srednja” (3) i „mala” (8) sa ukupnim tržišnim učešćem između 70-80 %. Studija je obuhvatila 4 ključna faktora za uspešnu implementaciju kontinuiranog unapređenja: upravljanje procesima, kontinuirano poboljšanje, metode i tehnike i merila performansi. Strukturirani upitnik podeljen je u četiri grupe gde se svaka grupa pitanja odnosi na jedan ključni faktor. Pomoću vođenog intervjua i na osnovu Delphi metode ukupno je obrađeno 23 pitanja a distribucija odgovora je izvršena prema Likertovoj skali. Dobijeni podaci obrađeni su statističkim metodama. Veza između unapređenja poslovnih procesa i konkurentnosti istražena je pomoću Spirmanove korelacije ranga kao neparametarske alternative Pirsonove korelacije.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA I ANALIZA

Na osnovu vođenog intervjua i uz pomoć Delfi metode dobijeni su rezultati istraživanja. Distribucija odgovora, podeljena u četiri grupe: upravljanje procesima, kontinuirano poboljšanje, metode i tehnike i merila performansi predstavljena je u Tabeli 1.

Tabela 1.

Distribucija odgovora (upravljanje procesima, kontinuirano poboljšanje, metodi i tehnike, merila performansi)

		Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Nemam mišljenje	Slažem se	Potpuno se slažem	Varijansa	
Upravljanje procesima	Procesi unutar preduzeća su definisani i dokumentovani sa jasno određenim ulazima/izlazima	-	21,4	21,4	21,4	35,7	1,451	
	Procesi se opisuju pomoću dijagrama toka ili procesnih mapa	-	21,4	14,3	7,1	57,1	1,692	
	Merila performansi procesa su jasno definisana	-	-	42,9	14,3	42,9	,923	
	Performanse procesa mere se putem merila kvaliteta, vremena i troškova	-	-	35,7	21,4	42,9	,841	3,94
	Performanse procesa mere se sa aspekta zadovoljstva korisnika,	-	-	42,9	28,6	28,6	,747	
	zadovoljstva zaposlenih i finansijskog doprinosa	-	-	42,9	28,6	28,6	,615	
Kontinuirano poboljšanje	Kontrola performansi procesa posmatra se kao uslov njihovog unapređenja	-	-	28,6	42,9	28,6	,615	
	Poboljšanja se posmatraju kao prirodan način poslovanja u preduzeću	-	-	-	64,3	35,7	,247	
	Preduzeće je upoznato sa PDCA ciklusom kontinuiranog unapređenja poslovnih procesa	28,6	7,1	14,3	14,3	35,7	2,951	
	U preduzeću se neprekidno radi na smanjivanju rasipanja	-	-	-	57,1	42,9	,264	3,95
	U preduzeću se kontinuirano radi na otkrivanju i eliminisanju uskih grla	-	-	7,1	35,7	57,1	,423	
	Primenjuju se odgovarajući alati u cilju unapređenja poslovnih procesa	-	50,0	7,1	-	42,9	2,247	
Metodi i tehnike	Preduzeće neprekidno radi na identifikovanju mesta i mogućnosti unapređenja procesa	-	14,3	28,6	14,3	42,9	1,363	
	Preduzeće primenjuje dijagram toka procesa (vizuelno prikazivanje odvijanja procesa)	-	21,4	21,4	7,1	50,0	1,670	
	Razvijanje funkcije kvaliteta - kuće kvaliteta (razvoj ili redizajn proizvoda prema zahtevima kupaca) je sastavni deo poslovanja preduzeće	42,9	-	-	35,7	21,4	3,148	
	Preduzeće koristi Statističko upravljanje procesom (kontrolne karte, Pareto dijagram...) za predstavljanje i analizu podataka	21,4	-	28,6	-	50,0	2,725	2,73
	Za istraživanje svih mogućih uzroka određenih problema koristi se Ishikava dijagram (dijagram riblja kost)	61,5	-	7,7	15,4	15,4	2,859	
	Preduzeće poznaje Six Sigma metodologiju	53,8	7,7	-	15,4	23,1	3,269	
	Lean alati se primenjuju u poslovanju preduzeća	61,5	7,7	-	7,7	23,1	3,192	
	Taguchi metod je primenjen u preduzeću	61,5	15,4	-	-	23,1	2,910	

Merila performansi	Performanse se mere na nivou procesa	-	35,7	14,3	14,3	35,7	1,808	
	Preduzeće dopunjuje tradicionalne mere performansi procesa savremenim merama	-	35,7	14,3	21,4	28,6	1,648	
	Koriste se neki od indikatora merenja performansi na nivou procesa (SCOR, BSC...)	46,1	7,7	-	15,4	30,8	3,526	3,27
	Podaci dobijeni merenjem performansi se koriste ne samo za ispravljanje grešaka i za prevenciju istih	-	38,4	7,7	23,1	30,8	1,769	
PROSEK								3,65

Izvor: Autori

Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da u grupi pitanja Upravljanje procesima najveći stepen slaganja je dobijen kod pitanja „Procesi se opisuju pomoću dijagrama toka ili procesnih mapa“ i „Performanse procesa mere se putem merila kvaliteta, vremena i troškova“, što ukazuje na korišćenje vizuelnih metoda praćenja procesa kao i praćenje važnih performansi, što je prvi uslov za primenu metoda kontinuiranog unapređenja. Na prvi pogled pitanje „Kontrola performansi procesa posmatra se kao uslov njihovog unapređenja“ ima jednu od najmanjih vrednosti, Međutim distribucija odgovora u četvrtoj i petoj koloni daje najveći zbir od svih odgovora u ovoj grupi pitanja, što navodi na prepoznavanje važnosti kontinuiranog unapređenja kao i da je potrebno izvršiti dodatne napore kako bi kontinuirano unapređenje postalo suština upravljanja procesima.

Grupa Kontinuirano poboljšanje pokazuje najveću srednju vrednost u distribuciji odgovora. Tvrdnja sa kojom je pokazan najveći stepen slaganja je „U preduzeću se kontinuirano radi na otkrivanju i eliminisanju uskih grla“, dok je najmanji stepen slaganja sa konstatacijom „Preduzeće je upoznato sa PDCA ciklusom kontinuiranog unapređenja poslovnih procesa“. Kod ove tvrdnje najveća je i disperzija u odgovorima što delimično može biti objašnjeno činjenicom da samo veća i srednja preduzeća imaju implementiran sistem upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015 kod kog se kontinuirano unapređenje obavlja uz pomoć PDCA ciklusa. Analizom distribucije odgovora u ovoj grupi pitanja može se zaključiti da je neophodno povećati napore u stvaranju poslovne kulture i ambijenta u kojem se podstiče proaktivno delovanje u pogledu kontinuiranog unapređenja poslovnih procesa. Složenost organizacija i težnja za kontinuiranim unapređenjem poslovanja kako bi se poboljšao kvalitet proizvoda i usluga i time zadovoljile potrebe kupaca, zahtevaju radne timove sa visokim učinkom. (Kolarić, 2022: 36) Pored toga značajnu pažnju treba posvetiti obučenosti zaposlenih na svim nivoima u razvoju veština kao i podsticanju motivacije u primeni metoda kontinuiranog unapređenja.

Distribucija odgovora u istraživanju faktora Metode i tehnike pokazala je najmanju srednju vrednost. Konstatacije sa kojima su ispitanici (preduzeća) pokazali najveći stepen slaganja su „Preduzeće primenjuje dijagram toka procesa (vizuelno prikazivanje odvijanja procesa)“ i „Preduzeće koristi Statističko upravljanje procesom (kontrolne karte, Pareto dijagram...) za predstavljanje i analizu podataka“. Iz ovoga se jasno potvrđuje zaključak iz analize prethodnog faktora Kontinuirano poboljšanje da se i dalje ne primenjuju u većoj meri sofisticirani koncepti kontinuiranog unapređenja

i da je potrebno pre svega kod zaposlenih na višim nivoima sprovesti obuke i razviti veštine u primeni savremenih modela kontinuiranog unapređenja.

Distribucija odgovora merila performansi, samo je potvrdila zaključke dobijene analizom prethodnih faktora. Najveći stepen slaganja potvrđen je na tvrdnji „Performanse se mere na nivou procesa“, dok najmanji stepen slaganja javlja se na tvrdnji „Koriste se neki od indikatora merenja performansi na nivou procesa (SCOR, BSC...)“

Osnovna hipoteza u ovom radu kontinuirano unapređenje poslovnih procesa direktno utiče na konkurentnost preduzeća, ispitana je pomoću Spirmanove korelacije ranga, kao neparametarske alternative Pirsonove korelacije. U tabeli 2. su prikazani rezultati ispitivanja normalnosti raspodele na bazi Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa za faktore kontinuiranog unapređenja procesa i konkurentnosti (tržišno učešće) preduzeća. Normalnost se pokazuje statistički neznačajnim (slučajnim) odstupanjem od normalnosti ukoliko je iznos značajnosti $> 0,05$. U ovom slučaju, značajnost testova je manja od 0,05 što pokazuje da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena. Imajući u vidu da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena (Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilkov test) ni kod jednog faktora kontinuiranog unapređenja, kao ni kod konkurentnosti, veza između kontinuiranog unapređenja sa pripadajućim faktorima istražena je pomoću Spirmanove korelacije, kao neparametarske alternative Pirsonove korelacije.

Tabela 2.

Test normalnosti faktora kontinuiranog unapređenja i konkurentnost

	Kolmogorov-Smirnov			Šapiro-Wilk		
	Statistika	Broj stepeni slobode	Veličina značajnos ti	Statistika	Broj stepeni slobode	Veličina značajnos ti
Upravljanje procesima	,301	14	,001	,787	14	,003
Kontinuirano poboljšanje	,286	14	,003	,722	14	,001
Metodi i tehnike	,171	14	,002	,848	14	,021
Merila performansi	,286	14	,003	,810	14	,007
Konkurentnost (tržišno učešće)	,361	14	,000	,496	14	,000

a. Korekcija statističke značajnosti (neslučajnosti) po Lillieforsu

Izvor: Autori

Rezultati korelacije konkurentnosti sa unapređenjem poslovnih procesa su prikazani u Tabeli 3.

Tabela 3.

Korelacija konkurentnosti sa unapređenjem poslovnih procesa (upravljanje procesima, kontinuirano poboljšanje, metodi i tehnike, merila performansi)

			Konkurentnost
Spirmanov koeficijent korelacije ranga	Upravljanje procesima	Koeficijent korelacije	,860**
		Značajnost	,000
		Broj slučajeva	14
	Kontinuirano poboljšanje	Koeficijent korelacije	,777**
		Značajnost	,001
		Broj slučajeva	14
	Metodi i tehnike	Koeficijent korelacije	,707**
		Značajnost	,007
		Broj slučajeva	13
	Merila performansi	Koeficijent korelacije	,812**
		Značajnost	,001
		Broj slučajeva	13

** . Korelacija je značajna na nivou 0,01

Izvor: Autori

Između konkurentnosti preduzeća kao zavisne varijable i upravljanja procesima kao nezavisne, izračunata je jaka pozitivna korelacija ($r=0,860$), $p<0,01$, tako da se može zaključiti da viši nivo upravljanja procesima utiče na veću konkurentnost (tržišno učešće) preduzeća. Upravljanje procesima objašnjava 73,96% varijanse konkurentnosti preduzeća.

Između konkurentnosti preduzeća kao zavisne varijable i kontinuiranog poboljšanja kao nezavisne uspostavljena je srednje jaka pozitivna korelacija ($r=0,777$), $r<0,01$, što dovodi do zaključka da viši nivo kontinuiranog poboljšanja ima veći uticaj na konkurentnost (tržišno učešće) preduzeća. Kontinuirano poboljšanje objašnjava 60,37% varijanse konkurentnosti preduzeća.

Između konkurentnosti preduzeća kao zavisne varijable i metoda i tehnika kao nezavisne izračunata je srednje jaka pozitivna korelacija ($r=0,707$), $r<0,01$, pri čemu se zaključuje da viši nivo metoda i tehnika prati veću konkurentnost (tržišno učešće)

preduzeća. Metode i tehnike objašnjavaju 49,98% varijanse konkurentnosti preduzeća.

Između konkurentnosti preduzeća kao zavisne varijable i merila performansi kao nezavisne izračunata je jaka pozitivna korelacija ($r=0,812$), $r<0,01$, što dovodi do zaključka da viši nivo merila i performansi direktno utiče na veću konkurentnost (tržišno učešće) preduzeća. Merila performansi objašnjavaju 65,93% varijanse konkurentnosti preduzeća.

Analizom izračunatih podataka može se zaključiti da se najveći procenat objašnjenja varijanse, javlja kod elementa upravljanje procesima. Ovaj procenat iznosi skoro 74%, što znači da ovaj faktor odnosno nezavisna varijabla ima dominantan uticaj na posmatranu zavisnu varijablu, konkurentsku prednost.

Provera pouzdanaosti merne skale vrši se pomoću Kronbahovog koeficijenta alfa, čija se vrednost kreće između 0 i 1. Prema DeVelisu (2003), ne preporučuje se prihvatanje pouzdanosti merne skale manje od 0,7. U tabeli 1 prikazana je statistika pouzdanosti skala.

Tabela 4.

Statistika pouzdanosti mernih skala

Skale	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items (Kronbahova alfa zasnovana na standardizovanim vrednostima)	Broj tvrdnji
Upravljanje procesima	,938	,942	6
Kontinuirano poboljšanje	,890	,934	6
Metodi i tehnika	,967	,968	7
Merila performansi	,983	,992	4
Izvor: Kalkulacija autora			

Izvor: Autori

Nakon utvrđivanja pouzdanosti mernih skala, može se zaključiti da sve skale imaju zadovoljavajuću pouzdanost i unutrašnju saglasnost.

Na osnovu sprovedenog istraživanja, statističke obrade podataka i analize dobijenih rezultat može se zaključiti da je potvrđena osnovna pretpostavka da se kontinuiranim unapređenjem poslovnih procesa direktno utiče na konkurentnost preduzeća.

ZAKLJUČAK

Kontinuirano unapređenje je postala upravljačka paradigma u svim tipovima organizacija tokom poslednjih nekoliko decenija. Mnoge organizacije su pokazale da se značajna poboljšanja u poslovanju mogu postići uspešnom primenom i implementacijom različitih programa kontinuiranog unapređenja. Kontinuiranim unapređenjem poslovnih procesa doprinosi se povećanju njihove efikasnosti, efektivnosti, produktivnosti i profitabilnosti, čime se direktno utiče na unapređivanje ukupnih performansi organizacije, a samim tim i bolje konkurentske pozicije i ostvarivanju većeg profita.

Rezultati istraživanja koji su predstavljeni u ovom radu idu u prilog potvrđivanju postavljene hipoteze da se kontinuiranim unapređenjem poslovnih procesa direktno utiče na konkurentnost preduzeća. Istraživanjem je ustanovljeno da su u svim preduzećima industrije mleka u Republici Srbiji prihvaćeni osnovni principi, kojima se pristup kontinuiranih unapređenja rukovodi. Međutim, istraživanjem je takođe ustanovljeno, odsustvo primene savremenih pristupa kontinuiranih unapređenja poslovnih procesa, kao i odsustvo primene pojedinačnih metoda i tehnika. Preporuke za prevazilaženje nedostataka odnose se pre svega na edukacija menadžera ali i zaposlenih na nižim nivoima o značaju primene kontinuiranog unapređenja poslovnih procesa, zatim obuke u primeni savremenih pristupa kontinuiranog unapređenja procesa, kao i pojedinačnih metoda i tehnika. Sve ovo treba da utiče na stvaranje kulture u preduzeću kao i poslovnog ambijenta u kojem će menadžeri podsticati zaposlene da se uključe u proces kontinuiranog unapređenja, da daju predloge, da otkrivaju nove probleme i suočavanju sa njima. Na ovaj način će se uticati na podizanje motivacije kod zaposlenih u proaktivnom delovanju u okviru sistema kontinuiranog unapređenja.

LITERATURA

1. Antunes R., Gonzalez V., Walsh K., (2016). *Quicker reaction, lower variability: The effect of transient time in flow variability of project-driven production*, 24rd Ann. Conf. of the Intl. Group for Lean Construction, at Boston, MA (24): 72–83.
2. Bergman, B., Klefsjo, B. (1994). *Quality - From Customer Needs to Customer Satisfaction*. New York: McGraw Hill.
3. Crosby P., (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York.
4. Deming E., (1996). *Kako izaći iz krize*, Grmeč, Beograd,
5. Feigenbaum V., A., (1991), *Total Quality Control*, 3rd Edition, McGraw-Hill
6. Herrera, M.K.I.F.; Portillo, M.T.E.; López, R.R.; Gómez, J.A.H. (2019) Herramientas de manufactura esbelta que inciden en la productividad de una organización: Modelo conceptual propuesto. *Rev Lasallista Investig*, 16: 115–133.
7. Imai, M., (2017) *Kaizen - Ključ japanskog poslovnog uspeha*, Kaizen Institut Srbija, Beograd
8. Ishikawa, K., (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.,

9. Ishikawa, K., (1990). *Introduction to Quality Control*, Productivity Press, New York.
10. Juran, J.M. (1988). *Juran on planning for quality*. Free Press, New York, N.Y.
11. Juran, J. M., Gryna F. M., (1988). *The Quality Control Handbook, 4th edition*, McGraw-Hill, New York,
12. Kolarić, B. (2022) Uloga visokoproduktivnih timova u savremenim organizacionim strukturama, *Ekonomski izazovi*, Univerzitet u Novom Pazaru, ISSN:2217-8821 no. 21: 35-48
13. Mihajlović, M., (2012) Strategijska kontrola - odgovor na radikalne promene u poslovnom okruženju, *Poslovna ekonomija*, Univerzitet Educons, ISSN: 1820-6859, broj 2 vol. XI: 275 – 289.
14. Mihajlović, M., (2018) Methods and Techniques of Quality Process Improvement in the Milk Industry in the Republic of Serbia, *Ekonomske teme* ISSN: 0353-8648 vol. 56 (2): 221-238,
15. Oakland S., J., (2014) *Total Quality Management and Operational Excellence, fourth edition*, Routledge
16. Prošić, S., (2011) Kaizen Management Philosophy, *I International Symposium Engineering Management And Competitiveness 2011 (EMC2011)* June 24-25, 2011, Zrenjanin, Serbia: 173-178
17. Radosavljević M. (2015) Procesna orijentacija kao osnov povećanja zrelosti upravljanja lancem snabdevanja *Ekonomske teme* 53 (3): 407-423.
18. Radosavljević, M., Bošković, G., Mihajlović, M., (2015) Procesna orijentacija kao karika između upravljanja ukupnim kvalitetom i lean menadžmenta, *Poslovna ekonomija*, Univerzitet Educons ISSN: 1820-6859 broj 1 vol. XVI: 277-294,
19. Singh, J., Singh, H., (2015) Continuous improvement philosophy – literature review and directions, Benchmarking, *An International Journal* Vol. 22 No. 1, Emerald Group Publishing, pp. 75-119, DOI 10.1108/BIJ-06-2012-0038
20. SRPS ISO 9001, (2015). Sistemi menadžmenta kvalitetom – Zahtevi, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd.

SUMMARY

Continuous improvement has become a management paradigm in all types of organizations over the last few decades. Many organizations have shown that significant business improvements can be achieved through the successful application and implementation of various continuous improvement programs. The continuous improvement of business processes contributes to the increase of their efficiency, effectiveness, productivity, and profitability, which directly affects the improvement of the overall performance of the organization, and thus a better competitive position and the realization of higher profits. Based on the literature review, the theoretical framework is defined in the introductory part of the paper. In accordance with the defined theoretical framework, the objective of the empirical research is to identify the impact of the application of continuous improvement of business processes, as well as methods and techniques, on competitiveness. The hypothesis was tested on dairy industry enterprises in the Republic of Serbia. The research was conducted on a stratified sample, which ensured that the aggregated data had adequate significance and representativeness. Using a guided interview based on the Delphi method, data was collected, which was then processed based on Spearman's rank correlation as a

non-parametric alternative to Pearson's correlation. The results of the research presented in this paper support the confirmation of the hypothesis that the continuous improvement of business processes directly affects the competitiveness of the company.

A balance of payments imbalance can arise for various reasons and under the influence of a large number of factors. The economic reality of national economies indicates that the balance of payments position of a country is largely determined by the trade balance. Economies that are characterized by a trade deficit in most cases are simultaneously faced with an imbalance in the balance of payments. If the persistent balance of payments imbalance results predominantly from the negative foreign trade exchange, it is a serious problem for economic policymakers, since it is necessary to implement significant long-term measures to eliminate it. The main goal of the research is to establish how the decades-long presence of a trade deficit affects the balance of payments position of the Republic of Serbia. The research results

suggest that the trade deficit is the most significant cause of the balance of payments imbalance in the Republic of Serbia. At the same time, the research provides significant implications for the creators of economic policy, since in the current conditions, the balance of payments position of the Republic of Serbia can primarily be improved by implementing structural changes aimed at encouraging exports and improving the competitiveness of the domestic economy.

Keywords: trade balance, current account deficit, balance of payments imbalance.

UVOD

Deficit tekućeg računa predstavlja veoma važan indikator makroekonomskih performansi nacionalne ekonomije. Pored toga što omogućava detaljnije sagledavanje eksterne pozicije nacionalne ekonomije, analiza tekućeg računa proizvodi reperkusije u pogledu stepena konkurentnosti domaće privrede, adekvatnosti privredne strukture, optimalnosti izabranog modela ekonomskog rasta i drugo (Garševiene & Butkus, 2014; Nergiz Dincer & Yasar 2015). Na bazi navedenog mogu se identifikovati ključni uzroci prisustva platnobilansne neravnoteže, njena održivost i u krajnjoj instanci mere koje su potrebne za njeno otklanjanje.

Iz teorijske perspektive posmatrano platnobilansna neravnoteža može nastati iz različitih uzroka, tako da se mogu razlikovati slučajne, ciklične, inflacione i strukturne neravnoteže. Slučajne neravnoteže se javljaju kao rezultat dejstva nekog izolovanog faktora koji remeti spoljnotrgovinske tokove. Ciklične neravnoteže proizilaze iz dispariteta u konjunkturalnim ciklusima u različitim nacionalnim ekonomijama. Glavni uzrok inflatornih neravnoteža su inflatorne tendencije na domaćem tržištu koje se stimulativno odražavaju na uvoz, a destimulativno na izvoz što u krajnjoj instanci stvara prostor za pogoršanje odnosa razmene i prisustvo eksterne neravnoteže (Dugalić, et. al 2023). Konačno, strukturne neravnoteže proističu iz neodgovarajuće privredne strukture odnosno jaz između domaće akumulacije i investicionih potreba nacionalne ekonomije.

Perzistentno prisustvo deficita tekućeg računa u privredi Republike Srbije ukazuje da je platnobilansna neravnoteža jedan od najznačajnijih problema sa kojima se domaća privreda suočava s obzirom da se radi o fundamentalnoj strukturnoj neravnoteži (Kovačević, 2018). Ovakva obeležja platnobilansne neravnoteže u Republici Srbiji nepovoljna su i sa aspekta njene održivosti. Održivost deficita tekućeg računa u velikoj meri je determinisana njegovom strukturom, u smislu da li deficit primarno proističe iz negativne spoljnotrgovinske razmene ili pak iz negativnog salda na računima dohotka (primarnog i/ili sekundarnog). Sa aspekta održivosti, deficit tekućeg računa je daleko kompleksniji problem ukoliko on proizilazi iz negativne spoljnotrgovinske razmene u poređenju sa saldonom dohodovnog bilansa (Strauss, 2016).

Predmet rada bazira se na identifikovanju ključnih uzroka platnobilansne neravnoteže u Republici Srbiji. Cilj istraživanja je da se ustanovi na koji način se višedecenijsko prisustvo deficita robne razmene odražava na platnobilansnu poziciju Republike

Srbije. U skladu sa navedenim, glavna istraživačka hipoteza se može formulisati na sledeći način:

H1: Deficit robne razmene je najznačajniji uzrok platnobilansne neravnoteže u Republici Srbiji.

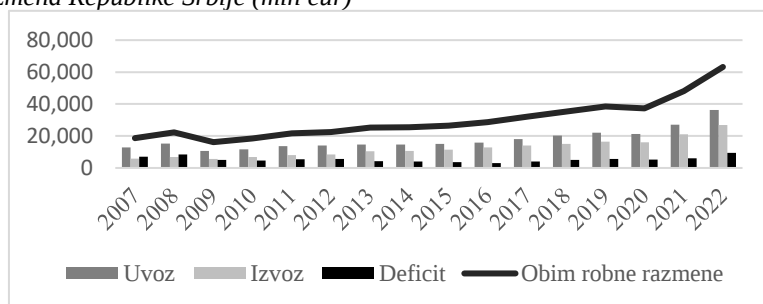
Pored uvoda i zaključnih razmatranja, rad se sastoji iz tri celine. U prvom delu rada prikazana su najznačajnija obeležja robne razmene u Republici Srbiji. Drugi deo rada posvećen je analizi platnobilansne neravnoteže u Republici Srbiji, sa posebnim osvrtom na strukturu deficita tekućeg računa i njegovih deficitarnih komponenti. U trećem delu rada analizirano je u kojoj meri platnobilansna neravnoteža Republike Srbije proističe iz negativnog salda robne razmene.

