



AKCIONARSTVO

-časopis za menadžment i pravo -

Часопис је категоризован за 2021. годину као М51 од стране Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије

Vol. 27, No. 1, 2021. godine

Izdavač

Centar za ekonomska i finansijska istraživanja

Lomina br. 2, 11000 Beograd

Tel: 011/361-09-06

www.ipn.org.rs/akcionarstvo

e-mail: ipnbg@gmail.com

Suizdavač

Institut primenjenih nauka Beograd

Glavni i odgovorni urednik

prof. dr Milorad Zekić

Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac, R. Srbija

ISSN 0354-6403

ISSN (Online) 2683-5630

Redakcijski odbor

Prof. Dr Zoran Vasić, Visoka škola za menadžment i ekonomiju,
Kragujevac, R. Srbija

Prof. Dr Ana Opačić, Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd, R.
Srbija

Prof. Dr Živorad Petrović, Visoka škola EPOHA, Beograd, R. Srbija

Prof. Dr Dragan Anđelić, Visoka škola za menadžment i ekonomiju,
Kragujevac, R. Srbija

doc. Dr Ljubiša Todorović, Univerzitet Slobomir P., Bijeljina, Bosna i
Hercegovina

Prof. Dr Ilija Galjak, Institut primenjenih nauka, Beograd, R. Srbija

Prof. Dr Zoran Babić, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka

Prof. Dr Slobodan Anđić, Beogradska poslovna škola, Beograd, R. Srbija

Doc. Dr Andrej Mićović, Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka
Banja, R. Srbija

Prof. Dr Cvjetko Stojanović, Institut primenjenih nauka, Beograd, R. Srbija

Lektor i kolektor

Valentina Jovanović

Tehnički urednik

Slobodan Vukoje

Štampa:

Family print Niš

Časopis izlazi jednom godišnje – The magazine is published one times a
year

SADRŽAJ

Nemanja Pantić	7
Radovan Damnjanović	7
Radan Kostić	7
METOD EKONOMSKE ANALIZE KAO DEO METODA DRUŠTVENIH NAUKA.....	7
Rade Tešić	27
Milan Mihajlović	27
Dejan Jeremić.....	27
Đurđijana Ilić	27
STRATEGIJA DIVERZIFIKACIJE KAO NUŽNOST OPSTANKA, RASTA I RAZVOJA PROIZVODNIH PREDUZEĆA.....	27
Svetlana Tasić	41
Dalibor Krstić.....	41
Irena Milojević.....	41
STATISTIČKA ANALIZA BANKOOSIGURANJA.....	41
Kristijan Ristić	55
Ljubomir Miljković.....	55
Marijana Milunović.....	55
INVESTMENT IN THE BANKING SECTOR AS A BASIS FOR MONEY LAUNDERING	55

Ana Opačić	71
Vladan Stanković	71
Milica Kastratović.....	71
SPECIFIČNOSTI RADNOG ANGAŽOVANJA SPORTISTA.....	71
Jelena Avakumović	89
Slobodan Stanojević	89
Nataša Marjanović	89
Aleksandar Rajković.....	89
MENADŽMET CENE KAPITALA U SVRHU DONOŠENJA INVESTICIONIH ODLUKA PREDUZEĆA.....	89
Jelena Avakumović	107
Julija Avakumović.....	107
Dragan Milošević.....	107
Jovanka Popović.....	107
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENOG NASTAVNOG OSOBLJA KROZ PRIZMU AMO MODELA – PRIMER: REPUBLIKA SRBIJA	107
UPUTSTVO AUTORIMA ZA PRIPREMU RUKOPISA	121
INSTRUCTIONS FOR AUTHORS.....	127

Nemanja Pantić¹
Radovan Damjanović²
Radan Kostić³

METOD EKONOMSKE ANALIZE KAO DEO METODA DRUŠTVENIH NAUKA

Originalni naučni rad

UDK: 330.1:303.6
001.8

Rezime

Ekonomski proces se shvata kao skup različitih pojava koje izražavaju oblike ljudskog delovanja u društvenoj proizvodnji. Te pojave se na određeni način ponavljaju, odnosno postoje određene pravilnosti odvijanja ekonomskog procesa, ispoljavanja određene društvene pojave u njemu. I upravo te (naučno identifikovane) pravilnosti objektivno uslovljenog ljudskog ponašanja i delovanja u ekonomskom procesu nazivaju se ekonomskim zakonima.

U društvu se pojavljuje mnoštvo procesa, pojava i odnosa, među kojima postoje i oni sporadični, slučajni, koje se ne ponavljaju, ali su prisutni u društvenoj proizvodnji. Ekonomski zakoni su pravilnosti uspostavljanja najbitnijih odnosa i odvijanja pojava u ukupnosti ljudskog delovanja u procesu društvene proizvodnje. Određene ekonomske pojave ili procesi u ekonomskom životu ljudi uzajamno su zavisni, tako da jedna pojava ili proces nužno uslovljava ili izaziva drugu pojavu. Zbog toga govorimo o uzročnim (kauzalnim) vezama među pojavama u ekonomskom životu ljudi. Kao unutrašnje, suštinske veze u proizvodnim odnosima,

¹ Nemanja Pantić, docent, Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vojvođanska bb, Vrnjačka Banja, R. Srbija, nemanja.pantic@kg.ac.rs

² Doc. Dr Radovan Damjanović, Univerzitet odbrane, Beograd, Veljka Lukića Kurjaka 1, Beograd, R. Srbija

³ Radan Kosić, docent, Univerzitet odbrane, Beograd, Ulica Veljka Lukića Kurjaka 1, Beograd, R. Srbija

ekonomski zakoni objašnjavaju opšte u pojavama. Stoga, naučno istraživanje, kako naglašava A. Maršal, ne treba da se bavi ni posledicama spoznatih uzroka niti uzrocima poznatih posledica, jer nisu najvažniji, već onim što se ne vidi u pojavama, a od presudnog značaja je za odvijanje društvenog života. Ekonomski zakoni u takvom shvatanju se predstavljaju i kao „nikad precizno utvrdivi prosek” mnogostrukosti ponavljanja pojava u velikom broju pojedinačnih ekonomskih odnosa.

Ključne reči: Ekonomska nauka, metodologija istraživanja, naučni metod.

Uvod

Osnovna zajednička karakteristika prirodnih i društvenih (ekonomskih) zakona u činjenici da i jedni i drugi postoje i deluju nezavisno od volje ljudi.

Postavlja se pitanje: čime je uslovljena objektivnost ekonomskih zakona i njihova identičnost s prirodnim zakonima. Svesna delatnost ljudi objektivno je određena nivoom razvijenosti proizvodnih snaga i odnosa proizvodnje iz kojih proizlazi i objektivni karakter ekonomskih zakona. Naime, iako ljudi svesno odlučuju kojom će se delatnosti baviti, oni su zavisni od navedenih objektivnih uslova i u vezi sa određivanjem ciljeva svoje aktivnosti (da li će to biti uvećanje profita, dobiti dohotka i sl.) i u vezi sa načinom obavljanja, odnosno koordinacije tih ljudskih aktivnosti (da li će to biti kooperacija, udruživanje rada, međusobna konkurencija robnih proizvođača, monopolistička konkurencija i sl.)(Dodgston, Gann & Salter, 2008).

U vezi objektivno uslovljenog postojanja ekonomskih zakona postavlja se i pitanje načina njihovog delovanja. Iz ovoga što je dosad rečeno proizlazi da oni u određenim uslovima (na primer, u kapitalizmu) deluju spontano, slepo, stihijski. U uslovima ispreplitanja i uzajamne protivurečnosti mnoštva ciljeva i interesa ljudi postiže se rezultat kao nešto što niko pojedinačno nije želeo

usled čega je ekonomski proces sličan onome kojim vlada slepa stihija, odnosno „analogan je onome koji vlada u nesvesnoj prirodi.