KARAKTERISTIKE ROBNE RAZMENE REPUBLIKE SRBIJE

Privreda Republike Srbije odlikuje se kontinuiranim prisustvom deficita robne razmene i gotovo kontinuiranim rastom robne razmene (Kisin, et.al. 2022). Posmatrajući sliku 1 može se ustanoviti da je u posmatranom periodu (2007-2022) obim robne razmene povećan za gotovo 3.5 puta na kraju u odnosu na početak posmatranog vremenskog intervala. Jedino tokom 2009. i 2020. godine usled efekata globalne finansijske krize, odnosno pandemije virusa Covid 19, zabeleženo je smanjenje robne razmene, pri čemu je u obe navedene godine smanjenje robne razmene rezultat većeg smanjenja uvoza u poređenju sa izvozom roba. Negativan saldo robne razmene rezultat je većeg uvoza u poređenju sa izvozom roba. Pritom, značajniji rast izvoza tokom sredine posmatranog perioda u poređenju sa uvozom rezultovao je smanjenjem robnog deficita čija je najniža vrednost ostvarena 2016. godine (3,1 milijardi evra). Interesantno je primetiti da je u prve dve godine posmatranog perioda deficit robne razmene premašivao vrednost izvoza roba.

Slika 1.

Robna razmena Republike Srbije (mln eur)



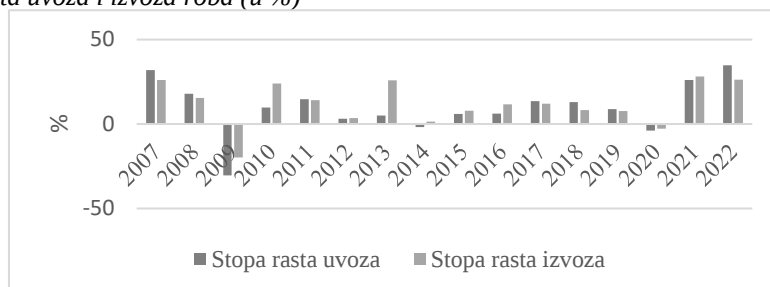
Izvor: Narodna banka Srbije (2023).

Trend dinamičnijeg rasta izvoza roba u poređenju sa uvozom okončan je 2017. godine kada ponovo uvoz roba beleži brži rast u poređenju sa izvozom, sa izuzetkom 2021. godine kada je ujedno ostvarena najviša stopa rasta izvoza roba u posmatranom periodu (slika 2). Sa druge strane, u poslednjoj godini posmatranog perioda ostvaren je najbrži rast uvoza, primarno usled povećanja cene energenata izazvanog oružanim sukobom između Rusije i Ukrajine. Uprkos činjenici da je tokom posmatranog

perioda prosečna stopa rasta izvoza bila viša u poređenju sa prosečnom stopom rasta uvoza, navedeno nije bilo dovoljno za reduciranje deficita robne razmene.

Slika 2.

Stope rasta uvoza i izvoza roba (u %)

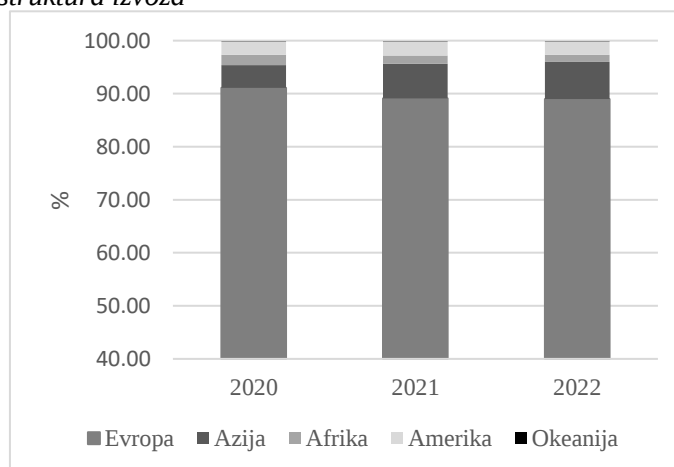


Izvor: Ministarstvo finansija (2023). Bilten javnih finansija, br. 230.

Geografska struktura robne razmene Republike Srbije prilično je ujednačena kako na strani uvoza tako i na strani izvoza. Posmatrajući geografsku strukturu izvoza (slika 3), može se uočiti da se daleko najveći deo izvoza Republike Srbije plasira na tržište Evrope, prvenstveno ka zemljama Evropske unije (Nemačka i Italija), odnosno zemljama u okruženju (Bosna i Hercegovina, Rumunija, Mađarska) (Nikolić, 2018). Ono što se može primetiti je da učešće evropskih zemalja u strukturi izvoza roba beleži blago smanjenje primarno usled povećanja izvoza ka azijskim ekonomijama, prvenstveno Kini (Ivanović & Zakić, 2023).

Slika 3.

Geografska struktura izvoza



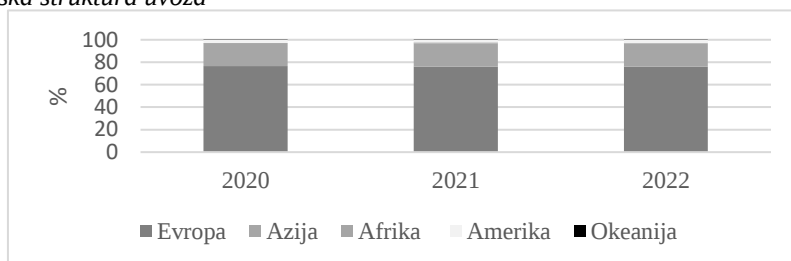
Izvor: Republički zavod za statistiku (2023)

U poređenju sa geografskom strukturom izvoza, geografska struktura uvoza je manje ujednačena (slika 4). Takođe su kao i na strani izvoza, evropske ekonomije najznačajniji uvozni partner obzirom da $\frac{3}{4}$ uvezenih roba potiče od evropskih zemalja, primarno ekonomija Evropske unije. Učešće azijskih zemalja u strukturi

uvoza je značajno veće u poređenju sa strukturom izvoza, prvenstveno zahvaljujući činjenici da je Kina uz Nemačku i Italiju jedan od najznačajnijih spoljnotrovninskih partnera. Pritom, u 2022. godini Kina je bila najznačajniji uvozni partner, dok je tokom prethodne godine zauzela drugu poziciju prvenstveno usled porasta vrednosti uvoza iz Nemačke (RZS, 2023).

Slika 4.

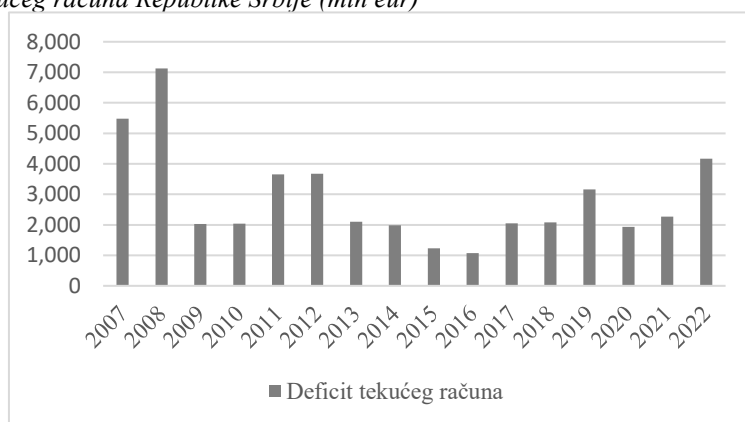
Geografska struktura uvoza



Izvor: Republički zavod za statistiku (2023)

ANALIZA STRUKTURE DEFICITA TEKUĆEG RAČUNA REPUBLIKE SRBIJE

Pored deficita robnog bilansa, deficit tekućeg računa je imanentno obeležje ekonomije Republike Srbije tokom tekućeg milenijuma. Nagla liberalizacija domaćeg tržišta negativno se odrazila na konkurentnost domaćih privrednih subjekata i generalno konkurentnost nacionalne ekonomije u globalnim okvirima (Boljanović, 2012; Nikolić, 2013). Relativno mali procenat od ukupnih stranih direktnih investicija bio je usmeren u sektore razmenljivih dobara, što je uslovalo sporiji rast izvoza u poređenju sa uvozom. Očuvanje relativno stabilnog deviznog kursa dinara prema evru i precenjenost domaće valute takođe sužavaju potencijale za dinamičniji razvoj izvoza i perspektive za reduciranje platnobilansne neravnoteže. Posmatrajući dinamiku deficita tekućeg računa Republike Srbije (slika 5), može se uočiti da su najveće vrednosti deficita zabeležene u inicijalnim godinama posmatranog perioda. Nakon toga, nivo deficita tekućeg računa u velikoj meri oscilira uz značajnije smanjenje u periodu između 2012. i 2016. godine. Tome je u velikoj meri doprineo dinamičniji rast izvoza u poređenju sa uvozom roba, rast suficita u razmeni usluga i relativno stabilan rast suficita bilansa sekundarnog dohotka.

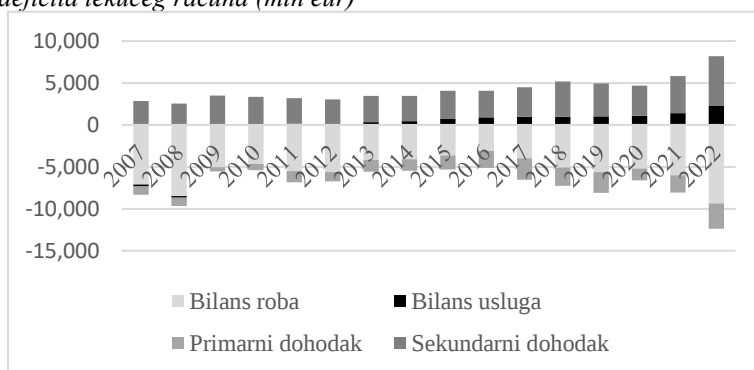
Slika 5.*Deficit tekućeg računa Republike Srbije (mln eur)*

Izvor: Narodna banka Srbije (2023).

Od 2017. godine primetan je ponovni porast deficita tekućeg računa, koji nakratko biva prekinut 2020. godine, usled efekata pandemije virusa COVID 19. Smanjenju deficita tekućeg računa, značajno je doprineo izaženiji pad vrednosti uvoza u poređenju sa izvozom, kao i značajnije smanjenje deficita na računu primarnog dohotka, prvenstveno usled manjih odliva dohotka po osnovu stranih direktnih investicija. Iako je tokom 2020. godine i račun sekundarnog dohotka ostvario smanjenje suficita navedeno se nije negativno odrazilo na platnobilansnu poziciju Republike Srbije s obzirom na dinamičnije smanjenje deficita na računima roba i primarnog dohotka. Konačno, reduciranju platnobilansne neravnoteže tokom 2020. godine značajno je doprineo porast suficita u podbilansu usluga koji velikim delom rezultat po prvi put ostvarenom pozitivnom saldu u razmeni turističkih usluga (Janković et al. 2022). Tokom poslednje dve godine posmatranog perioda nastavljen je trend porasta deficita tekućeg računa. Dešavanja u globalnoj ekonomiji prelila su se i na domaću privredu što se u krajnjoj instanci negativno odrazilo na platnobilansnu poziciju Republike Srbije. Ostvaren je najdinamičniji rast uvoza tokom čitavog posmatranog perioda, tako da je povećanje deficita robne razmene bilo veće u poređenju sa povećanjem suficita na računima usluga i sekundarnog dohotka. Uz navedeno, povećanje deficita na računu primarnog dohotka za gotovo 50% uticalo je da platnobilansna pozicija Republike Srbije bude pogoršana za približno 2 milijarde evra (Čakajac & Janković, 2023).

Slika 6.

Struktura deficita tekućeg računa (mln eur)

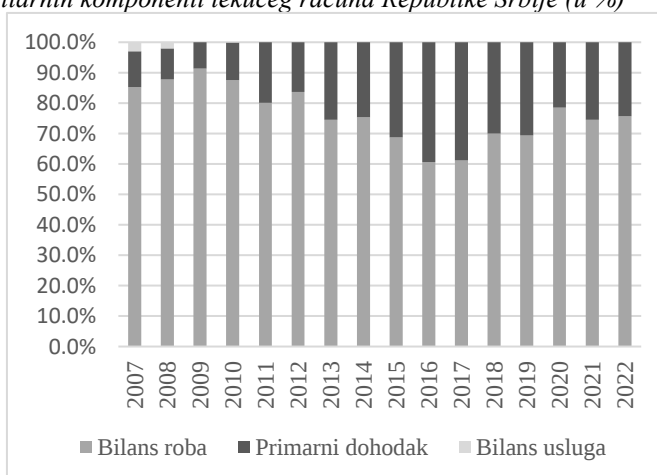


Izvor: Narodna banka Srbije (2023)

Osvrtom na strukturu deficita tekućeg računa Republike Srbije (slika 6) proizilazi da deficit tekućeg računa proističe iz negativnog salda računa roba i bilansa primarnog dohotka. Oba posmatrana podbilansa tekućeg računa beležila su deficite tokom čitavog posmatranog perioda. Pogoršanje platnobilansne pozicije u inicijalnim godinama u maloj meri su doprinosili deficiti na računu usluga, dok od 2010. godine podbilans usluga postaje sve značajniji činilac reduciranja platnobilansne neravnoteže. Jedina konstantno suficitarna komponenta tekućeg bilansa je račun sekundarnog dohotka, koji zahvaljujući visokom i stabilnom prilivu doznaka iz inostranstva ublažava pritisak na platnobilansnu poziciju zemlje (Jovičić & Dragutinović - Mitrović 2006; De Luna Martinez et.al. 2006; Đukić & Bodroža, 2022).

Slika 7.

Struktura deficitarnih komponenti tekućeg računa Republike Srbije (u %)

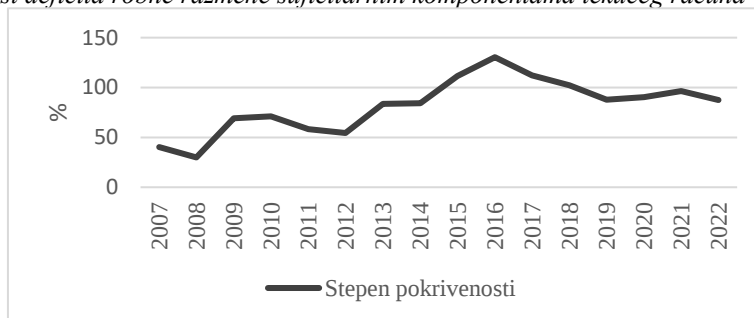


Izvor: Kalkulacija autora

Struktura deficita tekućeg računa Republike Srbije karakteristična je za male i otvorene ekonomije u razvoju (Kovačević, 2017). Glavni izvor platnobilansne neravnoteže u zemljama u razvoju je deficit robne razmene u kombinaciji sa deficitom na računu primarnog dohotka (Suranjana, 2018). Navedeno se može potvrditi u slučaju Republike Srbije ukoliko se posmatra struktura deficitarnih komponenti tekućeg računa (slika 7). Tako, nešto više od $\frac{3}{4}$ vrednosti deficitarnih komponenti u posmatrnom periodu proizilazi iz deficita robne razmene (preciznije 76,5%). Preostali deo deficita tekućeg računa rezultat je deficita na računu primarnog dohotka, s obzirom da je negativan saldo ovog računa predstavljao 23,1% deficita tekućeg računa u posmatranom periodu. Konačno, dosta skromno učešće u strukturi deficitarnih komponenti imao je bilans usluga, prvenstveno u inicijalnim godinama posmatranog vremenskog intervala, s obzirom da je deficit u razmeni usluga činio svega 0,4% deficita tekućeg računa u posmatranom periodu.

Slika 8.

Pokrivenost deficita robne razmene suficitarnim komponentama tekućeg računa (u %)*



*bilans sekundarnog dohotka (2007-2022) i bilans usluga (2009, 2011-2022)

Izvor: Kalkulacija autora

Izuzev strukture deficita tekućeg računa, važnost podbilansa robne razmene u determinisanju platnobilansne pozicije Republike Srbije može se uočiti ukoliko se posmatra pokrivenost deficita robne razmene saldom suficitarnih komponenti tekućeg računa (slika 8). U inicijalnim godinama posmatranog perioda pokrivenost deficita robne razmene suficitarnim komponentama tekućeg računa bilo je na najnižem nivou prvenstveno usled činjenice da je jedino bilans sekundarnog dohotka beležio suficite, dok su preostale dve komponente tekućeg računa (račun primarnog dohotka i bilans usluga) beležili deficite. Stoga je suficit sekundarnog dohotka u 2008. godini obezbedio finansiranje približno 30% deficita robne razmene. Zahvaljujući kontinuiranom i stabilnom rastu suficita na računu sekundarnog dohotka u nastavku posmatranog perioda i činjenice da od 2011. godine bilans usluga beleži konstantne i brzo rastuće suficite, obezbeđena je daleko veća pokrivenost deficita robne razmene. Usled pozitivnih tendencija na ova dva podbilansa tekućeg računa u periodu 2015-2018. godina obezbeđena je potpuna pokrivenost deficita robne razmene i dela deficita računa primarnog dohotka. Navedeno je za rezultat imalo najniže vrednosti deficita tekućeg računa tokom posmatranog perioda. Međutim, od 2019. godine ostvaren je brži rast deficita robne razmene u poređenju sa rastom suficita suficitarnih

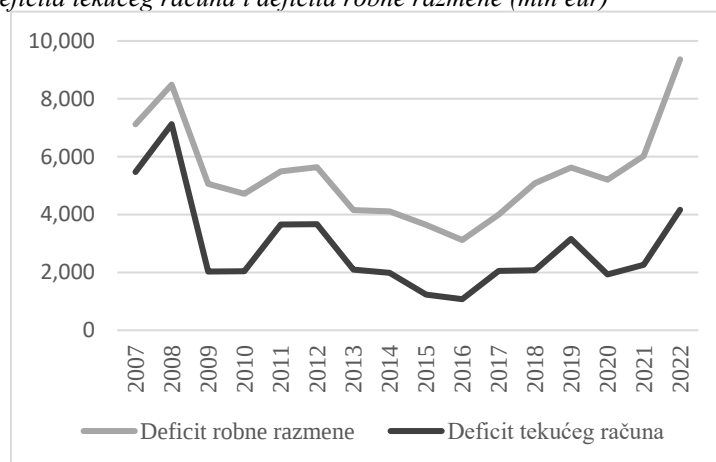
komponenti što je za rezultat imalo smanjenje pokrivenosti. U proseku, na nivou posmatranog perioda, suficitarne komponente su obezbedile pokrivenost 82% deficita robne razmene.

IMPLIKACIJE DEFICITA ROBNE RAZMENE NA PLATNOBILANSNU POZICIJU REPUBLIKE SRBIJE

Kao što je ranije navedeno, privreda Republike Srbije se odlikuje istovremenim prisustvom deficita robne razmene i deficita tekućeg računa. Deficit robne razmene predstavlja najznačajniju deficitarnu komponentu tekućeg računa Republike Srbije, koja u velikoj meri determiniše nivo platnobilansne neravnoteže. Posmatrajući dinamiku deficita robne razmene i deficita tekućeg računa (slika 9) može se uočiti da su vrednosti pomenutih deficita dosta sinhronizovane u smislu da u periodima kada deficit robne razmene beleži rast dolazi do pogoršanja platnobilansne pozicije Republike Srbije. Obrnuto, smanjenje deficita robne razmene stimulatивно se odražava na platnobilansnu poziciju domaće privrede usled smanjenja deficita tekućeg računa.

Slika 9.

Dinamika deficita tekućeg računa i deficita robne razmene (mln eur)



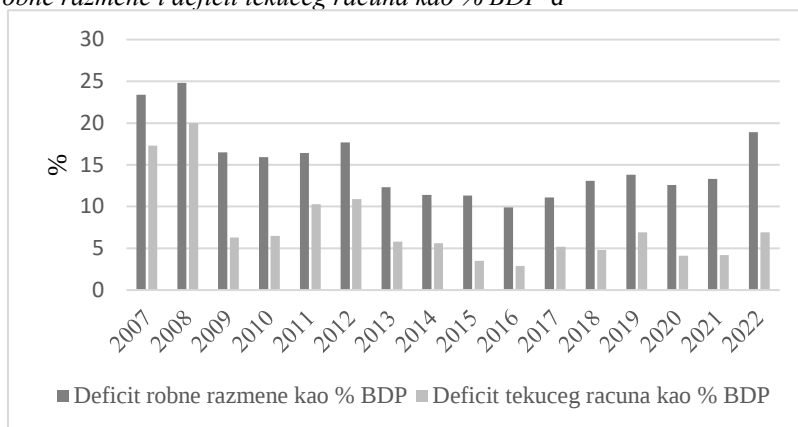
Izvor: Narodna banka Srbije (2023).

Identično se može potvrditi i u relativnom smislu, odnosno ukoliko se umesto apsolutnih vrednosti posmatra učešće deficita robne razmene i deficita tekućeg računa u bruto domaćem proizvodu (slika 10). U periodima rasta učešća deficita robne razmene u bruto domaćem proizvodu Republike Srbije istovremeno je povećano učešće deficita tekućeg računa u bruto domaćem proizvodu. S obzirom da učešće deficita tekućeg računa u bruto domaćem proizvodu predstavlja najčešće korišćen indikator održivosti deficita tekućeg bilansa, može se zaključiti da je u inicijalnim godinama posmatranog perioda značajno bila narušena održivost deficita tekućeg računa prvenstveno usled visokog učešća deficita robne razmene u bruto domaćem proizvodu. Istovremeno, može se primetiti da je u 2016. godini ostvareno najmanje

učešće deficita tekućeg računa u bruto domaćem proizvodu Republike Srbije kada je, ujedno, učešće deficita robne razmene bilo najniže.

Slika 10.

Deficit robne razmene i deficit tekućeg računa kao % BDP-a



Izvor: Ministarstvo finansija (2023). Bilten javnih finansija, br. 230.

Za detaljnije ispitivanje zavisnosti između bilansa robne razmene i salda tekućeg računa u Republici Srbiji biće korišćene korelaciona i regresiona analiza. Rezultati Spearman-ovog testa korelacije (tabela 1) sugerišu da između deficita robne razmene i deficita tekućeg računa postoji visok stepen korelacije (0.865), pri čemu treba istaći da se radi o statistički značajnoj korelaciji s obzirom da je dobijeni nivo značajnosti manji od definisanog nivoa statističke značajnosti ($0.000 < 0.01$).

Tabela 1.

Rezultati korelacione analize

		RR	TR
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.865**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	16	16
	Correlation Coefficient	.865**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	16	16

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: SPSS

Detaljnija priroda odnosa između bilansa robne razmene i salda tekućeg računa Republike Srbije može se istražiti posredstvom regresione analize kako bi se utvrdilo u kojoj meri deficit robne razmene doprinosi platnobilansnoj neravnoteži u Republici Srbiji. S obzirom da se posredstvom regresione analize nastoji utvrditi u kojoj meri je deficit tekućeg računa rezultat negativnog salda robne razmene, nezavisnu varijablu predstavlja deficit robne razmene (RRd), dok je zavisna varijabla deficit tekućeg računa (TRd). Shodno navedenom regresioni model se može prikazati na sledeći način:

$$TRd = \beta_0 + \beta_1 RRd + \varepsilon.$$

Tabela 2.*Rezultati regresione analize*

Parametar	Vrednost
R ²	.697
Sig	.000
Const	1.452,4
Beta	0.798

Izvor: SPSS

Rezultati regresione analize u tabeli 2 sugerišu da deficit robne razmene statistički značajno utiče na nivo deficita tekućeg računa Republike Srbije, s obzirom da je dobijeni nivo značajnosti manji od definisanog nivoa značajnosti ($0.000 < 0.01$). Vrednost koeficijenta determinacije (R^2) ukazuje da se približno 70% varijabiliteta deficita tekućeg računa može objasniti deficitom robne razmene u posmatranom periodu. Između posmatranih varijabli postoji direktna veza budući da rast deficita robne razmene za 1% utiče na porast deficita tekućeg računa za 0.798%. Shodno navedenim rezultatima inicijalni regresioni model se može interpretirati na sledeći način:

$$TRd = 1.452,4 + 0.798 RRd + \varepsilon.$$

Na bazi navedenog može se zaključiti da je deficit robne razmene najznačajniji uzrok platnobilansne neravnoteže u Republici Srbiji s obzirom da se gotovo 70% deficita tekućeg računa u posmatranom periodu može objasniti negativnim saldom robne razmene. Preostali deo deficita obuhvaćen je komponentom ε koja obuhvata sve ostale varijable koje determinišu nivo i strukturu deficita tekućeg računa. Saglasno navedenom, može biti **potvrđena glavna istraživačka hipoteza**.

ZAKLJUČAK

Platnobilansna neravnoteža predstavlja jedno od ključnih obeležja i ujedno razvojnih ograničenja privrede Republike Srbije. Na navedeno upućuje ne samo perzistentnost deficita tekućeg računa, već i njegova struktura. Teorijske pretpostavke sugerišu da je za nacionalnu ekonomiju platnobilansna neravnoteža daleko ozbiljniji problem ukoliko deficit tekućeg računa proizilazi iz negativne spoljnotrgovinske razmene, nego ukoliko je primarni uzrok deficita negativan saldo nekog od podbilansa dohodaka (primarnog ili sekundarnog). U slučaju Republike Srbije deficit tekućeg

računa proizilazi i iz negativne spoljnotrgovinske (robne) razmene i iz podbilansa dohotka (račun primarnog dohotka).

Rezultati istraživanja sugerišu da je deficit robne razmene daleko najznačajniji uzrok platnobilansne neravnoteže u Republici Srbiji. Porast deficit robne razmene za 1% doprinosi povećanju deficit tekućeg računa za 0.798%. Pored toga, deficit na računu primarnog dohotka dodatno se negativno odražava na platnobilansnu poziciju zemlje. Ovakva struktura deficita tekućeg računa nedvosmisleno pokazuje da je njegovo otklanjanje jedno od nadelikatnijih pitanja sa kojim će se pre ili kasnije suočiti kreatori ekonomske politike, s obzirom da eksterna neravnoteža u velikoj meri proističe iz neadekvatne privredne strukture, nedovoljne razvijenosti izvoznog sektora i niske konkurentnosti nacionalne ekonomije.

Dobijeni rezultati imaju značajne implikacije za različite interesne grupe, a pre svega za kreatore ekonomske politike. Prvenstveno, postavlja se pitanje koliko je postojeća platnobilansna politika održiva na dugi rok, s obzirom da svako dalje odlaganje sprovođenja neophodnih strukturnih prilagođavanja podrazumeva pronalaženje novih izvora za finansiranje deficita tekućeg računa (Blanchard & Milesi – Ferreti, 2012). U postojećim okolnostima navedeno bi podrazumevalo dodatno zaduživanje u inostranstvu, što može povećati spoljnu zaduženost zemlje i ugroziti njenu eksternu poziciju. Glavne manjkavosti ovakvog sistema finansiranja deficita su niska efektivnost, budući da se dodatnim zaduživanjem „kupuje“ dodatno vreme za preduzimanje potrebnih strukturnih prilagođavanja, kao i činjenica da se takvo finansiranje ne može odvijati u nedogled.

Prezentovane rezultate treba posmatrati i u domenu određenih ograničenja. Prvenstveno istraživanjem je obuhvaćen relativno kratak vremenski period baziran na godišnjoj dinamici podataka. Takođe, u cilju detaljnije analize uloge deficita robne razmene kao izvora platnobilansne neravnoteže u Republici Srbiji poželjno je koristiti i dodatne sofisticirane statističke alate kako bi se formulisali sveobuhvatniji zaključci. Navedeno može predstavljati dobru podlogu za buduća istraživanja. Takođe, u sklopu budućih istraživanja poželjno je proširiti uzorak na više zemalja sa sličnim nivoom razvijenosti koje se takođe odlikuju platnobilansnom neravnotežom radi komparacije dobijenih rezultata.

LITERATURA

1. Blanchard, O., Milesi – Ferretti, G.M. (2012). (Why) Should Current Account Balances Be Reduced? *IMF Economic Review*, 60(1), p. 139-150.
2. Boljanović, S. (2012). A sustainability analysis of Serbia's current account deficit. *Economic Annals*, 57(195), p. 139-171. <https://doi.org/10.2298/EKA1295139B>
3. Čakajac, B. Janković, R. (2023). Implikacije rusko-ukrajinskog sukoba na privredu Republike Srbije. U Veselinović, P., Lojanica, N. (red). Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Republike Srbije. Ekonomski fakultet Kragujevac, p. 57-76.
4. De Luna Martinez J., Endo, I., Barberis, C. (2006). The Germany- Serbia Remittance Corridor: Challenges of Establishing a Formal Money Transfer System. *World Bank Working Paper No. 80*.

5. Dugalić, V., Kovačević, R., Janković, N. (2023). *Međunarodne finansije*. Ekonomski fakultet Kragujevac.
6. Đukić, M., Bodroža D. (2022). Diaspora Contribution to the Economic Development of the Republic of Serbia: Remittances and Investments. In: Redžepagić, S. et al. (Eds), *Economic and Financial Implications of Covid-19 Crises* (p. 181-199). Nica: Université Côte d'Azur.
7. Garšviene, L., Butkus, M. (2014). Evaluation of the determinants of growing current account deficit. *Social Research*, 3(36), p. 123-133. <http://dx.doi.org/10.15388/ST.2014.23081>
8. Ivanović, V. Zakić, K. (2023). Belt and road investments in Serbia: Is China a new saviour or a new threat? *International problems*, 75(1), p. 65-92. <https://doi.org/10.2298/MEDJP2301065I>
9. Janković, N., Čakajac, B., Luković, S., & Mitrašević, M. (2022). The tourism sector as a determinant of reducing the balance of payments deficit in the Republic of Serbia, *Hotel and tourism management*, 10(2), p. 137-151. <https://doi.org/10.5937/menhottur2202137J>
10. Jovičić, M., Dragutinović - Mitrović, R. (2006). Macroeconomic Analysis of Causes and Effects of Remittances. *The wiiw Balkan Observatory Working Paper* 063.
11. Kisin, J., Ignjatović, J., & Mašović, A. (2022). Dynamics, scope and structure of external trade of the Republic of Serbia. *Business economy*, 16(1) p. 32-48. <https://doi.org/10.5937/poseko21-37681>
12. Kovačević, R. (2017). Finansiranje deficita tekućeg računa zemalja Jugoistočne Evrope. *Bankarstvo*, 46(3), p. 96- 111. <https://doi.org/10.5937/bankarstvo1703096K>
13. Kovačević, R. (2018). Structural and cyclical factors of Serbia's current account. *Economic Annals*, 63(217), p. 75-97. <https://doi.org/10.2298/EKA1817075K>
14. Ministarstvo finansija (2023). *Bilten javnih finansija*, broj 230.
15. Narodna banka Srbije (2023). Platni bilans, dostupno na: https://www.nbs.rs/sr_RS/drugi-nivo-navigacije/statistika/platni_bilans/
16. Nergiz Dincer N., Yasar P. (2015). Identification of Current Account Deficit: The Case of Turkey. *The International Trade Journal* No. 29. p. 63-87. <http://dx.doi.org/10.1080/08853908.2014.933687>
17. Nikolić, G. (2013). Is there a structural improvement in the merchandise exports of the Balkan countries in the period 2000-2012. *Economic Annals*, 58(196), p. 99-132. <https://doi.org/10.2298/EKA1396099N>
18. Nikolić, G. (2018). Economic determination of Serbian foreign policy: The crucial importance of European integration for economy of Serbia. *International problems* 70(1), p. 11 - 27. <https://doi.org/10.2298/MEDJP1801011N>
19. Republički zavod za statistiku (2023). *Statistički godišnjak Republike Srbije*
20. Republički zavod za statistiku (2023). *Spoljnotrgovinski robni promet*, br. 356.
21. Strauss, I. (2016). Understanding South Africa's current account deficit: The role of foreign direct investment income. *Transnational Corporations*, 23(2), p. 49 – 80. <http://dx.doi.org/10.18356/3f281087-en>
22. Suranjana, N. (2018). Not Sustainable: India's Trade and Current Account Deficits. *Development & Change*, 49(1), p. 116-145. <https://doi.org/10.1111/dech.12366>

SUMMARY

The current account deficit has been a macroeconomic feature of the economy of the Republic of Serbia for several decades. The sudden liberalization of the domestic market, combined with a more intensive integration into the global economic environment, exposed the underlying weaknesses of the domestic economy and influenced the formation of a negative external position. The insufficiently developed export sector, the more dynamic increase in imports due to the growth of domestic demand, and the low competitiveness of the national economy in the global framework caused the presence of a negative current account balance. From the perspective of the Republic of Serbia, it is unfavorable that the current account deficit stems from both the trade balance and the (primary) income account. Given that most of the current account deficit is caused by unfavorable trade relations, it is questionable how justified the current practice of financing the current account deficit is in the long term. Accordingly, it is inevitable that in the context of achieving external balance and mitigating existing imbalances, economic policy makers will sooner or later have to implement structural adjustments aimed at encouraging exports and improving the competitiveness of the national economy in the global framework.

KVALITET OBRAZOVANJA KAO TEMELJ EKONOMSKOG RASTA I RAZVOJA

Milena Cvjetković

Univerzitet Union - Nikola Tesla, Fakultet za inženjerski menadžment

Beograd, Srbija

cvjetkovicm@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9677-7089

Bojana Vignjević

Nacionalni centar za sertifikaciju dodatnih kvalifikacija Beograd

Beograd, Srbija

sertifikuj.se@gmail.com

Amela Muratović

Univerzitet u Novom Pazaru

Novi Pazar, Srbija

amela.muratovic@uninp.edu.rs, ORCID: 0000-0002-3044-5575

Apstrakt

Pokretač ekonomskog rasta i razvoja jedne zemlje leži u ljudskom kapitalu. Unapređenjem obrazovnog sistema stvaraju se uslovi za sticanje visokokvalitetne radne snage, kao značajnog resursa društveno-ekonomskog razvoja. U radu je istaknut značaj humanog razvoja na ekonomski rast. Uticaj obrazovanja na ekonomski rast ogleda se kroz povećanje produktivnosti, inovativnosti i transfera znanja. Prateći stručni profil sa mogućnostima i potrebama na tržištu rada je jedan od zadataka i obaveza celokupnog obrazovnog sistema. Da bi se ostvario ekonomski rast i razvoj, pored unapređenja kvaliteta obrazovnog sistema, neophodno je i razvijati kompetencije zaposlenih, kroz sprovođenje obuka i prihvatanje koncepta doživotnog učenja. Razvojem veština kod zaposlenih otvara se mogućnost za nova radna mesta i porast zaposlenosti. Kvalitetan obrazovni sistem predstavlja jedan od ciljeva kome Srbija treba da teži na putu svog ekonomskog rasta i razvoja.

Ključne reči: obrazovni sistem, humani razvoj, kompetencije, ekonomski rast.

THE QUALITY OF EDUCATION AS A FOUNDATION FOR ECONOMIC GROWTH AND DEVELOPMENT

Abstract

The key driver of a country's economic growth and development lies in its human capital. By improving the education system, conditions are created for developing a highly qualified workforce, which is a crucial resource for socio-economic progress. This paper emphasizes the significance of human development in fostering economic growth. The influence of education is reflected in enhanced productivity, innovation, and the transfer of knowledge. Aligning professional profiles with labor market opportunities and demands is one of the core responsibilities of the entire education system. To achieve sustainable economic growth and development, it is essential not only to improve the quality of the education system but also to strengthen employee competencies through training programs and the adoption of lifelong learning. Developing employees' skills creates opportunities for new jobs and higher employment rates. A high-quality education system is one of the strategic goals Serbia should pursue on its path toward economic growth and development.

Keywords: education system, human development, competencies, economic growth

UVOD

Pokretač privrednog rasta jedne zemlje predstavlja humani kapital. Država ima ključnu ulogu u obrazovanju svog stanovništva. Generator razvoja jedne zemlje je obrazovanje. Ulaganjem u obrazovanje stvaraju se povoljni uslovi za povećanje privrednog rasta. Poboljšanje životnog standarda omogućava se dugoročnim ekonomskim rastom, što se direktno odražava na humani razvoj. Adekvatan i kvalitetan obrazovni sistem je preduslov sticanja željenog humanog kapitala. Samim tim, državna strategija mora biti fokusirana na ulaganje u obrazovanje, gde se investiranjem očekuju mnogostruki rezultati u budućnosti. Osiguranje jednakog pristupa adekvatnom i efikasnom procesu obrazovanja kao proširivanje stručnog kadra koji poseduju iskustvo, veštine i kompetencije za zapošljavanje su ciljevi održivog razvoja. Svrha obrazovnog sistema leži u njegovoj ključnoj ulozi koja se odnosi na razvoj ekonomije i društva u celini kroz kvalitetno obrazovanje (Pavković, 2020, str. 46). Kada je u pitanju oblast obezbeđenja kvaliteta u obrazovanju, čini se da je regulatorni pojam kvaliteta ugrađen u racionalnost institucija i pojedinaca u obrazovanju, gde se naglašava potreba za saradnjom na različitim nivoima (Kos, 2021, str. 161).

OBRAZOVANJE KAO FAKTOR EKONOMSKOG RAZVOJA

Za društveno-ekonomski razvoj jedne zemlje, značajnu ulogu igra obrazovanje. Obrazovanje utiče na povećanje nivoa zaposlenosti, podstiče inovacije, istraživanje i razvoj. Samim tim, kvalitet radne snage na tržištu u velikoj meri zavisi od kvaliteta obrazovanja. Na osnovu korelacione analize potvrđeno je da je kvalitetno obrazovanje značajno povezano sa stepenom ekonomskog razvoja zemlje (Marković, 2022, str. 22). Između ostalog možemo se složiti da efikasno obrazovanje može biti važan element društvenog i ekonomskog razvoja. Između ostalog, visoko obrazovanje može biti ključni faktor ekonomskog razvoja zemalja u razvoju i poboljšanju životnog standarda, ali se svakako ne sme zanemariti ni njegova uloga kao faktora konkurentnosti (Stanišić & Kostić, 2018, str. 429).

Predmet istraživanja bili su različiti organizacioni faktori i njihov uticaj na kvalitet ishoda u obrazovanju. Prema istraživanju zabeležen je značajan uticaj faktora poput menadžerskih veština direktora, nastavnih resursa i nastavnih planova i programa (Wahyono, 2015, str. 50). Na kvalitet ishoda učenja u obrazovnim procesima potvrđen je uticaj prethodnog znanja i motivacije učenika (Won et al., 2020, str. 1017) i kvaliteta nastavnog procesa (Asfani et al., 2016, str. 419). Rezultati istraživanja (Epifanić et al., 2020, str. 14) ukazali su da su faktori kvalitet nastavnog procesa i nastavne kompetencije povezani i veoma važni za kvalitetan ishod učenja. Važan faktor su i ljudski resursi, odnosno oni kao živi organizacioni resurs koji zajedno sa ostalim organizacionim resursima, dobrim uslovima rada i zakonskom regulativom imaju direktan i značajan uticaj na kvalitet ishoda u obrazovanju.

Umesto dosadašnjeg modela vođenog efikasnošću, model rasta kome Srbija treba da teži je model vođen inovacijama. Usmeravajući se ka ovom modelu razvoja, neophodno je da se sagleda pozicija Srbije sa sledećih stubova konkurentnosti: visoko

obrazovanje, obuka i efikasnost tržišta rada. Kada je u pitanju visoko obrazovanje poseban akcenat treba da se stavi na parametar „Konstantno usavršavanje nastavnog kadra”, i parametar „Kvalitet obrazovnog sistema”. Da bi se unapredila efikasnost tržišta rada, od suštinskog značaja je da se izgradi inovacioni kapacitet privrede Srbije putem privlačenja i zadržavanja talenata (Mihajlović, 2018, str. 138)

Jaz između potreba tržišta i karakteristika raspoložive radne snage iz godine u godinu sve više raste, na šta ukazuje analiza tržišta rada koja je utvrdila razliku između znanja i veština zaposlenih i zahteva za novim radnim mestima (Čepar et al., 2022, str. 107).

REFORME OBRAZOVANJA U REPUBLICI SRBIJI

Ako želimo istraživati neophodne promene u procesu obrazovanja, faktori i uslovi koji su važni da se ispune su proširivanje stručnog-obrazovnog kadra, kao i da se usklade kvalifikacije, i profil upošljenika sa potrebama tržišta na radu. Osnovni postupci i obaveze u obrazovnom sistemu su adekvatno opremljene učionice, raspoloživi resursi potrebni za planiranje i implementaciju u obrazovnom sistemu, proširivanje i usavršavanje programa koji se baziraju na aspekte programiranja i računarstva, kada je u pitanju oblast visokog obrazovanja u skladu sa potrebama tržišta. Digitalizacija srednjeg i visokog obrazovanja omogućava unapređenje digitalnih kompetencija učesnika ovih procesa, što se odražava na njihovu bržu integraciju u svet rada i što predstavlja jedan od faktora unapređivanja konkurentnosti privrednih subjekata koji posluju na teritoriji Republike Srbije (Vlada Republike Srbije, 2022).

Prema Strategiji razvoja obrazovanja i vaspitanja u Republici Srbiji do 2030. godine vizija razvoja obrazovanja odnosi se na postizanje punog potencijala svakog deteta, ali i mlade i odrasle osobe u Republici Srbiji. Misija obrazovanja je usmerena na obezbeđivanje visokog kvaliteta obrazovanja koje služi razvoju društva u celini. Za postizanje definisane misije i vizije neopohodno je da se razvija koncept doživotnog učenja, da obrazovanje bude usklađeno sa dostignućima nauke i uspostavljanje intersektorskog pristupa, prevashodno da se uspostavi jača veza između obrazovanja i potreba privrede (Strategiji razvoja obrazovanja i vaspitanja u Republici Srbiji do 2030, 2021).

Da bi se definisale Nacionalne referentne tačke za kvalitet stručnog obrazovanja i obuke u Srbiji, koje funkcionišu na nivou EU i u okviru EQAVET mreže, neophodno je bazirati se na Evropski referentni okvir za osiguranje kvaliteta u stručnom obrazovanju i osposobljavanju (Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja RS & Centar za obrazovne politike, 2021). Indikatori u okviru Torino procesa imaju za cilj pregled stanja stručnog obrazovanja u zemlji u odnosu na širi društveni kontekst. Na osnovu ovih analiza ukazuje se na ključne izazove vezane za prakse i politike na obrazovnom polju kao i edukacije u pravcu progresivnog razvoja i kvalitetne društveno ljudske upotrebe. Ovaj proces obezbeđuje da na osnovu kvalitetne i kontinuirane podrške i komunikacije različitih ustanova, službi, organizacija na direktan ili indirektan način učestvuju u stručno i profesionalno usavršavanje prikupljajući informacije iz različitih izvora. Deo izveštaja koji proističe iz Torino procesa odnosi se na situaciju na tržištu rada, i to prevashodno na nedostatak

određenih veština, digitalnu transformaciju zemlje, stručno obrazovanje i njegovu ulogu u merama podrške zapošljavanju, identifikovanje potrebnih veština, razvoju preduzetništva, politike i strateških pravaca u oblasti razvoja i korišćenja ljudskog kapitala i drugo.

Kvalitet obrazovanja u Srbiji analizira se na osnovu podataka iz međunarodne procene i na osnovu nacionalnog vrednovanja. Pokazatelji međunarodnih procena ukazuje da obrazovni sistem u Srbiji ima slab učinak i da mladim generacijama ne pruža odgovarajuće kompetencije koje su im neophodne za profesionalni život i učešće u zajednici, u odnosu na zemlje EU i OECD-a (Pavlović Babić, 2022, str. 120). Na osnovu međunarodnih studija ukazano je da je uspeh u školama u Srbiji razočaravajuće nizak i prema statističkim podacima ispod međunarodnog proseka, sa visokim procentom učenika ispod nivoa funkcionalne pismenosti i malim procentom onih sa najvišim nivoom znanja. Rezultati merenja dostignuća u školi u Srbiji se sprovode skoro dve decenije, gde ove studije ukazuju da se nivo uspeha u školi nije menjao, odnosno mere koje sprovodi obrazovni sistem nemaju pozitivan uticaj na uspeh učenika u školi. Takođe, ukazuje se na ogroman jaz u kvalitetu obrazovanja kada je u pitanju prvi ciklus obrazovanja i naredni ciklusi preduniverzitetskog obrazovanja. Zavod za vrednovanje kvaliteta obrazovanja i vaspitanja je na osnovu godišnjeg vrednovanja i ocenjivanja 30 oblasti i 158 pokazatelja ukazao da standarde u oblasti nastave i učenja ne dostiže polovina, pa čak i više škola.

UTICAJ HDI INDEKSA NA EKONOMSKI RAST

Ekonomski rast jedne zemlje određen je povećanjem proizvodnje merenim izračunavanjem bruto domaćeg proizvoda (BDP) po glavi stanovnika. Napredak društvene i ekonomske tehnologije ogleda se kao pokazatelj kvaliteta života koji određuje ekonomija ljudi. Humani razvoj predstavlja koncept u čijem fokusu se nalazi ljudska individua, dok je cilj razvoja kreiranje okruženja koje bi obezbedilo dug i kvalitetan životni vek. Značaj humanog razvoja sve više zaokupira pažnju što potvrđuje i sve veća uloga ljudskog kapitala u ekonomijama zasnovanim na znanju (Đorđević et al., 2021, str. 108).

Tabela 1.

Indeks humanog razvoja i njegove komponente za 2021. godinu

HDI rang	Zemlja	Vrednost HDI indeksa	Očekivani životni vek	Očekivano trajanje školovanja	Prosečno trajanje školovanja	BDP po glavi stanovnika u mil
23	Slovenija	0,918	80,7	17,7	12,8	39.746
40	Hrvatska	0,858	77,6	15,1	12,2	30.132
46	Mađarska	0,846	74,5	15,0	12,2	32.789
49	Crna Gora	0,832	76,3	15,1	12,2	20.839
53	Rumunija	0,821	74,2	14,2	11,3	30.027
63	Srbija	0,802	74,2	14,4	11,4	19.123
67	Albanija	0,796	76,5	14,4	11,3	14.131

68	Bugarska	0,795	71,8	13,9	11,4	23.079
74	BiH	0,780	75,3	13,8	10,5	15.242
78	Severna Makedonija	0,770	73,8	13,6	10,2	15.918

Izvor: Đorđević, V., Cvetković, M., Momčilović, A. (2021). Uticaj humanog kapitala na privredni razvoj. *Centar za ekonomska i finansijska istraživanja - Oditor*, 7(S01), str. 107-120

Indeks ljudskog napredovanja (HDI) predstavlja prosek dugog napretka na osnovi tri elementa razvoja društva: dužina čovekovog veka, nivo obrazovanja i doprinos na nivou pojedinca. Prema izveštaju Programa Ujedinjenih nacija za razvoj, prikazanog u tabeli 1, Srbija zauzima šezdeset i treće mesto, od ukupno blizu dve stotine zemalja sa ostvarenom vrednosti HDI indeksa 0,802 što našu zemlju svrstava u kategoriju veoma visoko razvijenih zemalja (Human Development Report, 202).

Studija koja je obuhvatila analizu BDP po svakom pojedincu, nekoliko zemalja je pokazala rezultate koji govore o prisustvu pozitivne korelacije između HDI i BDP po glavi stanovnika (Elistia & Syahzuni, 2018, str. 45). Istraživanje je pokazalo da nezaposlenost i siromaštvo negativno utiču na privredni rast i HDI (Priambodo, 2021, str. 34).

Ključni rezultati istraživanja (Appiah et al., 2019, str. 107) ukazali su na postojanje pozitivnog i značajnog uticaja ljudskog razvoja na ekonomski rast i razvoj u Africi. Studija je koristila Indeks humanog razvoja kao glavnu varijablu od interesa sa BDP-om koji se smatra zavisnom varijablom sa inflacijom, kapitalom, investicijama i radom kao kontrolnim varijablama.

Istraživanje koje je ispitalo efekat HDI na ekonomski rast u Pakistanu dalo je rezultate koji ukazuju na jaku i značajnu korelaciju između HDI i BDP-a. Nivo HDI može uticati na BDP po glavi stanovnika tako što razvoj ljudskog kapitala otvara puteve za ekonomski razvoj i privredni rast (Wahyuningrum & Soesilowati, 2021, str. 1225).

Uticaj obrazovanja na ekonomski rast može se sagledati sa tri aspekta. Kao prvo, obrazovanjem se povećava produktivnost rada, što doprinosi ostvarivanju veće dodate vrednosti po zaposlenom. Zatim, obrazovanje doprinosi većem inovativnom kapacitetu, ali i olakšava transfer znanja i novih tehnologija iz razvijenih zemalja ka manje razvijenim zemljama. Istraživanje (Petrović et al., 2019, str. 31) je potvrdilo postojanje statistički značajne veze između srednjih godina školovanja i ekonomskog rasta, odnosno odnos između kvaliteta obrazovanja i ekonomskog rasta potvrđen je definisanim modelom ovog istraživanja.

Unapređenje kvalifikacija zaposlenih

Porast zaposlenosti i otvaranje novih radnih mesta jedan je od faktora privrednog rasta Srbije. Na osnovu otvorenih oko 60.000 radnih mesta, i dalje se Srbija svrstava među zemlje Zapadnog Balkana sa najnižom stopom zaposlenosti. Najveći broj radnih mesta otvoren je u formalnom privatnom sektoru, u okviru industrije i sektoru usluga, dok su poboljšanja na tržištu rada pogodovala i osetljivim grupama kao što su mladi, žene i stariji radnici. Ukoliko bi više građana ušlo u radnu snagu na produktivnim radnim mestima, privreda Srbije bi ostvarila brži rast. Međutim, u Srbiji jedna trećina stanovništva ne učestvuje u radnoj snazi, dok manje od 60% građana starosti od 15 do 64 godine ima posao, što je čak 10% manje od proseka u EU. Takođe, dostupna radna

snaga smanjuje se usled starenja stanovništva, niskog prirodnog priraštaja i migracija. Preduzeća bi otvorila više radnih mesta ukoliko bi našla radnike sa veštinama koje su im potrebne, jer je to pored radnog iskustva najčešći razlog navođen za otežano popunjavanje radnih mesta. Osim toga, unapređenje veština radnika i bolje usklađivanje zaposlenih sa potrebama firmi dovelo bi do povećanja broja novih radnih mesta. Ono što je činjenica da obrazovni sistem ne stvara radnike sa veštinama koje su neophodne preduzećima u fazi rasta. Potrebe poslodavaca se odnose na široku kombinaciju veština. Pored kognitivnih veština, kao što su rešavanje problema i kritičko razmišljanje, tehničkih veština potrebnih za obavljanje konkretnih zadataka na radnom mestu, poslodavci sve više naglašavaju potrebu za razvijenim socio-emotivnim veštinama, poput timskog rada, samokontrole, pouzdanosti, izdržljivosti i otpornosti na stress (Trivić, 2015, str. 107).

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, skoro polovina preduzeća (49,2%) sprovodi neki od oblika kontinuiranog stručnog usavršavanja za svoje zaposlene, dok 40,8% preduzeća učestvuje u KSUO - istraživanje o Kontinuiranom stručnom usavršavanju i obukama. U preduzećima koja sprovode kurseve, rezultati istraživanja su pokazali veće učešće žena (40%) u odnosu na muškarce (35%) (Republički zavod za statistiku, 2022).

Kompetencije se definišu kao kombinacija znanja, veština i stavova u skladu sa kontekstom. Predstavljaju dinamičke kategorije koje prate promene u obrazovnom sistemu, definišu ishode inicijalnog obrazovanja i određuju smer kontinuiranog profesionalnog razvoja. Sa druge strane, one moraju biti dovoljno univerzalne i fleksibilne kako bi se uvažile sve različitosti i specifičnosti uslova u kojima se radi (Trivić, 2015, str. 106).

Istraživači su imali za cilj da ukažu na značaj unapređenja kompetencija zaposlenih na performanse preduzeća. Došlo se do sledećih zaključaka. Potvrđen je pozitivan uticaj kompetencija zaposlenih na performanse organizacije (Owoeye & Muathe, 2018, str. 73). Na inovativnost preduzeća direktan uticaj ima stručno usavršavanje zaposlenih (Trush & Mohilevskyi, 2020, str. 689). (Yaroshenko et al., 2020, str. 689). Utvrđeno je da kompetencije imaju posredničku ulogu između prakse ljudskih resursa i organizacionog učinka (Otoo, 2019, str. 963), (Kaur & Kaur, 2022, str. 1116). Kompetencije zaposlenih predstavljaju značajan faktor za postizanje veće produktivnosti i organizacionog učinka (Atan & Mahmood, 2019, str. 2198), (Epifanić et al., 2020, str. 16), (Salman et al., 2020, 426). Osim toga, unapređenjem kompetencija poboljšava se i nivo zadovoljstva zaposlenih (Cik et al., 2021, str. 152), kao i njihov doprinos u ostvarivanju ciljeva organizacije i poboljšanja poslovnih performansi (Dudin et al., 2017, str. 139).

IDENTIFIKACIJA KOMPETENCIJA (NOVO)ZAPOSLENIH I POTREBA ZA SARADNJOM SA OBRAZOVNIM INSTITUCIJAMA

Prikazano istraživanje u radu sprovedeno je od decembra 2023. do marta 2024. godine. Istraživanjem je obuhvaćen uzorak od 80 preduzeća koja posluju na teritoriji Republike Srbije. Prema vlasničkoj strukturi preduzeća, 31 (39%) anketiranih preduzeća se nalazi u državnoj svojini, dok je njih 49 (61%) navelo da su privatna preduzeća. Kada je u pitanju veličina preduzeća, prilično podjednak broj preduzeća različitih veličina je bio zastupljen. Istraživanje je obuhvatilo 19 (24%) mikro, 16 (20%) malih, 20 (25%) srednjih i 25 (31%) velikih preduzeća. Preduzeća su

analizirana i sa aspekta starosne strukture zaposlenih. Najveći broj preduzeća 53 (66%) je naveo da zaposleni imaju od 31 do 45 godina, od 46 do 60 godina njih 22 (28%), ispod 30 godina je navelo 4 (5%) preduzeća, dok je svega 1 (1%) preduzeće navelo preko 60 godina.

U cilju utvrđivanja potrebnih kompetencija zaposlenih u preduzećima u Srbiji, analizirani su razlozi promene broja zaposlenih, neophodni nivo obrazovanja zaposlenih, koje su to kompetencije zaposlenih koje su od ključne važnosti za preduzeće. Prema rezultatima prikazanim u tabeli 2, vidi da je najveća potreba za promenom broja zaposlenih, kod više od polovine analiziranih preduzeća, povećana poslovna aktivnost, dok je nešto manji broj njih naveo da do zapošljavanja dolazi usled strukturnih promena.

Tabela 2.

Razlozi za promene u broju zaposlenih u preduzećima

Tvrdnja	Učestalost odgovora	Procenat
Zapošljavanje zbog povećane aktivnosti	45	56,3%
Zapošljavanje usled strukturnih promena	26	26,2%
Višak rada zbog strukturnih promena	3	3,7%
Otpuštanja zbog ekonomske krize	2	2,5%
Drugi razlozi	9	11,3%

Izvor: Istraživanje autora

Kada je u pitanju pretežna oblast zapošljavanja i potreba za novim kadrovima u preduzeću, najveći broj analiziranih preduzeća je naveo da je to stručni rad koji se odnosi na pretežnu delatnost preduzeća, kao što je prikazano u tabeli 3.

Tabela 3.

Pretežna oblast zapošljavanja (novih)zaposlenih

Tvrdnja	Učestalost odgovora	Procenat
Vodeći i rukovodeći kadar	7	8,8%
Stručni rad	33	41,2%
Razvoj	8	10%
Marketing	4	5%
Administracija	13	16,2%
Drugo	15	18,8%

Izvor: Istraživanje autora

Na koji način preduzeća dolaze do novih kaditata prikazano je u tabeli 4. Najveći broj njih je od ponuđenih načina izabrao javne konkurse u medijima, putem novina, radija i sl., međutim najveći procenat anketiranih preduzeća je naveo da ne koristi nijedan od navedenih načina, odnosno pri regrutovanju ljudskih resursa koriste se drugi načini.

Tabela 4.*Načini pronalaženja novih kandidata*

Tvrdnja	Učestalost odgovora	Procenat
Javni konkursi u medijima (novine, radio...)	27	33,8%
Saradnja sa relevantnim školama	5	6,3%
Saradnja sa Zavodom za zapošljavanje	11	13,8%
Saradnja sa agencijama za zapošljavanje	4	5%
Drugi načini	33	41,3%

Izvor: Istraživanje autora

Istraživanje je bilo fokusirano na to da se utvrdi na koji način preduzeća učestvuju u podsticanju mladih za upis u srednje i visokoškolske ustanove. Najveći broj njih se izjasnio da ne koristi nijedan od navedenih načina koji su prikazani u tabeli 5. Od ponuđenih načina podsticanja mladih, preduzeća su najveći značaj dala kvalitetnom mentorstvu u praktičnom obrazovanju učenika i studenata, dok su najmanje pažnje dali sufinansiranju studija i specijalizaciji studenata u inostranstvu.

Tabela 5.*Podsticajne mere za upis mladih u stručne srednje/visokoškolske ustanove od strane preduzeća*

Tvrdnja	Učestalost odgovora	Procenat
Finansiranje i tehnička pomoć preduzeća srednjim školama i visokoškolskim ustanovama	16	20,3%
Sufinansiranje studija i specijalizacija studenata u inostranstvu	4	5,1%
Promocija uspeha i dostignuće kompanije u javnosti	14	17,7%
Dan otvorenih vrata	11	13,9%
Kvalitetno mentorstvo u praktičnom obrazovanju učenika i studenata	26	32,9%
Ništa od navedenog	29	36,7%

Izvor: Istraživanje autora

Važnost dualnog obrazovanja sve više dobija na značaju. Kroz dualno obrazovanje učenici i studenti stiču vredno radno iskustvo koje im može biti od velike pomoći u obavljanju svojih aktivnosti na budućem radnom mestu. Najveći broj ispitanika smatra da je značaj učešća u dualnom obrazovanju kreiranje budućeg obrazovnog kadra prema potrebama i zahtevima samog preduzeća. Najmanji broj analiziranih preduzeća značaj u učestvovanju u dualnom obrazovanju vidi u povlasticama koje ostvaruje od države. Rezultati su prikazani u tabeli 6.

Tabela 6.*Značaj učešća preduzeća u dualnom obrazovanju*

Tvrdnja	Učestalost odgovora	Procenat
Društveno odgovorno poslovanje	20	25%

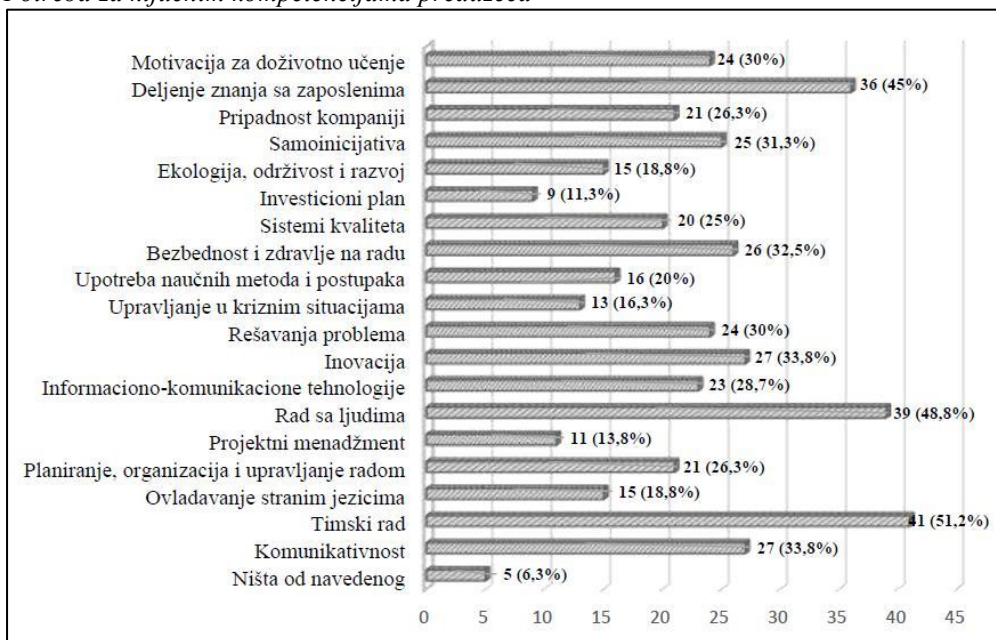
Kreiranje budućeg obrazovnog kadra prema sopstvenim potrebama	38	47,5%
Karijerno usmeravanje učenika/studenata	26	32,5%
Ostvarivanje povlastica od strane države	10	12,5%
Ništa od navedenog	14	17,5%

Izvor: Istraživanje autora

Na grafikonu 1. su prikazane ključne kompetencije zaposlenih prema potrebama preduzeća. Kada su u pitanju ključne kompetencije zaposlenih najveći broj preduzeća je ukazao da je to timski rad, rad sa ljudima i deljenje znanja sa zaposlenima. Svakako da ove kompetencije ukazuju na važnost međusobne saradnje, odnosa među zaposlenima i deljenje znanja i iskustva u cilju efikasnog delovanja ka ostvarivanju postavljenih ciljeva poslovanja. Investicioni plan i projektni menadžment su kompetencije za koje su anketirana preduzeća navela da imaju najmanju potrebu, shodno njihovoj delatnosti poslovanja.

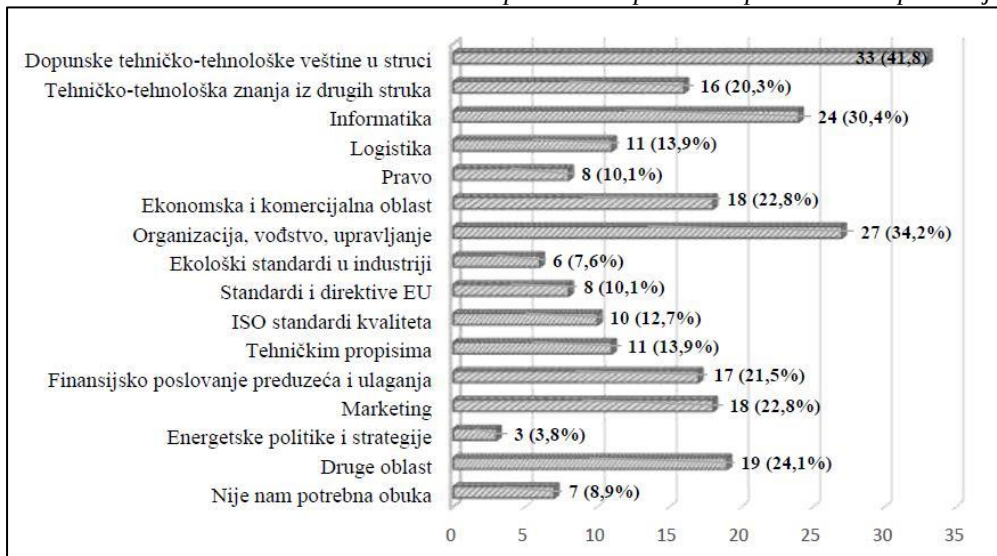
Slika 1

Potreba za ključnim kompetencijama preduzeća



Izvor: Istraživanje autora

Prema svojim potrebama poslovanja, preduzeća su se izjasnila za različite dodatne obuke koje su neophodne za unapređenje kompetencija svojih zaposlenih, kao što je prikazano na grafikonu 2. Najveći broj preduzeća je naveo da su to obuke za sticanje dopunskih tehničko-tehnoloških veština u struci. Nešto manji broj njih je naveo da su im neophodne dodatne obuke u oblasti organizacije, vođstva i upravljanja. Najmanji broj anketiranih preduzeća se izjasnio da su im dodatne obuke potrebne za energetske politike i strategije.

Slika 2*Pretežne oblasti dodatne obuke zaposlenih prema potrebama poslovanja**Izvor: Istraživanje autora*

Upoređujući rezultate istraživanja sa kvalitetom obrazovanja i njegovom ulogom kao faktorom rasta i razvoja preduzeća, može se primetiti nekoliko ključnih veza. Kvalitetno obrazovanje direktno utiče na razvoj potrebnih kompetencija među zaposlenima, što je važno za uspeh preduzeća. Iako preduzeća u Srbiji prepoznaju potrebu za stručnim radnicima, većina se oslanja na obuke i mentorstvo kako bi unapredila kompetencije svojih zaposlenih, što sugeriše da postoje praznine u obrazovnom sistemu u vezi sa pripremom radne snage za tržište.

S obzirom na to da preduzeća navode da su timski rad, saradnja sa ljudima i deljenje znanja ključne kompetencije, jasno je da kvalitet obrazovanja treba da se usmeri na razvoj tih socijalnih veština. Takođe, učešće u dualnom obrazovanju, koje omogućava studentima i učenicima da steknu praktično iskustvo, predstavlja most između obrazovnog sistema i tržišta rada. Preduzeća prepoznaju važnost obrazovanja usklađenog sa njihovim potrebama, što može doprineti dugoročnom razvoju preduzeća.

Iako obrazovni sistem i dalje ima značajnu ulogu u pripremi radne snage, istraživanje pokazuje da preduzeća često smatraju da obrazovanje ne pokriva sve njihove potrebe, pa se oslanjaju na dodatne obuke. Dakle, kvalitet obrazovanja i njegov spoj sa tržištem rada, naročito u kontekstu učenja kroz rad, postaju ključni faktori za rast i razvoj preduzeća, jer omogućavaju bržu prilagodbu na promene i nove tehnologije.

ZAKLJUČAK

Rad se bavi analizom uloge obrazovnog sistema i humanog razvoja kao pokretača ekonomskog rasta. Ljudski kapital igra značajnu ulogu u ekonomskom prosperitetu zemalja u razvoju. Kvalitetnim obrazovanjem formira se kvalitetna radna snaga za

tržište rada, dok je za njeno dalje usavršavanje neophodno razvijati kompetencije i veštine kroz različite vidove obuka i razvoja zaposlenih.

Kvalitet obrazovanja u Srbiji daje slab učinak i ne pruža odgovarajuće kompetencije koje su neophodne za profesionalni život. Reforma obrazovnog sistema treba da ide pravcu razvoja koncepta doživotnog učenja i da se uspostavi jača veza između obrazovanja i privrede. Obrazovni sistem ne stvara radnike sa veštinama koje su potrebne tržištu, jer pored tehničkih veština neophodnih za obavljanje radnih zadataka, od zaposlenih se sve više traže veštine poput kritičkog razmišljanja, rešavanja problema, timskog rada, pouzdanosti, otpornosti na stres i drugo.

U radu su prikazani rezultati istraživanja koji potvrđuju uticaj humanog razvoja na ekonomski razvoj i privredni rast. Osim toga, istraživanja su potvrdila uticaj kompetencija zaposlenih na postizanje veće produktivnosti i organizacionog učinka, ali i na postizanje većeg nivoa zadovoljstva zaposlenih, što se odražava na efikasnost u ostvarivanju ciljeva organizacije i na poboljšanje poslovnih performansi.

Srbija mora da uloži značajne napore kako bi se što efikasnije izvršila reforma obrazovnog sistema. Prioritet je usklađivanje potreba tržišta sa obrazovnim programima, kako bi se nakon formalnog obrazovanja na tržište rada plasirala radna snaga koja svojim znanjem, veštinama i kompetencijama može da odgovara potrebama i zahtevima poslovanja. Humani razvoj i unapređenje kompetencija zaposlenih treba da bude ključni faktor na kome će da se bazira ekonomski rast i razvoj Srbije.

LITERATURA

1. Appiah, M., Amoasi, R., Frowne, D. I. (2019). Human development and its effects on economic growth and development. *International Research Journal of Business Studies*, 12(2), str. 101-109.
2. Asfani, K., Suswanto, H., Wibawa, A. P. (2016). Influential factors of students' competence. *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 14(3), str. 416-420.
3. Atan, J. B., Mahmood, N. (2019). The role of transformational leadership style in enhancing employees' competency for organization performance. *Management Science Letters*, 9(13), str. 2191-2200.
4. Cik, A., Asdar, M., Anwar, A. I., Efendi, S. (2021). Impact of training and learning organization on employee competence and its implication on job satisfaction and employee performance of bank in Indonesia. *Psychology and Education*, 58(1), str. 140-156.
5. Čepar, Ž., Likar, B., Kunc, P. (2022). Connecting secondary education system with the needs of industry: the case of Slovenia. *International Journal of Innovation and Learning*, 32(1), str. 104-123.
6. Dudin, M. N., Vysotskaya, N. V., Frolova, E. E., Pukhart, A. A., Galkina, M. V. (2017). Improving professional competence of the staff as a strategic factor for sustainable development of companies. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(1), str. 133-142.

7. Đorđević, V., Cvjetković, M., Momčilović, A. (2021). Uticaj humanog kapitala na privredni razvoj. Centar za ekonomska i finansijska istraživanja - Oditor, 7(S01), str. 107-120.
8. Elistia, E., Syahzuni, B. A. (2018). The correlation of the human development index (HDI) towards economic growth (GDP per capita) in 10 ASEAN member countries. Jhss (journal of humanities and social studies), 2(2), str. 40-46.
9. Epifanić, V., Urošević, S., Dobrosavljević, A., Kokeza, G., Radivojević, N. (2020). Multi-criteria ranking of organizational factors affecting the learning quality outcomes in elementary education in Serbia. Journal of Business Economics and Management, 22, str. 1-20.
10. Esthi, R. B., Savhira, I. (2019). The influence of work training, competence and discipline of work on employee performance in PT. Lestarindo Perkasa. Journal of Research in Business, Economics, and Education, 1(2), str. 133-141.
11. Human Development Reports (2022). Human Development Index (HDI). Preuzeto sa sajta: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>
12. Kaur, S., Kaur, G. (2022). Human resource practices, employee competencies and firm performance: a 2-1-2 multilevel mediational analysis. Personnel Review, 51(3), str. 1100-1119.
13. Kos, Ž. (2021). Shifting regulative ideas of education policy and practice: the case of quality assurance in education in Slovenia. CEPS Journal, 11(2), str. 145-164.
14. Markovic, M. (2022). Has Serbia reached the quality of education of EU countries? Multicriteria evaluation. Oradea Journal of Business and Economics, 7(2), str.17-25.
15. Mihajlović, V., Marjanović, G. (2018) Determinante privrednog razvoja Republike Srbije u funkciji prevazilaženja „zamke” srednje razvijenosti, Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Republike Srbije - zbornik radova, Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, str. 131-147.
16. Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja RS & Centar za obrazovne politike (2021). Analiza zajedničkog evropskog okvira osiguranja kvaliteta i komparativna analiza pristupa odabranih evropskih zemalja. Preuzeto sa sajta: https://prosveta.gov.rs/wp-content/uploads/2021/04/EQAVET_Komparativna-analiza_FIN-1.pdf
17. Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. Employee Relations: The International Journal, 41(5), str. 949-970.
18. Owoeye, I. Muathe, S.M. (2018). Competence-Enhancing Interventions and Organisational Performance: A Theoretical Review. Journal of Human Resource Management. 6(2), str. 67-77.
19. Pavković, B. T. (2020). Obrazovna politika i reforma obrazovanja za održivi ekonomski razvoj. Financing-naučni časopis za ekonomiju, 11(4), str. 35-49.
20. Pavlović Babić, D. (2022). Obrazovanje i depopulacija, Poglavlje 5, Nacionalni izveštaj o ljudskom razvoju - Srbija 2022. Preuzeto sa sajta: <https://hdr.undp.org/rs/wp-content/uploads/2023/05/Poglavlje5-Obrazovanje-i-depopulacija-e1.pdf>
21. Petrović, P., Brčerević, D., Gligorić, M. (2019). Why is Serbia an economic growth underachiever?. Ekonomika preduzeća, 67(1-2), str.17-33.
22. Priambodo, A. (2021). The impact of unemployment and poverty on economic growth and the human development index (HDI). Perwira International Journal of Economics & Business, 1(1), str. 29-36.
23. Republički zavod za statistiku (KSUO) 2020. Kontinuirano stručno usavršavanje/obuke u poslovnim subjektima (KSUO) 2020. Preuzeto sa sajta <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/vesti/20220415-kontinuiranoksuo/?s=1105>

24. Salman, M., Ganie, S. A., Saleem, I. (2020). Employee competencies as predictors of organizational performance: a study of public and private sector banks. *Management and Labour Studies*, 45(4), str. 416-432.
25. Stanišić, T., Kostić, M. (2018). Improvement of higher education as a factor of competitiveness in Serbia. *Knowledge-International Journal*, 26(2), str. 427-432.
26. Strategiji razvoja obrazovanja i vaspitanja u Republici Srbiji do 2030, Beograd, 2021. Preuzeto sa sajta: 1-SROVRS-2030_MASTER_0402_V1.pdf
27. The World Bank (2019). Serbia's New Growth Agenda - Forging a New Future. Preuzeto sa sajta: <https://www.worldbank.org/en/country/serbia/publication/serbia-new-growth-agenda>
28. Trivić, N. (2015). Koncept ishoda učenja i kompetencije studenata za XXI vek, XXII naučni skup međunarodnog značaja „Tehnologija, kultura i razvoj”, Beograd. str. 99-110.
29. Trush, N. V., Mohilevskiy, L. V. (2020). Professional development of employees as the way to innovative country integration. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 11(2), str. 683-695.
30. Vlada Republike Srbije, Program ekonomskih reformi za period od 2022. do 2024. godine, Ministarstvo finansija Republike Srbije, Beograd, 2022. Preuzeto sa sajta: <https://rsjp.gov.rs/wp-content/uploads/Program-ekonomskih-reformi-2022-2024-web.pdf>
31. Wahyono, I. (2015). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru di SMK Bustanul Falah Kembang Genteng Banyuwangi. *Jurnal Ar-Risalah*, 11(1), str. 50-64.
32. Wahyuningrum, F., Soesilowati, E. (2021). The effect of economic growth, population and unemployment on HDI. *Efficient: Indonesian Journal of Development Economics*, 4(2), 1217-1229.
33. Won, S., Anderman, E. M., Zimmerman, R. S. (2020). Longitudinal relations of classroom goal structures to students' motivation and learning outcomes in health education. *Journal of Educational Psychology*, 112(5), str. 1003-1019.
34. Yaroshenko, O. M., Vapnyarchuk, N. M., Burnyagina, Y. M., Kozachok-Trush, N. V., Mohilevskiy, L. V. (2020). Professional development of employees as the way to innovative country integration. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 11(2), str. 683-695.

SUMMARY

The paper highlights the importance of the educational system and human development as key drivers of economic growth. Human capital plays a significant role in the economic prosperity of developing countries. Quality education produces a skilled workforce for the labor market; however, in order to further enhance this workforce, it is necessary to develop competencies and skills through various forms of training and employee development. The quality of education in Serbia shows weak results and does not provide the necessary competencies required for professional life. Reforming the education system should move toward the development of the concept of lifelong learning and the establishment of stronger links between education and the economy. The current system does not produce workers with the skills demanded by the labor market. In addition to technical skills needed to perform job-related tasks, employers are increasingly seeking abilities such as critical thinking, problem solving,

teamwork, reliability, stress resilience, and more. This paper presents research findings that confirm the impact of human development on economic growth and development. Furthermore, the research confirms that employee competencies contribute not only to increased productivity and organizational performance but also to greater employee satisfaction, which in turn enhances the efficiency of achieving organizational goals and improving business outcomes. Serbia must make significant efforts to implement an efficient reform of its educational system. The priority should be to align labor market needs with educational programs, so that after completing formal education, the workforce entering the labor market possesses the knowledge, skills, and competencies required by modern businesses. Human development and the enhancement of employee competencies should become key foundations for Serbia's economic growth and development.

HOW EFFECTIVE ARE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES? THE CASE OF ORGANIZATIONS IN SERBIA - A QUALITATIVE STUDY

Žaklina Teofilović

Faculty of Economics, University of Belgrade

Belgrade, Serbia

zaklinateofilovic@gmail.com

Abstract

With this research, we aim to investigate the characteristics of the strategic system of human resource management practices in organizations in Serbia, their connection to the characteristics and behaviors of employees, and their relation to organizational performance. Data were collected through semi-structured interviews with 14 human resource managers representing 14 organizations with a total of 7,000 employees and analyzed using the Gioia method. Two types of organizations were specifically selected for the sample: international organizations in the manufacturing industry and organizations operating in the field of information technology. According to the results, strategic practices from the investigated model are present in organizations in Serbia. Human resource managers who participated in this study identified a connection between organizational performance and the characteristics and behaviors of employees. They also linked the characteristics and behaviors of employees with strategic human resource management practices. The results further suggest that there is a need for a more transparent presentation of the contribution of strategic human resource practices in organizations in Serbia.

Keywords: strategic human resource management, ability–motivation–opportunity model, human resource management practices, Gioia method, HRM practices in Serbian organizations, future of work.

KOLIKO SU EFIKASNE PRAKSE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA? PRIMER ORGANIZACIJA U SRBIJI - KVALITATIVNA STUDIJA

Apstrakt

Cilj ovog istraživanja je da se istraže karakteristike strateškog sistema praksi upravljanja ljudskim resursima, njihova povezanost sa karakteristikama i ponašanjima zaposlenih, kao i njihov odnos prema organizacionim performansama u organizacijama u Srbiji. Podaci su prikupljeni kroz polustrukturisane intervju sa 14 menadžera ljudskih resursa koji predstavljaju 14 organizacija sa ukupno 7.000 zaposlenih i analizirani primenom Gioia metode. Za uzorak su posebno odabrane dve vrste organizacija: međunarodne organizacije u proizvodnoj industriji i organizacije koje posluju u oblasti informacionih tehnologija. Rezultati ukazuju da su strateške prakse iz ispitivanog modela prisutne u organizacijama u Srbiji. Menadžeri ljudskih resursa povezuju organizacione performanse sa karakteristikama i ponašanjem zaposlenih, a karakteristike i ponašanja zaposlenih povezuju sa strateškim praksama upravljanja ljudskim resursima. Rezultati takođe ukazuju na potrebu za transparentnijim predstavljanjem doprinosa strateških praksi ljudskih resursa.

Ključne reči: strateško upravljanje ljudskim resursima, model sposobnosti-motivacija-mogućnosti, prakse upravljanja ljudskim resursima, Gioia metoda, prakse upravljanja ljudskim resursima u organizacijama u Srbiji, budućnost rada.

INTRODUCTION

Organizations with human capital equipped with knowledge, skills, motivation, and working in an environment that provides opportunities for contribution have the capacity to achieve better organizational performance. Organizations are achieving competitiveness because they have a qualified and motivated workforce. They have a workforce that is ready to change and adapt to the new circumstances, and they have a strategic system of human resource management practices (HRM) that develops that capital and ensures that it is sustainable. Further exploration of the relationship between the strategic system of HRM practices, employee characteristics and behaviors, and organizational performance is of great importance. The business environment becomes more turbulent and unpredictable, therefore, organizations must encourage employee creativity as a basis for improvement in their work. Additionally, achieving organizational performance is no longer the sole goal organizations pursue. The needs of individuals and society as a whole are increasingly coming into focus. Sustainable business requires organizations to consider the well-being of employees by respecting their needs. Organizations that aim to attract and retain employees strive to meet those needs. Furthermore, the complexity is compounded by the unknown future of the world of work.

A PWC study (PWC, 2018) on the future of work predicts four dominant worlds of work in the future: Blue - a profit-focused corporate world, Red - smaller, digitized, and innovative organizations where ideas are paramount, Yellow - where purpose and fairness matter, and Green - where social responsibility dominates. In light of these predictions, the question arises of how organizations can attract, engage, and retain employees to achieve high organizational performance and how the strategic system of HRM practices can help in this regard. This topic is particularly important in organizations in Serbia, yet, according to the authors' knowledge, it is insufficiently researched. There is a strong need in organizations in Serbia to approach the most important capital they possess – and in the knowledge economy era, it is human capital - with great attention. The reason for this is the need to create environments in organizations where employees will have the necessary knowledge, skills, and abilities, be motivated to use that knowledge to achieve the organization's business goals, and have enough opportunities to do so. In developing economies, this topic is even more important. Improving the quality of the workforce is one of the goals mentioned in various strategies of the Government of the Republic of Serbia. Continuous development of human resources is a key precondition for the development of a competitive and strong economy. A skilled, capable, and skilled workforce is ready to respond to challenges and changes in the environment and forms the basis for the success of organizations and consequently the economy as a whole. Technological progress and structural adjustment of the economy in Serbia require constant improvement of knowledge, skills, and attitudes in line with the needs of the modern economy, which bases its competitiveness on knowledge (Ministry of Economy of the Republic of Serbia, 2018). The main goal of this paper is to investigate what the systems of HRM practices in organizations in Serbia look like,

how they are connected with characteristics and behaviors of employees, and with organizational performance.

THEORETICAL FRAMEWORK

Wright and McMahan (1992) define Strategic Human Resource Management (SHRM hereafter) as the "pattern of planned deployment of human resources and activities aimed at enabling the organization to achieve its goals" (p. 298). As part of the management system in an organization, human resource management encompasses all decision-making, strategies, policies, and activities that directly impact employees in the organization: their behavior, outcomes, attitudes, values, and motivation (Bogićević Milikić, 2017).

In the traditional research in the field of HRM, researchers were focused on exploring how individual HRM practices, like selection or training, impact organizational performance. The strategic view of HRM practices is focused on exploring how the system of HRM practices impacts organizational performance (Wright & McMahan, 1992). The reason for exploring the impact of the system of HRM practices is embedded in the previous researches that show that the system of HRM practices has a stronger impact on organizational performance compared to the impact of individual practices (Combs et al., 2006). It is clear that researchers have to invest more effort in exploring the relationship between the system of HRM practices and organizational performance, as this is one of the most significant questions in SHRM (Becker et al., 1997). Results of previous research in the field of SHRM have shown a positive relationship between the system of HRM practices and organizational performance (Jiang et al., 2012). The logic behind this positive relationship lies in the synergetic relationship among HRM practices (Delery, 1998; Jiang et al., 2012). Appelbaum et al. (2000) argued that clusters, systems, or configurations of internally coherent practices better explain organizational performance than individual practices.

The relationship between individual HRM practices within the system has been examined through three different perspectives: universalistic, configurational, and contingent (Kaufman, 2010). In this paper, we will follow the configurational perspective. According to the configurational perspective, HRM practices do not independently contribute to organizational performance. The contribution of HRM practices lies in the close interconnection of HRM practices. Rather than proposing a "best practices" approach, as the universalistic perspective suggests, the configurational perspective implies a "best fit" approach (Kaufman, 2010). Therefore architecture of the system of HRM practices is very significant (Lepak & Snell, 1999), especially the role of internal or horizontal alignment of multiple components of the system of HRM practices (Gerhart, 2007). By highlighting the common effect of multiple HRM practices, the configurational perspective focuses on the role of complementarity among HRM practices (Chadwick, 2010). Therefore, it is considered that the joint application of multiple HRM practices creates complementarities to improve organizational performance that collectively contribute more than the sum of the individual contributions of each HRM practice (Kaufman, 2010). The configurational perspective of the system of HRM practices is linked to the Ability-

Motivation-Opportunity model, abbreviated as AMO (Appelbaum et al. 2000; Gerhart, 2007).

THE BASIC LOGIC OF THE AMO MODEL

The fundamental logic of the AMO model is that the system of HRM practices simultaneously stimulates the abilities and motivation of employees and provides enough opportunities to the employees to perform their tasks and achieve high performance (Batt, 2002; Huselid, 1995). According to previous research on the AMO model, the three components- ability, motivation and opportunity are complementary, therefore it is vital to have good alignment between HRM practices in the system in order to enhance ability, motivation and opportunity of employees and to achieve high organizational performance (Appelbaum et al., 2011).

In the AMO model, researchers suggest that employee performance is a function of three key components: abilities, motivation, and opportunities. Expanding this logic, the system of HRM practices designed to maximize employee performance can be viewed as comprising three dimensions aimed at enhancing skills, improving motivation, and increasing opportunities (Appelbaum et al., 2000; Delery & Shaw, 2001; Lepak et al., 2006). Several empirical studies have adopted and validated this conceptual framework (Batt, 2002; Huselid, 1995; Subramony, 2009). In line with these studies, Lepak et al. (2006) suggest that it might be fruitful to conceptualize HRM practices through three core dimensions: HRM practices for skill enhancement, HRM practices for motivation enhancement, and HRM practices for opportunity enhancement. HRM practices for skill enhancement are designed to ensure that employees possess relevant knowledge and skills, including selective hiring and comprehensive training. Practices that fall under the category of motivation-enhancing practices serve to increase employee motivation and include development-oriented performance management, competitive compensation, incentives and rewards, benefits, career development, and job security. HRM practices for opportunity enhancement are designed to enable and empower employees to use their skills and motivation to achieve high organizational performance, including practices such as involving employees in decision-making, transparency, and information (Jiang et al., 2012). A review of the literature indicates that when practices from all three groups of the AMO model are present in the architecture of the system of HRM practices, a synergistic positive effect occurs on employee characteristics and subsequently on organizational performance.

In an environment that undergoes continuous changes with rapid transformations in work and work surroundings, organizations need a competitive, autonomous workforce capable of dealing creatively with new challenges and requirements. Such an environment encourages organizations to adapt and be more flexible with their HRM practices (Villajos et al., 2019). The need for sustainable business paves the way for a new approach to HRM, where employee task execution is no longer the sole goal (Tissen et al., 2010). Research reveals the need to monitor other indicators that could strongly contribute to the sustainable development of employees and organizations, such as employee well-being and their performance, especially creative performance (Lee et. al., 2019). This strongly emphasizes the need to investigate the impact of HRM practices on employee well-being and creative performance, although

the relationship among HRM practices and organizational performance was the lead research topic in SHRM for several decades (Villajos et al., 2019). Researchers have recognized that caring for employee well-being is important from an ethical perspective, but there are also empirical findings suggesting that employee well-being can have positive implications for organizational performance (Kuvaas, 2006). Moving towards a more comprehensive approach, some researchers have pointed out the need to pay additional attention to examining the impact of HRM practices on employee well-being (Guest, 2002). HRM practices can enhance well-being by creating a work environment where trust and empowerment exist, an environment where employees can develop personally and professionally (Lee, 2019). Previous research exploring the relationship among HRM practices and well-being established a positive relationship (Van de Voorde et al., 2012). There is an increased expectation that HRM practices are sustainable in the long run and contribute to organizational performance by creating synergies between the proactive behavior of employees, their performance, and well-being (Manzoor, 2019).

Creative performances are crucial for the sustainability of organizations. As the organizational environment becomes more turbulent and unpredictable, organizations must promote the creativity of employees so that they can independently oversee and enhance their own work (Martinaityte et al., 2019). Creativity is key to organizational growth (Mumford et al., 2012), the long-term survival and success of organizations (Bratnicka, 2015). To stay competitive in an increasingly dynamic market, organizations must foster creativity to achieve greater sustainability (Martinaityte et al., 2019). Creative performances can be defined as the generation of new and useful ideas (Amabile, 1988), which is particularly important for innovation and competitiveness in changing environments (Hou et al., 2017). HRM practices can enhance creative performances by increasing the motivation and readiness of employees for discretionary efforts (Branzei & Vertinsky, 2006). When HRM practices are perceived as an investment in employees, they can use their skills and abilities for creative activities (Gupta, 2014). Little attention has been dedicated to the relationship between HRM practices and creativity in previous research (Gupta, 2014). It is believed that HRM practices can contribute to the development of certain aspects of well-being and creative performance necessary for facing the variable and turbulent environments that today's organizations confront. Therefore, it is crucial to improve well-being and creative performances, and we must better understand the relationships between HRM practices, well-being, and creative performances (Villajos et al., 2019). According to the report on the Future of Work by PWC (PWC, 2018), four main factors shape the future world of work: individualism versus collectivism and corporate integration versus organizational fragmentation. The impact of these four factors differentiates four dominant types of organizations in the future world of work: the Blue World of Corporation, where the primary focus is on profit; the Red World of smaller, digitized, and innovative organizations, where the idea is paramount; the Yellow World of work where purpose and fairness are crucial, and the Green World dominated by social responsibility. In the Serbian market, in recent years, the number of organizations operating in the information technology sector has been growing, matching the characteristics of the Red World of work. On the other hand, a large number of manufacturing, international organizations are

transferring part of their business to the Serbian market or expanding into this market to leverage the benefits of lower labor costs and better access to talent. These organizations match the characteristics of the Blue World of work. Below is an overview of the characteristics of these two types of future world of work.

The Red World of work represents the world of innovation, where changes happen very rapidly. In the Red World, the idea is crucial for success, and digitization, through digital platforms, enables those with the right idea to achieve significant reach and impact. New products and business models are developed very quickly. Organizations innovate to find new ways to serve different market niches and achieve high profits when they successfully meet customer expectations. Organizations use technology, the supply chain, and intellectual property to generate value for customers. Expertise is highly valued, and employees strive to develop the most sought-after skills to receive the highest compensation package. Speed to market is everything in the Red World of work - any decision-making process or hierarchy that delays innovation represents a barrier to success. Organizations compete to attract and retain employees with critical skills.

In the Blue World of work, companies use their size and impact to protect their profitability and competitiveness. Companies operating in the Blue World of work rely on a productive workforce; they compete for the best talent since their success strongly depends on it. There is a high demand for talent. Employers are willing to pay well and reward key individuals who achieve high performance, while the remaining workforce is more flexible and engages when and if needed. The risk related to people is a significant theme, and management takes it seriously. Employers start early in the search for exceptional talent, establish connections with schools, and engage young people with potential. Employees at all levels take an active role in their career development, enhancing their skills whenever and however they can (PWC, 2018). In this study, we will focus on investigating HRM practice systems in organizations in Serbia that possess characteristics of the Red and Blue Worlds of work of the future.

RESEARCH DESIGN

According to the researchers' knowledge, there have been no similar studies on this topic in Serbia. Therefore, this study is exploratory, allowing for a deeper understanding of the research subject. It employs an inductive approach and qualitative research methodology. A qualitative approach is used in order to explore the system of HRM practices in organizations, but also to understand how HR managers perceive the influence of the system of HRM practices on employee characteristics and behaviors and organizational performance. Data were collected through semi-structured interviews, covering three broad themes related to 1) characteristics of the system of HRM practices, 2) characteristics and behaviors of employees, and 3) organizational performance.

PROCEDURE AND SAMPLE

This study examines the characteristics of the system of HRM practices based on the AMO model, as well as the characteristics of the system of HRM practices that are related to the well-being and creativity of employees. The goal is to shed light on the characteristics of the system of HRM practices, but also to determine whether

practices from the AMO model and those enhancing the creativity and well-being of employees are present in organizations in Serbia. The study aims to examine the relationship between the system of HRM practices and employee characteristics and behaviors, and consequently, organizational performance. The sample consists of two types of organizations: small and medium-sized enterprises operating in the IT sector and larger organizations that are part of international groups operating in the manufacturing industry. 14 HR managers participated in the study, representing companies employing a total of 7,000 employees. The participants were chosen from organizations that could be classified into the Red and Blue Worlds of work according to the characteristics identified in a study on the future of work (PWC, 2018). The participants, on average, were 42 years old (ranging from 37 to 54 years). The sample included an equal number of men and women. The interviews lasted 60 minutes and were conducted online in June and July 2022. Participation in the interviews was voluntary and confidential.

INTERVIEW DESIGN

Primary data collection was conducted through semi-structured interviews with HR managers. Selected questions were sequentially arranged, straightforward, and utilized an open-ended style. This approach helps organize respondents' thoughts and provides researchers with focused responses from different individuals, facilitating content analysis. The content of the questions was designed considering the research goals and a literature review. Questions covered characteristics of organizations, characteristics of the system of HRM practices, the connection between HRM systems and employee characteristics, their work behaviors, motivation, opportunities, well-being, and creative performances, as well as organizational performances. The research aimed to identify practices related to a defined HRM practices model based on the AMO framework, including practices for enhancing employee well-being and creative performance. It also aimed to examine how HR managers view HRM practices, how they link employee characteristics and behaviors to HRM practices and organizational performances, if at all, and which ones.

DATA PROCESSING

In the research, a qualitative data processing approach was applied, providing the opportunity to track and study the HRM practices system comprehensively. One highly cited and utilized approach in the field of qualitative data analysis in organizations is the Gioia method (Gioia et al., 2012; Vukelić & Petrović, 2021). By applying this approach through three steps in the analysis, a structured data overview is obtained. Responses are initially cleaned, respecting original terms and ideas from the interviewees. These terms are then further refined through immediate interpretation by the researcher, leading to a deeper and more comprehensive summarization in the context of reducing them to a smaller number of "dimensions" that provide insight into the overall data structure. This approach respects both the perspectives of interviewees (laypeople) and researchers, whose work is guided by existing knowledge but remains open to new insights. At the first level of analysis, data were categorized, and these categories were then grouped into themes for a deeper understanding of the obtained data. At this level, the terms used by participants and their understanding, as interpreted by the researcher, were refined. At the final, third level, the broadest dimensions were reached by grouping themes from the second

level. This process results in an overview of the data structure, providing a clearer insight into the phenomenon under study. Interview material was initially independently coded (first level of analysis). Subsequently, codes were compared and aligned, and broader themes and dimensions were defined (second and third levels of analysis). Finally, a comprehensive model was developed based on the structured data overview.

RESULTS AND DISCUSSION

The data structure obtained from interviews with HR managers in organizations that are, by characteristics, classified into the Red and Blue Worlds of work, is presented in Table 1. As shown, three dimensions were identified: 1) practices focused on developing a long-term relationship (selection, training, job security), 2) practices aimed at empowering employees (self-managing teams, decentralized decision-making, performance-linked competitive salaries, employee well-being, creativity), and 3) practices directed toward the development of HRM practices and demonstrating their contribution to organizational performance.

Table 1.

Data Structure on HRM Practices Systems in Organizations in Serbia

Dimensions (Third Level of Analysis)	Themes (Second Level of Analysis)	Quotes (First Level of Analysis)
Practices Focused on Long-Term Relationship Development (Job Security, Selection, Training)	Satisfied employees want to stay in the company	"We, as a management team, talk about the level of employee satisfaction, team atmosphere, the risk of employees leaving, and how to ensure they stay longer." (Manager, 41 years, Red World) "The selection of people was highly selective; every hundredth candidate went through the selection process. Now, we demand that soft skills be at the same level as before, and we compromise on technical competencies, developing them internally. We invest a lot in training." (Manager, 39 years, Red World)
	Selective employee recruitment	"Security of employment is very present; we never hire people for a project. We exclusively hire people for the long term." (Manager, 38, Blue World) "We carefully choose people even in mass selections. In addition to technical knowledge, it's important that they fit in values-wise." (Manager, 49 years, Blue World)

	Intensive training Need for professional development Employees' expertise as a crucial resource A diligent approach to building the knowledge and skills of employees and leaders	"Our employees are experts in their field and want to learn and develop." (Manager, 41 years, Red World) "We have built all our factories, meaning we are interested in a long-term relationship. The majority of positions are transferred to this part of Europe. Our goal is a 20% flexible workforce." (Manager, 52, Blue World) "Employee expertise is significant. HRM practices contribute a lot. We measure and determine training needs clearly and work on improving them." (Manager, 52, Blue World) "We actively engage with leaders; the goal is to have leaders well-trained and empowered to work with their employees." (Manager, 52, Blue World) "Here, we actively engage with leaders; the goal is for leaders to be sufficiently trained and empowered to work with their employees." (Manager, 52 years, Blue World) "We are a company providing professional services, and it's crucial that people are prepared and competent." (Manager, 45, Red World)
Practices Focused on Empowering Employees (Self-Managing Teams, Decentralized Decision-Making, Performance-Linked Competitive Salaries, Employee Well-Being, Creativity)	Competitive salaries and benefits Taking responsibility for decision-making High level of employee autonomy	"Every year the salary system is updated. We monitor market data because we want to be competitive." (Manager, 41, Blue World) "Performance monitoring and evaluation are crucial, and employees seek it because their bonus depends on it. Contribution must be visible. We measure and monitor productivity." (Manager, 52, Red World) "People who are not part of our company often say they are surprised by the autonomy and opportunities our people have." (Manager, 42, Red World) "We have numerous platforms to inform employees, but I have the impression they are interested only in what personally

	Open communication and business transparency Careful monitoring and respecting employees' needs Creativity could be further encouraged through HR practices.	concerns them." (Manager, 41, Red World) "Our people want to take responsibility, finish the job, find solutions, and be able to express their thoughts." (Manager, 38, Blue World) "The company is sensitive to employees' needs. Employees are most productive when their needs are fulfilled." (Manager, 42, Red World) "We would love creativity to be higher, but it's not happening. Employees prefer established paths; they are not ready to take risks. We strive to encourage it." (Manager, 41, Blue World)
Practices Focused on the Development of HRM Practices and Transparent Demonstration of Contributions to Organizational Performance	Key people are crucial for organizational success. HRM practices contribute, and the contribution needs to be more transparently measured and presented to management	"If you ask me how much people influence, the answer is a lot. If you ask me what the HRM team does and how it affects, I can't show that we directly influence." (Manager, 38, Blue World) "We don't know how to present, measure, and 'sell' what we do." (Manager, 38, Blue World)

Source: Author's analysis

The business environment is such that clients seek fast, innovative solutions, and organizations strive to attract and retain skilled employees, clearly indicating an intention to build a long-term relationship with them. This relationship is cultivated through HR practices where a careful approach is taken to select employees, ensuring the necessary level of knowledge and skills, as well as aligning the value system with the organization's needs.

"We brainstorm with clients and quickly find solutions to their problems. The software we work on is the essence of our client's business. We want to be partners with our clients and differentiate ourselves in terms of developing our people." (Manager, 44 years) *"Job security is very present; we never hire people on a project basis. We exclusively hire people for the long term." (Manager, 46 years)*

Employees highly value opportunities for learning and professional development, prompting organizations to invest in training through HR practices to be more attractive to employees and strengthen their capacity to build long-term relationships. On the other hand, organizations are aware that competent employees make a difference, and they invest in training.

"Our employees are our most important resource because we live off their expertise." (Manager, 39 years). "The selection of people was highly selective; every hundredth candidate passed the selection. Now, we are more open, demanding that soft skills be at the same level as before, compromising on technical competencies, and developing them internally. We invest a lot in training." (Manager, 38 years) "Our employees want to learn and develop professionally." (Manager, 42 years)

Through HR practices, organizations monitor market salary levels, offering a competitive compensation package and bonuses linked to individual contributions and the organization's financial performance to motivate employees to utilize their potential, make efforts to achieve business goals, and remain with the organization long term.

"Wages are above average; people should be fairly paid for their work and have a good standard of living, not worrying about income and existential issues, so they can be creative and focus on their job." (Manager, 45 years)

To achieve high performance, organizations need employees willing to take responsibility, make decisions independently, and solve problems they face at work. Through HR practices, organizations aim to empower employees by investing in training and professional development, decentralizing decision-making, and ensuring employees have enough information to understand the business environment and perform their jobs correctly.

"We have numerous platforms to inform employees: intranet, company website, leadership conferences, communication meetings, an employee informant, and team meetings. Financial and non-financial reports are published on the company's website." (Manager, 43 years) "People who are not part of our company often express surprise at the autonomy and opportunities our people have to make decisions and solve problems." (Manager, 38 years) "Many are self-managing teams and make decisions within the team. For example, the employer branding team has its budget and decides on its own investments." (Manager, 41) "Decision-making is decentralized. Sectors have the ability to decide. Decision-making is pushed down to a certain level, but there are clear escalation processes." (Manager, 52)

Additionally, organizations recognize that employees want their needs as individuals to be acknowledged. There is careful monitoring and respecting of employees' needs through HR practices focused on enhancing employee well-being.

"There is a high concern for employees here. The company is sensitive to employees' needs. The market is such that job changes are frequent, and employees are most productive when their needs are met." (Manager, 41 years)

"We introduced monitoring and limiting overtime, flexible vacation planning, flexible working hours, work from home, more annual leave days than the legal minimum,

benefits focused on the well-being of employees and their families." (Manager, 45 years)

Organizational performance depends on the characteristics and behaviors of employees, but there is a need to develop additional HR practices, such as practices to enhance creative performance and ways to make the contribution to HR practices more transparent.

"If you ask me how much people influence, the answer is a lot. If you ask me what the HR team does and how it affects, I can't show that we directly influence." (Manager, 38 years)"We don't know how to present, measure, and 'sell' what we do." (Manager, 38 years)

The need for employees to participate in innovation and problem-solving processes is recognized. There is room for designing and improving HR practices that would boost creative performance.

"Our clients often praise the creative approach of colleagues and their willingness to participate in innovation processes and quickly provide solutions." (Manager, 42 years)

HR managers recognize that there is a space to stimulate creativity through HR practices.

"We would like creativity to be greater, but it's not happening. Employees prefer established paths; they are not ready to take risks. We try to encourage it." (Manager, 41 years)"

The results point to three comprehensive dimensions describing HRM systems in Serbian organizations: 1) practices focused on developing a long-term relationship (selection, training, job security); 2) practices aimed at empowering employees (self-managing teams, decentralized decision-making, performance-based competitive salaries, employee well-being, creativity); 3) practices directed toward HRM development and demonstrating contributions to organizational performance.

The business environment emphasizes the need for quick, innovative solutions, prompting organizations to build long-term relationships with their employees through well-crafted HRM systems. Employees highly value learning and professional development opportunities, leading organizations to invest in training through HRM practices to attract and retain talent. Simultaneously, organizations recognize the importance of competent employees in achieving significant business results and invest in employee training to bridge knowledge and skill gaps in the market. HRM practices, such as monitoring market salary levels and offering competitive compensation packages tied to individual contributions and organizational performance, motivate employees to utilize their potential and strive for long-term commitment. Organizations seek proactive employees who take responsibility, make independent decisions, and solve workplace challenges. HRM practices focus on empowering employees through training, professional development, decentralized decision-making, and ensuring access to information to understand the business environment and perform tasks effectively. Additionally,

organizations acknowledge the need to respect individual employee needs through HRM practices aimed at enhancing employee well-being. There is a recognition of the importance of employee participation in innovation and problem-solving processes. While information-sharing practices exist, HR managers may not perceive them as highly significant for employees.

CONCLUSION

Organizations with a qualified, motivated, and adaptable workforce, along with well-developed and maintained HRM practices, gain a competitive advantage (Becker et al., 1997). This research aimed to examine the characteristics of HRM practices, the relationship between HRM practices and employee characteristics and behaviors (knowledge, skills, abilities, motivation, opportunities, employee well-being, and creative performance), and the connection between employee characteristics and behaviors and organizational performance. Data were collected through semi-structured interviews with 14 HR managers representing organizations with a total of 7,000 employees, utilizing the Gioia method (Gioia et al., 2012). As a limitation, this study acknowledges constraints related to the sample structure. Future research could benefit from including organizations from other sectors, including public enterprises, to provide a more comprehensive understanding of HRM practices in different contexts. Overall, this research contributes valuable insights into HRM systems in Serbian organizations, facilitating a better understanding of the relationships between HRM practices, employee characteristics, behaviors, and organizational performance. The study found that the system of HR practices in organizations in Serbia is linked to employee characteristics and organizational performance, highlighting the need for further research on the relationship between the system of HRM practices, employee behavior, and organizational performance. The findings can serve as practical recommendations for designing HRM systems that positively impact employee characteristics, behaviors, and, consequently, organizational performance.

BIBLIOGRAPHY

1. Amabile, T.M. (1988). *A Model of Creativity and Innovation in Organizations: In Research in Organizational Behavior* (pp. 123–167). JAI Press: Greenwich, UK.
2. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., et al. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Systems Pay Off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
3. Appelbaum, E., Gittell, J. H., & Leana, C. (2011). *High-performance work practices and sustainable economic growth*. Champaign, IL: Employment Policy Research Network.
4. Appelbaum, E., Gittell, J. H., & Leana, C. (2011). *High-performance work practices and sustainable economic growth*. Champaign, IL: Employment Policy Research Network.
5. Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587–597.
6. Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39–47.

7. Bogićević Milikić, B. (2017). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
8. Branzei, O., & Vertinsky, I. (2006). Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 21, 75–105.
9. Bratnicka, K. (2015). Creativity and effectiveness in organizations. A new approach to an old question. *Management*, 19, 33–45.
10. Chadwick, C. (2010). Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision. *Human Resource Management Review*, 20(2), 85–101.
11. Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501–528.
12. Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289–309.
13. Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (Vol. 20, pp. 167–197). Stamford, CT: JAI.
14. Gerhart, B. (2007). Horizontal and vertical fit in human resource systems. In C. Ostroff & T. Judge (Eds.), *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 317–348). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
15. Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
16. Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44, 335–358.
17. Gupta, V. (2014). Employee creativity: Mediating & moderating role of psychological capital. *Indian Journal of Industrial Relations*, 49, 649–662.
18. Hou, Y., Hu, B., & Butt, M. (2017). Are high-performance human resource practices in organizations creative or noncreative? *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45, 243–252.
19. Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
20. Jiang, K., Lepak, D. P., Ju, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264–1294.
21. Kaufman, B. E. (2010). SHRM theory in the post-Huselid era: Why it is fundamentally misspecified. *Industrial Relations*, 49(2), 286–313.
22. Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 365–385.
23. Lee, J., Kim, S., Lee, J., & Moon, S. (2019). Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management. *Sustainability*, 11, 2305.
24. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31–48.

25. Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217–271.
26. Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability*, 11, 2263.
27. Martinaityte, I., Sacramento, C., & Aryee, S. (2019). Delighting the customer: Creativity-oriented high-performance work systems, frontline employee creative performance, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 45, 728–751.
28. Ministarstvo privrede Republike Srbije. (2018). *Strategija za unapređenje malih i srednjih preduzeća*. Retrieved from [https://privreda.gov.rs/...](https://privreda.gov.rs/)
29. Mumford, M., Hester, K., & Robledo, I. (2012). Creativity in organizations: Importance and approaches. In M. Mumford (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 3–16). London: Elsevier.
30. Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48, 745–768.
31. Tissen, R. J., Lekan Deprez, F. R. E., Burgers, R. G. B. M., & van Montfort, K. (2010). Change or hold: Reexamining HRM to meet new challenges and demands. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 637–652.
32. Van de Voorde, K., Paauwe, J., & van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, 391–407.
33. Villajos, E., Tordera, N., & Peiró, J. M. (2019). Human resource practices, eudaimonic well-being, and creative performance: The mediating role of idiosyncratic deals for sustainable HRM. *Sustainability*, 11, 6933.
34. Vukelić, M., & Petrović, I. B. (2021). Psihologija rada u susretu sa izazovima koje nosi pandemiju COVID-19 u Srbiji – kvalitativna studija. In T. Džamonja Ignjatović (Ed.), *Odgovor psihologije kao nauke i struke na izazove krize izazvane pandemijom COVID-19* (pp. 73–92). Beograd: Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu.
35. PWC. (2018). *Workforce of the future: The competing forces shaping 2030*. Retrieved from www.pwc.com/people
36. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295–320.

REZIME

Strategijsko upravljanje ljudskim resursima je značajan faktor za postizanje visokih organizacionih performansi, rasta (Huselid, 1995) i održivosti (Appelbaum et al., 2011). U literaturi i praksi postoji stalna potreba za potvrđivanjem strateškog značaja funkcije upravljanja ljudskim resursima. Ova stalna potreba proizilazi iz ideje da su, za razliku od tradicionalnih resursa, ljudski resursi inherentno „nevidljivi“ po prirodi. Oni obuhvataju intelektualni, ljudski i organizacioni kapital koji se ne pojavljuje u bilansu stanja organizacije, ali je prisutan u celoj organizaciji. Iako intelektualni, ljudski i organizacioni kapital nisu vidljivi na bilansu stanja organizacije, njihovi izvori su. Oni se nalaze u kvalifikovanoj, motivisanoj i prilagodljivoj radnoj snazi i u strateškom sistemu praksi upravljanja ljudskim resursima koji razvija i održava taj kapital (Becker et al., 1997). Ovo istraživanje ispituje karakteristike praksi upravljanja ljudskim resursima, njihov odnos sa ponašanjem i karakteristikama zaposlenih, kao i vezu između karakteristika zaposlenih i performansi organizacija. U organizacijama u Srbiji sistemi upravljanja ljudskim resursima se sastoje od

tri vrste praksi koje su usmerene na razvoj dugoročnih odnosa, na osnaživanje zaposlenih i prakse usmerene ka razvoju sistema upravljanja ljudskim resursima i demonstriranju doprinosa performansama organizacije.

KOMPARATIVNA ANALIZA RAZLIČITIH VIDOVA ZAPOŠLJAVANJA SA RAČUNOVODSTVENOG I PRAVNOG ASPEKTA

Tanja Janačković

Akademija strukovnih studija Južna Srbija, Odsek Visoka poslovna škola Leskovac

Leskovac, Srbija

spasictanja7@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3674-9358

Milica Ilić

Akademija strukovnih studija Južna Srbija, Odsek Visoka poslovna škola Leskovac

Leskovac, Srbija

ilic.milica@vpsle.edu.rs, ORCID: 0009-0000-8452-3615

Dragana Nikolić

Akademija strukovnih studija Južna Srbija, Odsek Visoka poslovna škola Leskovac

Leskovac, Srbija

randjelovic.dragana@vpsle.edu.rs, ORCID: 0009-0004-2073-1908

Ivana Petković

Raiffeisen banka a.d. Beograd

Leskovac, Srbija

info@ivanamicic.com, ORCID: 0000-0001-7972-9782

Apstrakt

Globalizacija i trendovi savremene ekonomije bitno su uticali na sve aspekte društva, a naročito na zapošljavanje. Cilj svake države je da zaposlenost bude na što višem nivou i u skladu s tim omogućeno je zapošljavanje na različite načine. Nestandardni oblici radnih odnosa koji postaju sve učestaliji u velikoj meri modifikuju tradicionalni radni odnos i omogućavaju kreiranje uslova rada prema tržišnim okolnostima. U cilju sprovođenja fer i korektnih radnih praksi važno je da i zaposleni i poslodavci znaju svoja prava i obaveze, a ona direktno zavise od načina radnog angažovanja. Cilj istraživanja je da analizira karakteristike različitih vidova zapošljavanja, posmatrajući različite ugovore o radnom angažovanju, kao i da ispita stavove poslodavaca o tome da li vrsta radnog angažovanja utiče na rezultate poslovanja. Komparacija različitih načina zapošljavanja vršena je na osnovu ispitivanja poslodavaca iz regiona Južne Srbije putem Google upitnika u pogledu njihovih stavova, percepcija i iskustva prilikom različitih vidova angažovanja radnika.

Ključne reči: ugovor o radu, ugovori van radnog odnosa, prava, poreski aspekt, komparativna analiza.

COMPARATIVE ANALYSIS OF DIFFERENT TYPES OF EMPLOYMENT FROM ACCOUNTING AND LEGAL PERSPECTIVES

Abstract

Globalization and the trends of the modern economy have significantly affected all aspects of society, particularly employment. The goal of every state is to have employment at the highest possible level, and accordingly, various forms of employment have been enabled. The non-standard forms of employment relationships that are becoming increasingly frequent modify the traditional employment relationship to a great extent and enable the creation of working conditions according to market conditions. In order to implement fair and correct work practices, it is important that employees and employers know their rights and obligations, which directly depend on the form of employment engagement. The goal of the research is to analyze the characteristics of different types of employment, observing different employment contracts, as well as to examine the attitudes of employers toward whether the type of employment affects business results. The comparison of different employment methods was carried out on the basis of a survey of employers from the region of South Serbia via a Google questionnaire regarding their attitudes, perceptions, and experience during different types of hiring of workers.

Keywords: employment contract, non-employment contracts, rights, tax aspect, comparative analysis.

UVOD

U Republici Srbiji osnovni izvor radnog prava je Zakon o radu (Sl. Glasnik RS br. 95/2018). Tržište rada predstavlja deo ekonomskog sistema, a pouzdanost predviđanja na tržištu rada podrazumeva postojanje stabilnog i predvidivog makroekonomskog okruženja (Ognjenović, 2018, str. 378). Radni odnos predstavlja standardni vid zapošljavanja. Pored standardnog zapošljavanja, a usled fleksibilizacije radnog odnosa došlo je do razvoja nestandardnih oblika rada tj. angažovanja van radnog odnosa. Ovakvi vidovi radnog angažovanja javili su se kao posledica ekonomskih i socijalnih kretanja. O ugovoru o radu na određeno vreme i o ugovorima van radnog odnosa može se govoriti kao o oblicima nestandardnog rada, jer je u ovim slučajevima pristup pravima garantovanim normativnim rešenjima ograničeno, delimično ili otežano (Savanović et. al., 2021). Izmene regulatornog okvira u pravcu fleksibilizacije radnih odnosa, omogućile su angažovanje zaposlenih na bazi fleksibilnih ugovora, sa ciljem da se ide u korak sa evropskim tržištem rada i da se omogući veći prodor fleksibilnosti u radne odnose (Ognjenović et. al., 2021, str. 103). Standardni kao i nestandardni oblici rada imaju svoje karakteristike, prednosti i nedostatke. Za radno angažovano lice najveću važnost ima uvažavanje radnih, ekonomskih i socijalnih prava. Obim uvažavanja ovih prava zavisi od ugovora putem koga se lice radno angažuje. Za poslodavca veliku važnost imaju finansijske dužnosti koje su zakonom predviđene kao obavezne prilikom angažovanja radnika. Konkretno potrebe, kako zaposlenog tako i poslodavca, takođe mogu predstavljati bitan faktor u odlučivanju koji će se način zapošljavanja primeniti. Poslednjih godina u Srbiji dolazi do porasta

broja zaposlenih koji su angažovani sa nepunim vremenom rada (37%) (Aleksić et. al., 2020).

Metodologija istraživanja u prvom delu rada uključuje normativnu, deskriptivnu i uporednu analizu, odnosno bazira na prikupljanju i proceni sekundarnih podataka i informacija, kao i na izvorima koji su javno dostupni (službeni glasnici, statistički zavodi, i dr.). Drugi deo istraživanja podrazumeva komparativnu analizu različitih vidova zapošljavanja, kao i ispitivanje preferencija poslodavaca prema pojedinim vrstama radnog angažovanja zaposlenih, odnosno, ocenu njihovih stavova u vezi sa efektima koje standardni i nestandardni oblici rada imaju na učinak preduzeća.

KOMPARACIJA VIDOVA ZAPOSŁJAVANJA U REPUBLICI SRBIJI

Prema Zakonu o radu zakljućivanje ugovora o radu omogućava licu sticanje statusa zaposlenog, što mu omogućava uživanje svih prava predviđenih normativnim okvirom Republike Srbije. Zaposlenom na neodređeno vreme, ugovor o radu se odnosi na neodređeni period i može biti raskinut samo pod određenim uslovima predviđenim Zakonom o radu

Tabela 1.

Prava zaposlenih po osnovu zakona o radu i drugih zakona

Vrsta prava	
Radna prava	
Radna nedelja i radno vreme Radna nedelja sastoji se iz pet radnih dana, dok puno radno vreme iznosi između 36 i 40 časova nedeljno. Radni dan može da traje najviše 12 časova uključujući i prekovremeni rad. Nije dozvoljeno da prekovremeni rad traje više od 8 časova u toku nedelje. Pravo na odmor i plaćeno odsustvo Zaposleni u radnom odnosu ima pravo na dnevni, nedeljni i godišnji odmor od najmanje 20 radnih dana. Prekid radnog odnos	
Organizaciona prava:	Pravo na organizovanje radnika
Ekonomska prava: Zarada, minimalna zarada, naknada zarada i troškova	
Socijalna prava	
Zdravstveno osiguranje Zaposleni u radnom odnosu je osiguranik obaveznog zdravstvenog osiguranja po osnovu radnog odnosa. PIO Osiguranje za slučaj nezaposlenosti Zaposleni ostvaruju parvo ukoliko se vode na evidenciji nezaposlenih i aktivno traže zaposlenje, a istovremeno su bili osigurani najmanje 12 meseci neprekidno ili sa prekidima (do 30 dana) u poslednjih 18 meseci. Trudničko i porodiljsko bolovanje, nega deteta	

Izvor: Bardaš, 2018, str. 4

Za razliku od zaposlenih na neodređeno vreme, zaposleni na određeno su zavisni od poslodavca u pogledu produžetka ugovora, što može uticati na mogućnost njihovog organizovanog delovanja u cilju poboljšanja radno-pravnog statusa. Fleksibilizacija rada i angažovanje van radnog odnosa može imati pozitivan uticaj na smanjenje nezaposlenosti, jer olakšava pristup tržištu rada, posebno za pojedine kategorije

stanovništva, poput onih sa nedovoljno radnog iskustva i lica sa invaliditetom. Ovim putem, studenti i učenici mogu biti uključeni u proces rada (Čalić Rajić, 2020). Upošljavanjem radnika van radnog odnosa, poslodavac je u manjoj meri je zavisao od radnika (može raskinuti ugovor u svakom trenutku bez posebnog razloga i obrazloženja, uz isplatu ugovorene naknade), shodno Zakonu o obligacionim odnosima. U određenim okolnostima kada poslodavac nije zadovoljan obavljenim poslom može raskinuti ugovor bez isplate naknade (Srđić, 2018).

S obzirom da lica angažovana van radnog odnosa nemaju isti obim prava kao lica u radnom odnosu, nameće se potreba korišćenja standardnih oblika zapošljavanja kod onih poslova za koje postoji stalna potreba. Direktiva EU 2019/115 o transparentnim i predvidivim uslovima rada stupila je na snagu 2019. godine, pri čemu su države članice EU istu morale da implementiraju u domaće zakonodavstvo do 01.08.2022. godine (Reljanović & Misailović, 2023, 135). Direktiva se odnosi na sve radnike u EU, što obuhvata i radnike van radnog odnosa. Cilj Direktive je reforma i izjednačavanje osnovnih prava rada za sve radnike bez obzira na oblik angažovanja. Ovo predstavlja i jedan od dodatnih razloga da se u postupku usklađivanja sa *acquis communautaire* modifikuju određena zakonska rešenja u ovom domenu.

Komparativni prikaz ostvarenih prava angažovanih lica koja su garantovana Zakonom o radu i drugim relevantnim zakonima dat je u Tabeli 2.

Tabela 2.

Komparativni prikaz prava angažovanih lica koja su garantovana zakonom o radu i drugim zakonima

Prava radno angažovanih lica	UOR neograničeno	UOR ograničeno	PP poslovi	UOD (dela)	UOSOIU (str.osp.i usavrš.)	UODR (dop.rad)
Status lica	Nije u statusu zaposlenog	Nije u statusu zaposlenog	Nije u statusu zaposlenog, član u omladinskoj adruzi, zaposleni angažovan nepuno radno vreme (do % punog radnog angažovanja), lice u penziji	Zaposleno ili nezaposleno lice, student, penzioner, zaposleni kod drugog poslodavca, lice koje je u radnom odnosu kod poslodavca	Nije u statusu zaposlenog	U statusu zaposlenog
Trajanje ugovora	Neodređeno	+ (najviše 2. godine)	+ (najviše 120 dana u god.)	+ (do završetka posla)	+ (najviše god. dana)	Neodređeno vreme, ali do 1/3 punog radnog vremena
Zdravlje i zaštita	+	+	+	+	+	+
Osiguranje zdravstvo	+	+	+	+	+	+
Godišnji odmor	+	+	-	-	-	-

Pl. odsustvovanje	+	+	-	-	-	-
Nepl. odsustvovanje	+	+	-	-	-	-
Bolovanje	+	+	-	-	-	-
Naknada (dolaženje i odlasci sa posla, dnevnice...)	+	+	-	-	-	-
Materijalna zaštita u toku privremene nezaposl.	+	+	+	-	-	-
Zaštita usled redukcije ili potpune nemoći za rad	+	+	-	-	-	-
PIO	+	+	+	+	-	+
Obezbeđenje tokom trudnoće i porođaja	+	+	-	-	-	-

Izvor: Obrada autora prema Zakonu o radu, „Službeni glasnik RS”, br. 24/2005...95/2018

PORESKI I RAČUNOVODSTVENI ASPEKTI KOMPARACIJE RAZLIČITIH VIDOVA ZAPOSŁJAVANJA

Obračun poreza i doprinosa na zarade predstavlja bitan segment fiskalne politike jedne države i značajno utiče na ekonomski rast i razvoj privrede. Konstrukcija poreskog sistema mora biti postavljena u pravcu efikasnog, ali istovremeno i pravičnog kako bi se obezbedili pozitivni efekti na ekonomske tokove zemlje. (Kalaš, 2020, 58). Pored primarnih fiskalnih ciljeva koji se odnose na prikupljanje sredstava za finansiranje javnih rashoda, država putem poreske politike, pa samim tim i politike obračuna poreza i doprinosa na zarade, utiče na postizanje nefiskalnih ciljeva, pre svega, ekonomskih i socio-političkih, koji se ogledaju u podsticanju razvoja poslovanja u određenoj oblasti, jačanju investicione aktivnosti, postizanju pune zaposlenosti, smanjenju razlike u materijalnom i socijalnom položaju poreskih obveznika i sl. (Gogić, 2020)

Naime, prijem radnika u radni odnos, predstavlja određeno finansijsko opterećenje za poslodavca imajući u vidu njegovu obavezu obračuna i isplate poreza i doprinosa za zdravstveno, penziono i invalidsko osiguranje (PIO) i osiguranje u slučaju nezaposlenosti sve vreme dok je radnik u radnom odnosu (Tabela 3). Obzirom da ovi radnici imaju status zaposlenih, primanja koja ostvaruju se smatraju zaradom što im garantuje minimalnu zaradu. Osim toga, ostvaruju i druga ekonomska prava garantovana zakonom koja podrazumevaju izdatke za poslodavca, kao što su: pravo na bolovanje, pravo na naknadu troškova za dolazak/odlazak s posla, dnevnice, regresi, pravo na plaćeno odsustvo i sl. Kod ugovora van radnog odnosa ovi izdaci

moгу biti niži, jer u određenim slučajevima ne postoji obaveza plaćanja svih doprinosa. Obračun doprinosa zavisiće i od toga da li je ugovorena naknada, kao i od statusa lica koje se zapošljava (penzioner, lice mlađe od 26 godina, zaposleni i sl.). U ovom slučaju, zaposleni imaju ograničeni pristup ili nemaju određena prava koja prouzrokuju izdatke za poslodavce (godišnji odmor, plaćeno odsustvo, bolovanje do mesec dana i sl.).

Kako bi se u potpunosti sagledali troškovi poslodavaca prilikom različitih načina angažovanja zaposlenih potrebno je pored finansijskih izdataka za zarade, naknade, poreze, doprinose i sl., sagledati i troškove fluktuacije radnika (troškovi pribavljanja, selekcije, obuke novih radnika, kao i troškove odlaska postojećih), uz uzimanje u obzir i skrivenih troškova (troškovi gubitka stručnosti, smanjene produktivnosti i zainteresovanosti odlazećeg radnika).

Tabela 3.

Pregled osnovica i stopa za obračun pripadajućih poreza i doprinosa na zarade i naknade prema pojedinim ugovorima

	UOR neograničeno	UOR ograničeno	PP poslovi	UOD (dela)	UOSOIU (str.osp.i usavrš.)	UODR (dop.rad)
Novčana naknada	Zarada	Zarada	Naknada	Naknada	Naknada	Naknada
Osnovica za obračun poreza	Zarada umanjena za neoporezivi iznos	Zarada umanjena za neoporezivi iznos	Ugovorena naknada bez umanjenja za troškove	Bruto iznos naknade umanjen za normativne troškove	Bruto iznos naknade umanjen za normativne troškove	Bruto iznos naknade umanjen za normativne troškove
Poreska stopa	10	10	10 Osim za članove omladinske zadruga do 26. godina života	20	Nema (u slučaju ugovorene naknade 20)	20
Osnovica za obračun doprinosa - socijalno	Z/NZ/ minimalna osnovica	Z/NZ/ minimalna osnovica	Naknada po ugovaranju sa poreskim tretmanom zarade	Prihod koji je oporeziv a po osnovu naknade	Prihod koji je oporeziv a po osnovu naknade	NE
Osnovica za obračun doprinosa za zdrav. osiguranje	10.3	10.3	Isto osim pripadnika omladinske zadruga na školoivanju (do 26. godina života) i lica u penziji	10.3	10.3	NE

Osnovica za obračun - PIO	25.5	25.5	25.5 (14 iz ug.naknade i 11.5 na teret poslodavca)	25.5	NE	25.5
Osnovica za osiguranje za slučaj nezaposl.	0.75	0.75	0.75 Osim za članove omladinske zadruge koji se školuju do 26. godina života i korisnika starosne penzije	NE	NE	NE

Izvor: Obrada autora prema Zakonu o doprinosima za obavezno socijalno osiguranje "Sl. glasnik RS", br. 84/2004...94/2024; Zakon o porezu na dohodak građana "Sl. glasnik RS", br. 24/2001.. 101/2024.

CILJ ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je imalo za cilj da ispita afinitete poslodavaca u vezi sa pojedinim vrstama ugovora o radnom angažovanju zaposlenih. Posebna pažnja usmerena je na sagledavanje stavova poslodavaca o uticaju određenih tipova ugovora na radne učinke zaposlenih, odnosno, troškove angažovanja imajući u vidu vrstu privrednog subjekta (preduzetnik ili pravno lice) i broj zaposlenih. Za potrebe istraživanja definisane su sledeće hipoteze:

H0: Vrsta ugovora utiče na rezultate poslovanja privrednih subjekata.

H1: Angažovanje putem ugovora o radu na neodređeno vreme utiče pozitivno na radne učinke zaposlenih.

H2: Angažovanje putem ugovor o radu na određeno vreme i van radnog odnosa negativno utiče na poslovne rezultate.

H3: Vrsta privrednog subjekta i broj zaposlenih ne utiče na stavove poslodavaca o efektima tipa ugovora na rezultate poslovanja privrednih subjekata.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je izvršeno na uzorku od 26 poslodavaca sa teritorije Jablaničkog (65,4%), Nišavskog okruga (23,1%) i Pčinjskog okruga (11,5%). Od ukupnog broja anketiranih polovinu čine pravna lica i to: 34,6% društva sa ograničenom odgovornošću, akcionarska (7,7%), ortačka društva (3,8%), dok su druga polovina preduzetnici. U uzorku su najzastupljeniji poslodavci sa do 10 zaposlenih (57,7%), dok je učešće onih sa do 50 zaposlenih (15,4%), do 100 zaposlenih (11,5%) i preko 100 zaposlenih (15, 4%). Kod formiranja uzorka preduzeća vođeno je računa da su poslodavci obuhvaćeni istraživanjem ujednačeni prema geografskom kriterijumu, odnosno prema pripadnosti okruzima primarno Južne Srbije. Istraživanje je sprovedeno putem elektronskog upitnika - Google upitnika, u periodu od aprila do maja 2024. godine. U tom periodu su poslodavci iz različitih privrednih delatnosti

popunili upitnik koji se odnosi na njihove stavove, percepciju i iskustvo u pogledu različitih vidova zapošljavanja.

Upitnik je posebno pripremljen za svrhu istraživanja, pored opštih pitanja koja se odnose na delatnost, broj zaposlenih, pripadnost okruzima, sadrži i pitanja na koja su poslodavci uzvraćali izborom ponuđenih odgovora koji u najvećoj meri odražavaju njihov stav u odnosu na određeni problem, kao i pitanja otvorenog tipa gde su poslodavci imali priliku da jasno izraze mišljenje u vezi sa posmatranom tematikom. Određena grupa pitanja u upitniku formirana je korišćenjem Likertove skale izborom jednog od pet kodiranih odgovora (od potpuno se slažem do uopšte se ne slažem) da bi se izmerio stepen slaganja/neslaganja prema iznetim tvrdnjama.

U analizi dobijenih podataka korišćeni su pokazatelji strukture kako bi se izvršilo poređenje i ocenio karakter varijabli u sagledavanoj pojavi. Obzirom da je broj anketiranih poslodavaca 26 ($N < 30$) za ocenu međusobne povezanosti varijabli od značaja, korišćen Spirmanov koeficijent korelacije, primenom programa IBM SPSS Statistics 20.

Spirmanov koeficijent korelacije je broj koji pokazuje smer i jačinu statističkog odnosa između dve posmatrane varijable. U slučaju da je vrednost dobijenog koeficijenta od 0 do 0,2 postoji niska direktna korelacija. Kada je vrednost koeficijenta od 0,2 do 0,5 postoji neznatna direktna korelacija, odnosno, kada je vrednost 0,5 do 0,7 znatna direktna korelacija. Vrednost koeficijenta od 0,7 do 0,9 ukazuje na visoku direktnu korelaciju, dok vrednost između 0,9 i 1 na vrlo visoku direktnu korelaciju. Navedena skala se odnosi i na inverznu korelaciju kada dobijene vrednosti koeficijenta imaju predznak minus.

Poziv za učešće je upućen ka poslodavcima sa teritorije Južne Srbije, koji je sadržao link ka Google upitniku.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Na osnovu rezultata istraživanja, može se uočiti da poslodavci najčešće zaključuju ugovor o radu u neograničenom trajanju (udeo poslodavaca 92,3%), a potom sa ograničenim trajanjem (njih 46,2%). Slede angažovanja po osnovu privremenih i povremenih poslova (19,2%) i dopunskog rada (15,4%). Kada je reč o perspektivi zaposlenih u pogledu zasnivanja stalnog radnog odnosa, nakon angažovanja na određeno vreme ili van radnog odnosa, 46,2% ispitanih poslodavaca je praktikovalo da sa ovim licima zaključi ugovor o stalnom radnom odnosu. S druge strane, čak 50% poslodavca nije prevelo u radni odnos lica sa kojima su imali zaključen neki vid ugovora van radnog odnosa u prethodnih godinu dana.

Ukoliko se posmatra povezanost između vrste privrednog subjekta (preduzetnik ili pravno lice) i tipa zaključenih ugovora sa zaposlenima, primenom Spirmanovog koeficijenta korelacije dolazi se do zaključka da postoji niska direktna korelacija ($r = 0,049$) između analiziranih varijabli.

Primenom istog metoda utvrđena je niska inverzna korelaciona veza ($r = -0,056$) između oblasti u kojoj preduzeća posluju i vrste radnog angažovanja zaposlenih.

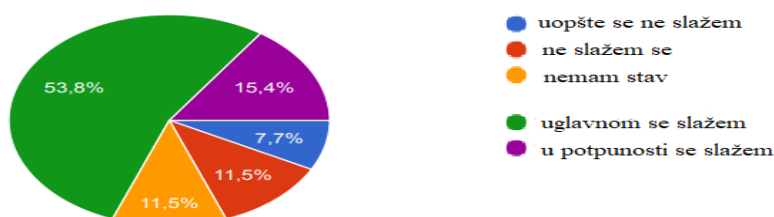
Kada je u pitanju uticaj vrste ugovora na radne učinke zaposlenih, mišljenja poslodavaca su podeljena odnosno 38,5% smatra, dok isti procenat ne smatra da vrsta

ugovora bitnije utiče na učinke zaposlenih. Čak 23% nije moglo da proceni da li je vrsta ugovora od uticaja na radne učinke zaposlenih.

Uticaj angažovanja zaposlenih putem ugovora o stalnom radnom odnosu na efikasnost i posvećenost poslu meren je Likertovom skalom, pri čemu se većina poslodavaca slaže sa tim da ovaj vid ugovora u značajnoj meri utiče na angažovanje zaposlenih (53,8% se uglavnom slaže sa konsatacijom, a 15,4% se u potpunosti slaže sa konstatacijom) – Slika 1.

Slika 1.

Uticaj angažovanja zaposlenih putem ugova o radu na efikasnost i posvećenost poslu

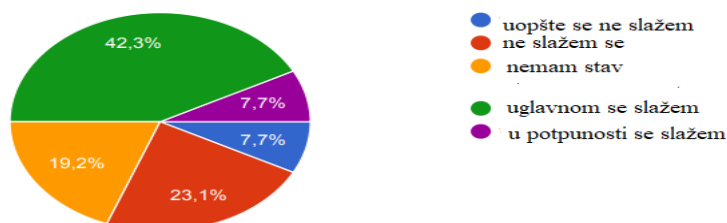


Povezano sa tim, između vrste privrednih subjekata i mišljenja poslodavaca o pozitivnom uticaja ugovora radu na neodređeno vreme, na efikasnost i posvećenost poslu postoji niska inverzna korelacija ($r = -0,084$). Na slične rezultate upućuje povezanost veličine preduzeća sa stanovišta broja zaposlenih i stavova poslodavaca o pozitivnom uticaju zapošljenja za stalno na efikasnost i posvećenost poslu ($r = -0,088$).

Većina poslodavaca (42,3%) smatra da po osnovu ostalih ugovora zaposleni imaju uticaja na efekte u poslovanju. (Slika 2), dok polovina ispitanika tvrdi da zapošljavanje putem ugovora o radu na određeno i van radnog odnosa doprinosi većoj motivisanosti i produktivnosti u radu. U pogledu nepovoljnog uticaja angažovanja putem ovih vrsta ugovora usled troškova fluktuacije radnika njih 38,5% je uglavnom saglasno sa tvrdnjom, dok nešto iznad 53,8% je indiferentno po ovom pitanju ili ne vidi troškove fluktuacije kao faktor koji može uticati na ostvarene rezultate. (Slika 3)

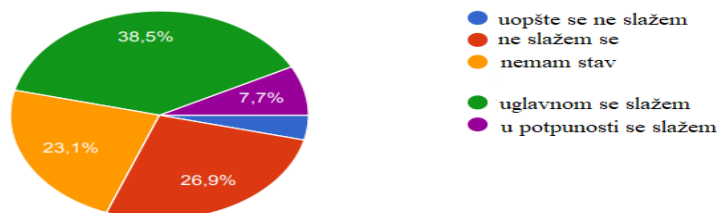
Slika 2.

Efekat angažovanja zaposlenih putem ostalih ugovora na rezultate poslovanja



Slika 3.

Efekti zapošljavanja po osnovu ostalih ugovora usled troškova fluktuacije radnika na rezultate poslovanja preduzeća



Kada se posmatraju efekti rada na određeno vreme i van radnog odnosa, može se uočiti neznatna direktna međuzavisnost ($r = 0,45$) vrste privrednog subjekta i mišljenja poslodavaca o pozitivnim efektima ugovora na određeno i ugovora van radnog odnosa na motivisanost i produktivnost u radu. Ovakva povezanost postoji i kada se sagledavaju stavovi poslodavaca o pozitivnom uticaju pomenutih ugovora na motivisanost i produktivnost i veličina preduzeća prema broju zaposlenih. Primenom Spirmanogvog koeficijenta korelacije utvrđena je veoma niska inverzna međuzavisnost između vrste privrednog subjekta i stavova poslodavca o uticaju angažovanja van radnog odnosa na poslovni rezultat ($r = -0,059$). Do istog zaključka može se doći i kada se sagledava veza između veličine preduzeća merene prema broju zaposlenih i stavova ispitanika o pomenutom pitanju ($r = -0,16$).

Poslodavci su sličnih stavova i kada se ocenjuje negativni uticaj angažovanja radnika van radnog odnosa na rezultate poslovanja zbog visokih troškova fluktuacije. Ukoliko se posmatra odnos između vrste privrednih subjekata i stavova poslodavaca po ovom pitanju, može se uočiti veoma niska direktna povezanost ($r = 0,091$), dok odnos između veličine preduzeća cenjene prema broju zaposlenih i negativnog uticaja ugovora van radnog odnosa upućuje na neznatnu direktnu povezanost ($r = 0,39$).

Po pitanju prednosti koje se ostvaruju angažovanjem lica putem ugovora sa neograničenim trajanjem poslodavci su najčešće naveli da su to sigurnost zaposlenja, stabilnost koju zaposleni oseća, visok nivo motivacije, posvećenost i poverenje od strane zaposlenih. Nedostatke poslodavci vide u eventualnim problemima sa kojima se susreću u praksi, a kao primere navode potencijalne manipulacije u vezi sa pravom na bolovanje sklonost ka zloupotrebama prava iz radnog odnosa, gubitak motivacije usled prezasićenosti poslom, teže procedure u pogledu regulisanja viška zaposlenih. Ispitivanjem njihovog mišljenja u pogledu prednosti koje se postižu angažovanjem radnika putem ugovora van radnog odnosa, navode eventualno niže troškove zarada, poreza i doprinosa. Pored toga, određeni poslodavci smatraju da na ovaj način ostvaruju veće prednosti u odnosu na angažovano lice tj. da nema prednosti za angažovanog pojedinca. S druge strane, određeni ispitanici izražavaju stav da je radnik motivisaniji u pogledu nastojanja za dokazivanjem na radu. Kao prednosti poslodavci ističu i mogućnost angažovanja radnika u skladu sa realnim potrebama poslovanja (što

je naročito izraženo kod sezonskih poslova). Određeni poslodavci ističu i jednostavnije procedure prekida angažovanja usled prestanka potrebe za radnikom.

Prema mišljenju poslodavaca, nedostaci angažovanja radnika putem ovih vrsta ugovora ogledaju se u neizvesnosti i nesigurnosti radnika u pogođu daljeg angažovanja, što može nepovoljno uticati na njegovu produktivnost, lojalnost, motivisanost i posvećenost.

Kada je u pitanju mišljenje poslodavaca o tome šta je važno prilikom selekcije radnika, čak 88,5% od ukupnog broja ispitanika se opredelilo za motivaciju kao najbitniji faktor prilikom odabira, 76,5% smatra da je to i multidisciplinarnost, zatim sledi praksa (53,8%), dodatne obuke (38,5%), sertifikati o znanju stranih jezika i preporuke (30,8%).

Na osnovu rezultata istraživanja, hipoteza H0 da vrsta ugovora utiče na rezultate poslovanja se prihvata. Naime, hipoteza H1 da angažovanje putem ugovora o radu na neodređeno vreme utiče pozitivno na radne učinke zaposlenih, može biti prihvaćena. Hipoteza H2 da angažovanje putom ugovora o radu na određeno vreme i van radnog odnosa nepovoljno utiče na poslovne rezultate biće odbačena, jer većina poslodavaca smatra da zapošljavanje na ovaj način doprinosi motivisanosti i produktivnosti, kao i poslovnom rezultatu preduzeća, dok su prema uticaju troškova fluktuacije indiferentni ili ne smatraju da isti nepovoljno utiču na poslovanje. Hipoteza H3 da vrsta privrednog subjekta i broj zaposlenih ne utiče na stavove poslodavaca o efektima tipa ugovora na rezultate poslovanja privrednih subjekata se potvrđuje, jer vrsta preduzeća i broj zaposlenih nisu od značaja ili su neznatno povezani sa odgovorima ispitanika na analizirana pitanja.

ZAKLJUČAK

Ostvarenje prava garantovanih Zakonom o radu u punom obimu postiže se zasnivanjem radnog odnosa. Prednost zaključivanja ugovora van radnog odnosa, odnosno, nekog od nestandardnih oblika rada je mogućnost da radnik samostalno raspolaže svojim vremenom, i da radi manje od 40 sati nedeljno ukoliko mu to odgovara, a da ipak stiče iskustvo i ima novčanu nadoknadu. Međutim, ta fleksibilnost u organizovanju radnog vremena ima svoje nedostatke.

Sprovođenjem i analizom anketnih upitnika došlo se do zaključka da se poslodavci najčešće odlučuju da sa zaposlenim zaključe ugovor o radu na neodređeno vreme. Utvrđeno je da je mišljenje poslodavaca da vrsta ugovora utiče na rezultate poslovanja. Uticaj angažovanja zaposlenih putem ugovora o radu na efikasnost i posvećenost poslu meren je Likertovom skalom, pri čemu se većina poslodavaca slaže da ovaj vid ugovora u značajnoj meri utiče na radne učinke zaposlenih. Do sličinih zaključaka se došlo i prilikom ocene uticaja ostalih ugovora kojima se reguliše radno - pravni status zaposlenih, na poslovne rezultate. Rezultati istraživanja ukazuju da ne postoji značajna povezanost između vrste kojoj analizirani privredni subjekti pripadaju i preferiranog tipa ugovora. Analogija postoji i prilikom sagledavanja odnosa oblasti u kojoj preduzeća posluju i vrste ugovora koje zaključuju prilikom angažovanja radnika.

Uspostavljen adekvatan sistem zarada i nagrada, ostvarenje radnih prava, kao i socijalna sigurnost radnika snažno utiču na radni moral, motivisanost i produktivnost

zaposlenih, što nesporno vodi ka postizanju vrhunskih poslovnih rezultata. Daljom analizom radno-pravnih odnosa neophodno je da obuhvati mišljenja zaposlenih lica o faktorima od značaja za njihovo radno angažovanje u privrednim subjektima. Ovim sveobuhvatnim pristupom mogu se izmeriti pravi efekti podjedininih oblika radnog angažovanja zaposlenih.

LITERATURA

1. Aleksić D., Arandarenko, M., Ognjanov, G. (2020). Ex post analiza Nacionalne strategije zapošljavanja za period 2011-2020. godine. FREN. https://socijalnoukljucivanje.gov.rs/wp-content/uploads/2021/02/Ex_post_analiza_Nacionalne_strategije_zaposljavanja_za_period_2011-2020.pdf
2. Bradaš, S. (2018). Prekarna zaposlenosti na tržištu rada Srbije. Fondacija Centar za demokratiju. <http://www.centaronline.org/userfiles/files/publikacije/fcd-prekarna-zaposlenost-sarita-bradas.pdf>
3. Gogić, N. (2020). Poreska politika i efekti oporezivanja u Republici Srbiji. *Ekonomski izazovi*, 9(17). 14 – 27. 10.5937/EkoIzazov2017014G
4. Kalaš, B. (2020). Poresko opterećenje u zemljama EU, *Ekonomski izazovi*, 9(17). 58-66. 10.5937/EkoIzazov2017058K
5. Ognjenović, K. (2018). Pouzdanost prognoza na tržištima rada sa visokom nezaposlenošću. U: *Ekonomska teorija u periodu 1958-2018.*, B. Drašković i dr. (ur.), str. 378-396, Institut ekonomskih nauka, Beograd. ISBN – 978-86-89465-46-4
6. Ognjenović, K., Pavlović, D., Kuzmanov, L. (2021). Ostvareni rezultati i osvrt na novi ciklus politika zapošljavanja u Srbiji. *Ekonomska politika u Srbiji i u svetu u 2021 – u susret globalnim šokovima i rastućoj neizvesnosti*. Ekonomski fakultet u Beogradu. 89-110. ISBN 978-86-403-1681-1
7. Reljanović, M., Misailović, J. (2023), Transparentni i predvidivi uslovi rada – tendencije u pravu Evropske unije i zakonodavstvu Republike Srbije. U: *Radno i socijalno pravo*, 27 (2), 135-156. UDK 349.23(4-672EU:497.11)
8. Savanović, A., Lakić, A., Timotijević, J., Kovačević, M. (2021). Radnici drugog reda: nestandardni rad u Srbiji. *Zajedničko - Platforma za teoriju i praksu društvenih dobara*, Beograd.
9. Srdić, B. (2018). Ugovor o privremenim i povremenim poslovima kao rad van radnog odnosa. *Moja firma.rs*. <https://naslovi.net/2018-01-20/mojafirma/ugovor-o-privremenim-i-povremenim-poslovima-kao-rad-van-radnog-odnosa/21103591>
10. Čalić Rajić, J. (2020). Fleksibilizacija radnih odnosa sa posebnim osvrtom na nepuno radno vreme. *Strani pravni život*, 64 (1), 87-99, <https://doi.org/10.5937/spz64-25001>
11. Zakon o radu, "Sl. glasnik RS", br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 - odluka US, 113/2017 i 95/2018.
12. Zakon o doprinosima za obavezno socijalno osiguranje "Sl. glasnik RS", br. 84/2004... 94/2024.
13. Zakon o porezu na dohodak građana "Sl. glasnik RS", br. 24/2001...94/2024 i 101/2024.

SUMMARY

The implementation and analysis of survey questionnaires led to the conclusion that employers most often conclude employment contracts with employees for an indefinite or fixed period, while non-employment contracts are less commonly used in practice. Most employers agree that employment contracts have a significant impact on employee engagement, contributing to greater efficiency and commitment to work. Similar conclusions were reached when assessing the impact of other contracts regulating the employment and legal status of employees on business performance. It was found that the opinion of the employers is that the type of contract affects the business results. The research results indicate that there is no significant connection between the types of business entities to which the analyzed entities belong and the preferred type of contract. An analogy also exists when considering the relationship between the area in which companies operate and the types of contracts they conclude when hiring workers. Regarding the advantages that can be achieved by hiring workers through employment contracts for an indefinite period of time, employers mostly point out that these are safety, stability, high motivation, dedication, and trust on the part of employees. As disadvantages, employers cite potential problems related to the manipulation of sick leave, the tendency to abuse rights from the employment relationship, loss of motivation due to oversaturation of work, and more difficult procedures regarding the regulation of redundant employees. Employers cite possibly lower costs of wages, taxes, and contributions as advantages of hiring workers through non-employment contracts. The main disadvantages of this type of contract, according to employers, are the uncertainty and insecurity of the worker in terms of further engagement, which can adversely affect their productivity, loyalty, motivation, and commitment. Further analysis of employment relationships is necessary in order to include their assessment in the context of the employee's work performance and contribution to the business of the organization in which they are engaged. In this sense, it is necessary to examine the views of employees on factors of importance for their actions in companies. Based on this, the real effects of individual forms of employee engagement can be measured.

SPISAK RECENZENATA ČASOPISA EKONOMSKI IZAZOVI

- Miloš Milosavljević, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Srbija
- Svetlana Mihić, Fakultet za uporabne društvene studije, Slovenija
- Medenica Mitrović Dijana, Fakultet za poslovni menadžment, Crna Gora
- Mešković Admir, Internacionalnu univerzitet u Sarajevu, Bosna i Hercegovina
- Ujkanović Enis, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija
- Grgurec Iva, Fakultet organizacije i informatike, Hrvatska
- Ostojić Bojana, Univerzitet Edukons, Srbija
- Saračević Muzafer, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija
- Okanović Milan, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Srbija
- Pilav Velić Amila, Univerzitet u Sarajevu, Bosna i Hercegovina
- Grgurević Nikša, Univerzitet Adriatik, Crna Gora
- Bećirović Suad, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija
- Arsić Ljiljana, Univerzitet u Prištini, Srbija
- Meta Mehmed, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija
- Novalija-Islambegović Selma, Univerzitet u Tuzli, Bosna i Hercegovina
- Blečić Miro, Univerzitet Mediteran, Crna Gora
- Bektović Džemil, Međunarodni balkanski univerzitet, Severna Makedonija
- Nedanovski Pece, Univerzitet Ćirilo i Metodije, Skoplje, Severna Makedonija
- Bušatlić Senad, Internacionalni univerzitet u Sarajevu, Bosna i Hercegovina
- Todosijević Radmilo, Univerzitet u Novom Sadu, Srbija
- Ljajić Samir, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija
- Petres Tibor, Univerzitet Szeged, Mađarska
- Dobardžić Eldin, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija
- Mašović-Muratović Irma, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija
- Ljajić Amela, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija
- Samed Jukić, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija

LIST OF REVIEWERS OF THE JOURNAL ECONOMIC CHALLENGES

- Milosavljević Miloš, Faculty of organisational sciences, University of Belgrade, Serbia
- Svetlana Mihić, School of Advanced Social Studies, Slovenia
- Medenica Mitrović Dijana, Faculty of Business and Management, Montenegro
- Mešković Admir, International University of Sarajevo, Bosnia and Herzegovina
- Ujkanović Enis, University of Novi Pazar, Serbia
- Grgurec Iva, Faculty of Organisation and Informatics, Croatia
- Ostojić Bojana, Educons University, Serbia
- Saračević Muzafer, University of Novi Pazar, Serbia
- Okanović Milan, Faculty of organisational sciences, University of Belgrade, Serbia
- Pilav Velić Amila, University of Sarajevo, Bosnia and Herzegovina
- Grgurević Nikša, Adriatik University, Montenegro
- Suad Bećirović, University of Novi Pazar, Serbia
- Arsić Ljiljana, University of Priština, Serbia
- Meta Mehmed, University of Novi Pazar, Serbia
- Novalija-Islambegović Selma, University of Tuzla, Bosnia and Herzegovina
- Blečić Miro, University Mediteran, Montenegro
- Bektović Džemil, International Balkan University, North Macedonia
- Nedanovski Pece, University Ss. Cyril and Methodius- Skopje, North Macedonia
- Bušatlić Senad, International University of Sarajevo, Bosnia and Herzegovina
- Todosijević Radmilo, University of Novi Sad, Serbia
- Ljajić Samir, University of Novi Pazar, Serbia
- Petres Tibor, University of Szeged, Hungary
- Dobardžić Eldin, University of Novi Pazar, Serbia
- Mašović-Muratović Irma, University of Novi Pazar, Serbia
- Ljajić Amela, University of Novi Pazar, Serbia
- Samed Jukić, University of Novi Pazar, Serbia

TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA

Pri prijavi rada autori šalju dva posebna dokumenta:

1. **Naslovna strana** i 2. **Tekst rada**.

Naslovna strana treba da sadrži sljedeće informacije:

NAZIV RADA
(TIMES NEW ROMAN, FONT 13, BOLD, CENTRIRANO, VELIKA SLOVA)

Ime Autora (Times New Roman, font 10, bold, centrirano, velika i mala slova)

Institucija u kojoj je autor zaposlen (font 10, normal, centrirano, velika i mala slova)

Grad, zemlja (font 10, normal, centrirano, velika i mala slova)

E-mail (font 10, kurziv, centrirano, velika i mala slova)

ORCID (font 10, centrirano, kurziv)

Drugi dokument, koji sadrži tekst rada, treba formatirati na sljedeći način:

NAZIV RADA
(TIMES NEW ROMAN, FONT 13, BOLD, CENTRIRANO, VELIKA SLOVA)

Apstrakt

(Times New Roman font 10, obostrano poravnanje)

Apstrakt treba biti od 100 do 200 riječi.

Ključne riječi: (Times New Roman, font 10, bold, lijevo poravnanje)

TITLE OF THE PAPER
(TIMES NEW ROMAN, 13 POINT, BOLD, CENTRED, UPPER CASE)

Abstract

(Times New Roman 10-point, justified)

Abstract should be between 100 and 200 words

Keywords: (Times New Roman, 10-point, bold, alignment left)

NASLOVI (TIMES NEW ROMAN, FONT 12, BOLD, VELIKA SLOVA I OBOSTRANO PORAVNANJE)

Rad treba biti u formatu B5 (17,6 x 25.1cm). Margine: top – 2.5 cm; bottom – 2.5 cm; left – 2.5 cm; right – 2.5 cm. Tekst treba biti jediničnog proreda u jednoj koloni pisan fontom Times New Roman veličine 11. Rad treba biti obima od 7 do 14 stranica.

Podnaslovi (Times New Roman, font 11, normal, bold, lijevo poravnanje)

SLIKE I TABELE

Slike, tabele i grafikoni trebaju biti formatirani prema sljedećim uputstvima:

Sve tabele i slike treba numerisati arapskim brojevima;

Tabele i slike treba uvijek navoditi u tekstu numeričkim redoslijedom (tabele i slike zasebno numerisati).

Slike je potrebno slati u elektronskoj formi sa rezolucijom od najmanje 300 dpi. Ukoliko se koristi ilustracija iz štampanog izvora nužno je pismeno odobrenje vlasnika autorskih prava. Slike, tabele i grafikoni trebaju biti u sivoj/beloj/crnoj varijanti.

Broj tabele ili slike treba staviti u **Bold**, lijevo poravnanje, Times New Roman, font 10. (Na primjer: **Tabela #**, **Slika #**)

Za svaku tabelu i sliku navedite naslov koji objašnjava sadržaj.

Naslove treba staviti u *kurziv*, lijevo poravnanje, Times New Roman, font 10.

Ispod tabele/slike treba staviti *Izvor* ili *Napomena* (Times New Roman, 10), gdje će staviti izvor tabele/slike uz eventualna dodatna objašnjenja.

Slika 1

Trend berze u Turskoj XU100



Izvor: Kalkulacije autora

Tabela 1

Vrijednosti pseudokorelacijskih koeficijenata determinacije u izolovanom modelu predikcije percepcije kvaliteta nogometa

Model	-2 Log likelihood	Coxov & Snellov R ²	Nagelkerkeov R ²
1	37,039	0,071	0,129

Izvor: : Redžepagić, B., Plojović, Š., & Ujkanović, E. (2013). Mogućnosti tranzicijskog potencijala BH sporta kao i njegovog uspješnijeg povezivanja sa ukupnom bosanskohercegovačkom turističkom ponudom. *Ekonomski izazovi*, 2(4), 15-36. <https://doi.org/10.5937/EkoIzavov1304015R>

CITIRANJE IZVORA

Citiranje izvora u tekstu je obavezno. Citati u tekstu trebaju biti obilježeni u APA stilu.

Molimo Vas ne koristite fusnote ili endnote za citiranje izvora³.

Citiranje u tekstu

Direktni citat

Citirani materijal treba reproducirati od riječi do riječi.

Uvijek navedite prezime autora, godinu izdanja i broj(eve) stranice.

Ako citirate izvor bez brojeva stranica, citirajte broj pasusa (Primjer: paragraf 4) ili druge informacije za identifikaciju (Primjer: Slajd 7, Tabela 2, odjeljak Rezultati).

Svoje podatke možete citirati kao dio rečenice (narativni citat) ili na kraju u zagradi (citat u zagradi).

Ako imate dva autora, pravilo je da koristite riječ 'i' za narativne citate; a '&' za citate u zagrada.

Ako imate tri ili više autora, koristite 'et al.' iza prezimena prvog autora.

Ako citirate izvore sa ugrađenim citatima, uključite ih u citat, ali ne morate citirati ugrađene citate na vašoj referentnoj stranici (samo izvor koji citirate).

Ako citirate materijal sa navodnicima, koristite dvostruke navodnike da biste označili citat i promijenite navodnike u navodnicima u jedan navodnik.

Primjer za narativni citat

Generalni citatni stil je:

Autor (godina) „citat“ (str. #).

Jedan autor: Meta (2015) kaže da „svaki od ovih izvora finansiranja ima svoje posebne karakteristike, svoje prednosti i nedostatke koje treba uvažavati pri njihovom alternativnom izboru.” (str. 19)

Dva autora: Kalač i Jokić (2017) ističu da „izvestan broj najuspješnijih preduzetnika deo ostvarenih novčanih viškova koristi i za razne humanitarne i društveno korisne namene...” (str. 73).

Tri ili više autora: Plojović et al. (2022) tvrde: „Resursi (ljudski, materijalni, finansijski) su potrebni za ostvarenje cilja. Npr. ako govorimo o softveru, pa kažemo ljudski resursi, oni su veoma povezani sa kompleksnošću projekta.” (str. 3)

³ Fusnote se koriste za napomene, dopunska objašnjenja, obrazloženje, komentare (digresije) ili dodatno/bliže objašnjenje nekog pojma ili stava. Obično su prikazane ispod glavnog teksta odvojenog linijom u dnu stranice (podnožne napomene), obeležene numerički u glavnom tekstu i u napomeni, i najčešće manjim slovima i razmacima od glavnog teksta.

Primjer za citat u zagrada

Generalni citatni stil je:

„Citat“ (Autor, godina, str. #)

Jedan autor: „Svaki od ovih izvora finansiranja ima svoje posebne karakteristike, svoje prednosti i nedostatke koje treba uvažavati pri njihovom alternativnom izboru.” (Meta, 2015, str. 19)

Dva autora: „Izvestan broj najuspješnijih preduzetnika deo ostvarenih novčanih viškova koristi i za razne humanitarne i društveno korisne namene...” (Kalač & Jokić, 2017, str. 73).

Tri ili više autora: „Resursi (ljudski, materijalni, finansijski) su potrebni za ostvarenje cilja. Npr. ako govorimo o softveru, pa kažemo ljudski resursi, oni su veoma povezani sa kompleksnošću projekta.” (Plojović et al., 2022, str. 3).

Parafraziranje i rezimiranje

Parafraziranje je kada odlomak ili ideju iz drugog djela unesete u svoje riječi.

Parafrazirani odlomak je općenito kraći i sažetiji od originala.

Svoje podatke možete citirati kao dio rečenice (narativni citat) ili na kraju u zagradama (citat u zagradi).

Sažimanje je vrlo slično parafraziranju po tome što uključuje i prenošenje tuđih ideja u svoje riječi kako biste sažimali materijal.

Sažetak uključuje samo glavne tačke i/ili ideje u dužem odlomku ili cijelom djelu.

Ako imate dva ili više autora, koristite riječ 'i' za narativne citate i ampersand '&' za citate u zagradama.

Ako imate tri ili više autora, koristite 'et al.' iza prezimena prvog autora naznačeno ima dodatnih autora.

Uključujete samo autora/godinu iz članka koji sažimate. Ne morate uključiti brojeve stranica ili identifikaciju odjeljka.

Ako citirate više radova u zagradama, stavite citate abecednim redom odvojenim tačkom i zarezom.

Primjer za narativno parafraziranje

Generalni citatni stil je:

Autor (godina) rezime.

Jedan autor: Meta (2015) ističe da investiranje samo ima ekonomskog smisla, ako se na osnovu njega mogu ostvariti efekti.

Dva autora: Kalač i Jokić (2017) navode da se problem ne pojavljuje ukoliko je period lizinga identičan ili približno identičan ekonomskom i tehnološkom veku trajanja predmeta iznajmljivanja.

Tri ili više autora: Plojović et al. (2022) ističu da je komunikacija način prenošenja ideja od jednog subjekta do drugog.

Primjer za parafraziranje u zgradama

Generalni citatni stil je:

Rezime (Autor, godina)

Jedan autor: Investiranje samo ima ekonomskog smisla, ako se na osnovu njega mogu ostvariti efekti (Meta, 2015).

Dva autora: Problem se ne pojavljuje ukoliko je period lizinga identičan ili približno identičan ekonomskom i tehnološkom veku trajanja predmeta iznajmljivanja (Kalač & Jokić, 2017).

Tri ili više autora: Komunikacija je način prenošenja ideja od jednog subjekta do drugog. (Plojović et al., 2022).

Citiranje u literaturi

Numerisana lista izvora i literature (formatirana fontom Times New Roman, veličine 10-point, normal, obostrano poravnanje velika i mala slova) treba biti data na kraju rada na sljedeći način:

Knjiga (monografija)

Opšti format je sljedeći:

Prezime autora, Inicijali imena. (godina). *Naslov knjige* (izdanje). Mjesto izdanja: Izdavač.

Jedan autor: Saračević, M. (2012). *Alati za interaktivnu nastavu matematike i e-učenje: praktikum za nastavnike i profesore matematike, informatike, tehničkog i informatičkog obrazovanja, fizike, hemije i profesore razredne nastave*. Novi Pazar: Univerzitet u Novom Pazaru.

Više autora: Plojović, Š., Bušatlić, S., & Bećirović, S. (2022). *Upravljanje projektima: (sa primjerima iz IT industrije)*. Novi Pazar: Univerzitet u Novom Pazaru.
Prevod djela: Spic, E. H. (2011). *Umetnost i psiha: studija o psihoanalizi i estetici*. (A. Nikšić, prev.). Clio.

Poglavlje u knjizi (monografiji)

Jedan urednik: Lamotte, J., & Smith, K. (2019). Play therapy. U: V. Carrion (ur.), *Assessing and treating youth exposed to traumatic stress* (pp. 129-140). Washington: American Psychiatric Association.

Više urednika: Islahi, A. A. (1996). Ekonomska misao Ibn al-Qayyima. U: Sadeq, A. M. & Ghazali, A. (ur.) *Pregled islamske ekonomske misli* (str. 300-321). Sarajevo: El Kalem.

Naučni rad (članak) u časopisu

Opšti format je sljedeći:

Prezime autora, Inicijali imena. (godina). Naslov rada. *Naslov časopisa*, godina (broj izdanja), stranice. DOI.

Jedan autor: Bećirović, S. (2014). Švedska J.A.K. Banka - primjer alternativnom pristupu u bankarstvu. *Ekonomski izazovi*, 3(6), 71-91. DOI: [10.5937/EkoIzavov1406071B](https://doi.org/10.5937/EkoIzavov1406071B)

Više autora: Džemić, K., Bihorac, A., & Fehratović, J. (2022). Totalitarni društveni sistem i misleći čovjek u savremenoj bosanskohercegovačkoj i srpskoj romanesknoj prozi. *Univerzitetska misao - časopis za nauku, kulturu i umjetnost, Novi Pazar*, 21, 66-78. DOI: [10.5937/univmis2221066D](https://doi.org/10.5937/univmis2221066D)

Saopštenje u zborniku sa naučne konferencije

Opšti format je sljedeći:

Prezime autora, Inicijali imena. (godina). Naslov rada. U: *Naslov konferencije* (stranice). Izdavač. DOI

Jedan autor: Cvetković, V. N. (2002). Institucije, država, identitet. U: *(Re)konstrukcija institucija: godinu dana tranzicije u Srbiji* (str. 27-42). Beograd: Institut za filozofiju i društvenu teoriju.

Više autora: Jovetić, S. i Janković, N. (2011). Značaj naučno-tehnološkog razvoja za društveno-ekonomski razvoj zemlje: statističko-ekonometrijski model. U: *Tehnologija, kultura i razvoj: tematski zbornik radova XVIII naučnog skupa međunarodnog značaja "Tehnologija, kultura i razvoj"* (str. 142-151). Beograd: Udruženje "Tehnologija i društvo".

Tekst preuzet sa interneta

Opšti format je sljedeći:

Prezime autora, Inicijali imena. (Datum objavljivanja). *Naslov rada*. Ime internet stranice. Internet adresa.

Internet stranica sa autorom: Modestino, A. S. (26.07.2021.). *Diversifying the Dismal Science*. Project Syndicate. <https://www.project-syndicate.org/commentary/tackling-gender-and-racial-discrimination-within-economics-by-alicia-sasser-modestino-2021-07>

Internet stranica ustanove: World Health Organization. (24.04.2019.) *To grow up healthy, children need to sit less and play more*. <https://www.who.int/news-room/detail/24-04-2019-to-grow-up-healthy-children-need-to-sit-less-and-play-more>

Internet stranica sa datumom preuzimanja: Univerzitet u Novom Pazaru (2024). *Naučni časopis*. 14.02.2024. sa [Publications of the University of Novi Pazar](https://publications.unipazar.edu.rs/)

Napomena: Datum preuzimanja generalno nije neophodan, osim kada se radi o enciklopedijskom unosu, gdje se sadržaj stranice može mijenjati.

BROJEVI STRANICA I ZAGLAVLJA

Molimo Vas nemojte koristiti brojeve stranica ili zaglavlja.

SUMMARY

Na kraju teksta neophodno je dati rezime (SUMMARY) članka na engleskom jeziku u dužini do jedne stranice, ukoliko rad nije na engleskom jeziku. Ukoliko je rad na engleskom jeziku, rezime napisati na bosanskom ili srpskom jeziku.

TECHNICAL GUIDE FOR PAPER FORMATTING

Authors should submit two separate documents:

Title page and Article text.

Title page should contain the following information:

TITLE OF THE PAPER
(TIMES NEW ROMAN, 13 POINT, BOLD, CENTRED, UPPER CASE)

Name of the author(s) (Times New Roman, 10 point, bold, centred and Upper and lower case)

The institution where the author is affiliated (10 point, normal, centred and upper and lower case)

City, Country (10 point, normal, centred and upper and lower case)

E-mail (10 point, italic, centred and upper and lower case)

ORCID (10 point, italic, centred)

The second document should be formatted as follows:

TITLE OF THE PAPER
(TIMES NEW ROMAN, 13 POINT, BOLD, CENTRED, UPPER CASE)

Abstract

(Times New Roman 10-point, justified)

The abstract should contain 100 to 200 words.

Keywords: (Times New Roman, 10-point, bold, alignment left)

NAZIV RADA
(TIMES NEW ROMAN, FONT 13, BOLD, CENTRIRANO, VELIKA SLOVA)

Apstrakt

(Times New Roman 10-point, obostrano poravnanje)

Apstrakt treba sadržati od 100 do 200 riječi.

Ključne riječi: (Times New Roman, 10-point, bold, lijevo poravnanje)

TITLES (TIMES NEW ROMAN, 12 POINT, BOLD, UPPER CASE AND JUSTIFIED)

The paper should be in B5 format (17.6 x 25.1 cm). Margins: top – 2.5 cm; bottom – 2.5 cm; left – 2.5 cm; right – 2.5 cm. The text should be single-spaced in a single column, written in Times New Roman font, 11-point size. The paper should be between 7 to 14 pages in length.

Subtitles (Times New Roman, 11 point, normal, bold, alignment left)

FIGURES AND TABLES

Figures, tables and graphs should be formatted according to the following instructions:

All tables and figures should be numbered using Arabic numerals;

Tables and figures should always be referenced in the text in numerical order (tables and images should be numbered separately).

Figures need to be sent in electronic form with the resolution of at least 300 dpi. If illustration from printing source is used, written authorization by copy rights owner is necessary. Figures, tables and graphs should be in gray/white/black form.

The number of table or figure should be in **Bold**, left-aligned, in Times New Roman font, size 10. (For example: **Table #, Figure #**)

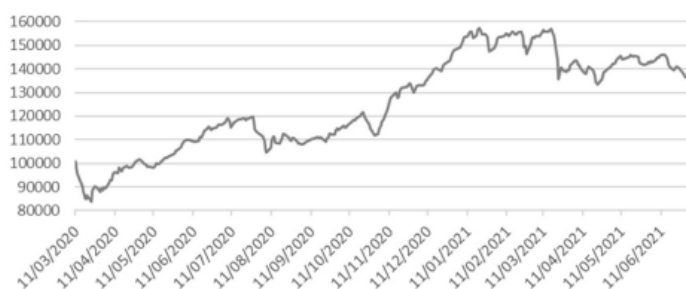
Provide a title for each table and figure that explains the content.

Titles should be in *Italics*, left-aligned, in Times New Roman font size 10.

Below the table/figure, include the *Source* or *Note* (Times New Roman, 10), where the source of the table/figure and any additional explanations should be provided.

Figure 1

Turkish Stock Market Trend XU100



Source: Authors' calculations

Table 1

Values of Pseudo-correlation Deetermination Coefficients in the Isolated Model of Predicting Perception of Football Quality

Model	-2 Log likelihood	Coxov & Snellov R ²	Nagelkerkeov R ²
1	37,039	0,071	0,129

Source: Redžepagić, B., Plojović, Š., & Ujkanović, E. (2013). Opportunities of transitional potential of BH sports and its more successful connection with the overall tourism offer of Bosnia and Herzegovina. *Economic Challenges*, 2(4), 15-36. <https://doi.org/10.5937/EkoIzavov1304015R>

CITING SOURCES

In-text source citation is mandatory. Citations in the text should be marked in APA style.

Please do not use footnotes or endnotes for source citation.

In-text citations

Direct quotes

The quoted material should be produced verbatim.

Always include the author's last name, year of publication, and page number(s).

If quoting a source without page numbers, cite the paragraph number (e.g., paragraph 4) or other identifying information (e.g., Slide 7, Table 2, Results section).

You can cite your data as part of a sentence (narrative citation) or at the end in parentheses (parenthetical citation).

For two authors, use 'and' in narrative citations; and '&' in parenthesis.

For three or more authors, use 'et al.' after the first author's surname indicating additional authors.

When quoting sources with embedded quotes, include them in the quote, but you don't need to cite embedded quotes on your reference page (only the source you are citing).

When quoting material with quotes, use double quotes to mark the quote and change the quotes to a single quote.

Example of a narrative citation

The general citation style is:

Author (year) "quote" (p. #).

Single author: Meta (2015) says, "each of these funding sources has its own characteristics, advantages, and disadvantages that should be considered when choosing between them" (p. 19)

Two authors: Kalač and Jokić (2017) highlight that "a certain number of the most successful entrepreneurs use part of their achieved financial surpluses for various humanitarian and socially beneficial purposes..." (p. 73).

Three or more authors: Plojović et al. (2022) argue, "Resources (human, material, financial) are needed to achieve the goal. For example, if we talk about software and mention human resources, they are closely related to the complexity of the project" (p. 3).

Example of a parenthetical citation

The general citation style is:

"Quote" (Author, year, p. #)

Single author: "each of these funding sources has its own characteristics, advantages, and disadvantages that should be considered when choosing between them." (Meta, 2015, p. 19)

Two authors: "a certain number of the most successful entrepreneurs use part of their achieved financial surpluses for various humanitarian and socially beneficial purposes..." (Kalač & Jokić, 2017, p. 73).

Three or more authors: "Resources (human, material, financial) are needed to achieve the goal. For example, if we talk about software and mention human

resources, they are closely related to the complexity of the project.” (Plojović et al., 2022, p. 3).

Paraphrasing and summarizing

Paraphrasing is when you put a passage or idea from another work into your own words.

A paraphrased passage is generally shorter and more concise than the original.

You can cite your data as part of the sentence (narrative citation) or at the end in parentheses (parenthetical citation).

Summarizing is very similar to paraphrasing in that it also involves conveying someone else's ideas in your own words to condense the material.

A summary includes only the main points and/or ideas of a longer passage or entire work.

For two authors, use 'and' in narrative citations and the ampersand '&' for parenthetical citations.

For three or more authors, use 'et al.' after the first author's surname to indicate there are additional authors.

Include only the author/year from the article you are summarizing. You do not need to include page numbers or section identification.

If citing multiple works in parentheses, arrange the citations in alphabetical order separated by semicolons.

Example of narrative paraphrasing

The general citation style is:

Author (year) summary.

Single author: Meta (2015) emphasizes that investing only makes economic sense if it can achieve effects.

Two authors: Kalač and Jokić (2017) state that the problem does not arise if the lease period is identical or approximately identical to the economic and technological lifespan of the leased item.

Three or more authors: Plojović et al. (2022) emphasize that communication is the way ideas are transmitted from one subject to another.

Example of parenthetical paraphrasing

The general citation style is:

Summary (Author, year)

Single author: Investing only makes economic sense if it can achieve effects (Meta, 2015).

Two authors: The problem does not arise if the lease period is identical or approximately identical to the economic and technological lifespan of the leased item (Kalač & Jokić, 2017).

Three or more authors: Communication is the way ideas are transmitted from one subject to another. (Plojović et al., 2022).

Citing in bibliography

A numbered list of sources and literatura (formatted in Times New Roman font, 10-point, normal, justified, upper and lower case) should be provided at the end of the paper as follows:

Book (monograph)

The general format is: Surname of the author. Initials. (year). *Title of the book* (edition). City: Publisher.

Single author: Saračević, M. (2012). *Tools for Interactive Mathematics Teaching and E-Learning: A Handbook for Mathematics, Informatics, Technical and Informatics Education, Physics, Chemistry Teachers, and Primary School Teachers*. Novi Pazar: University of Novi Pazar.

Multiple authors: Plojović, Š., Bušatlić, S., & Bećirović, S. (2022). *Project Management: (with Examples from the IT Industry)*. Novi Pazar: University of Novi Pazar.

Translation: Spic, E. H. (2011). *Art and Psyche: A Study on Psychoanalysis and Aesthetics*. (A. Nikšić, Trans.). Clio.

Chapter of a book (monograph)

One editor: Lamotte, J., & Smith, K. (2019). Play therapy. In: V. Carrion (Ed.), *Assessing and treating youth exposed to traumatic stress* (pp. 129-140). Washington: American Psychiatric Association.

Multiple editors: Islahi, A. A. (1996). Economic thought of Ibn al-Qayyim. U: Sadeq, A. M. & Ghazali, A. (eds.) *Survey of Islamic Economic Thought* (pp. 300-321). Sarajevo: El Kalem.

Scientific paper (article) in a journal

The general format is as follows:

Author's last name, Initials. (Year). Title of the paper. *Title of the Journal*, Year (Issue number), pages. DOI.

Single autor: Bećirović, S. (2014). Swedish J.A.K. Bank - an example of an alternative approach in banking. *Economic challanges*, 3(6), 71-91. [DOI: 10.5937/EkoIzavov1406071B](https://doi.org/10.5937/EkoIzavov1406071B)

Multiple authors: Džemić, K., Bihorac, A., & Fehratović, J. (2022). Totalitarian social system and the thinking individual in contemporary Bosnian-Herzegovinian

and Serbian novelistic prose.. *University thought – journal of science, culture and art*, Novi Pazar, 21, 66-78. [DOI10.5937/univmis2221066D](https://doi.org/10.5937/univmis2221066D)

Conference proceedings

The general format is as follows:

Author's last name, Initials. (year). Title of the paper. In: *Title of the conference* (pages). Publisher. DOI

Single author: Cvetković, V. N. (2002). Institutions, state, identity. In: *(Re)construction of institutions: one year of transition in Serbia* (pp. 27-42). Belgrade: Institute for Philosophy and Social Theory.

Multiple authors: Jovetić, S. and Janković, N. (2011). The importance of scientific-technological development for the socio-economic development of the country: a statistical-econometric model. In: *Technology, Culture, and Development: Thematic Collection of Papers from the XVIII International Scientific Conference "Technology, Culture, and Development"* (pp. 142-151). Belgrade: "Technology and Society" Association.

Text retrieved from the internet

The general format is as follows;

Surname of the author, Initials. (Publication date). *Title of the article*. Name of the website. URL.

Website with author: Modestino, A. S. (26.07.2021.). *Diversifying the Dismal Science*. Project Syndicate. <https://www.project-syndicate.org/commentary/tackling-gender-and-racial-discrimination-within-economics-by-alicia-sasser-modestino-2021-07>

Institution website: World Health Organization. (24.04.2019.) *To grow up healthy, children need to sit less and play more*. <https://www.who.int/news-room/detail/24-04-2019-to-grow-up-healthy-children-need-to-sit-less-and-play-more>

Website with retrieval date: University of Novi Pazar (2024). *Scientific Journal*. Retrieved 14.02.2024. from [Publications of the University of Novi Pazar](https://www.univmis2221066D.com)

Note: The retrieval date is not generally necessary, except for encyclopedic entries where page content can change.

PAGE NUMBERS AND HEADERS

Please do not use page numbers or headers.

REZIME

At the end of the text, it is necessary to provide a summary (REZIME) of the paper in Bosnian or Serbian language.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд
33

EKONOMSKI izazovi : časopis Departmana za ekonomske
nauke Univerziteta u Novom Pazaru = Economic Challenges : journal
of the Department of Economic Sciences University of Novi Pazar /
glavni i odgovorni urednik Dženis Bajramović. - [Štampano izd.]. -
God. 1, br. 1 (mart 2012)- . - Novi Pazar : Univerzitet u Novom
Pazaru, 2012- (Kraljevo : Graficolor). - 25 cm

Polugodišnje. - Dostupno i na: <http://ei.uninp.edu.rs/>. - Dostupno i na:
<http://ei.uninp.edu.rs/index.php/arhiva>. - Tekst na srp., bos. i engl. jeziku. -
Drugo izdanje na drugom medijumu:
Ekonomski izazovi (Online) = ISSN 2560-4805
ISSN 2217-8821 = Ekonomski izazovi
COBISS.SR-ID 189878796