U sistemu robne proizvodnje savremene mešovite privrede, ekonomski zakoni su takođe unutrašnji regulatori procesa društvene proizvodnje. Nužnost ovde takođe postoji i ostvaruje se i dalje ukrštanjem težnji ljudi, odnosno sukobljavanjem njihovih ekonomskih i društvenih interesa. Slučajnost se i ovde zadržava, kako bi rekao Engels, kao oblik i dopuna nužnosti i objektivne uslovljenosti. Dakle, i u savremenom društvu ekonomski zakoni deluju spontano i stihijno, a pojavni oblik imaju u slučajnosti. Međutim, pošto je, pored stihijnosti i spontanosti uspostavljanja odnosa između privrednih subjekata, ovom društvu svojstveno i svesno usmeravanje (planiranje) društvene reprodukcije, to se u takvim uslovima donekle prevladava stihijnost delovanja ekonomskih zakona ili bar nastoje otkloniti izvesne negativne posledice te stihijnosti. Uticaj planiranja i njegova komplementarnost s tržištem prisutan je u meri da se za savremenu privredu upotrebljava naziv privrede s „regulisanim tržištem”.

Metod istraživanja društvenih nauka

Do spoznaje ekonomskih zakona dolazi se primenom određenog naučnog metoda. Metod istraživanja je bitna odrednica (sastavni deo) nauke. On predstavlja način, odnosno postupak saznavanja predmeta koji određena nauka proučava. Dakle, postupak utvrđivanja unutrašnjih zakona pojava i procesa kojima se bavi određena nauka naziva se naučni metod. Naučni metod se sastoji od: (a) opšteg metodološkog pristupa u istraživanju određenih pojava i odnosa, (b) metodološkog postupka istraživanja, najzad, (c) matematičko-statističkih metoda istraživanja (Freeman, 2008).

Opštim metodološkim pristupom istraživanja pojava i odnosa precizno se definiše predmet istraživanja i utvrđuje kojim elementima prirodnih ili društvenih pojava treba početi analizu; kako formulisati hipoteze o bitnim elementima tih pojava i koji su to bitni elementi. Pri tome treba imati u vidu da proces naučnog istraživanja nikada ne počinje ni od čega. U okvirima

metodološkog pristupa sagledavaju se ranija naučna saznanja ili oformljene naučne hipoteze o predmetu koji se istražuje. To uključuje mogućnost da se izvrši revizija tih hipoteza, da se eventualno one preformulišu, napuste i da se formulišu nove hipoteze kao privremeni naučni iskazi o pojavama i zakonima koji ih regulišu. Hipoteza je apstraktni model pojava iz stvarnosti koji sadrži samo one elemente za koje se smatra da su važni. Ona takođe sadrži, s jedne strane, pravila kojima se određuje stepen saglasnosti između promenljivih unetih u tako oformljeni apstraktni model i, s druge, pojava društvene stvarnosti koje se istražuju. Za adekvatno definisanje hipoteza i njihovu naučnu verifikaciju važno je precizirati čitav niz pretpostavki o uslovima neophodnim za ostvarivanje celokupnog naučno-istraživačkog programa. Opšti metodološki pristup treba da obezbedi da se u istraživanju zakona pođe od celine društvenog života (društveno-ekonomska struktura) i sagledaju faktori koji određuju njegov karakter. Stoga naučne hipoteze i pretpostavke, kao osnovni metodološki instrumentarijum određenog metodološkog pristupa (kojim se uspostavlja veza između pojava koje se istražuju i drugih pojava, procesa i odnosa, koji bi mogli biti njihovi uzroci), treba da izraze celinu društvenog života, putem koje će biti moguće upoznati faktore i zakone nastajanja, razvoja i nestajanja jednog društva. Pri tome treba imati u vidu da se u toj celini pojave međusobno prepliću, tako da je veoma teško doći do pouzdane predstave o njihovim uzrocima i posledicama.

Metodološkim postupkom istraživanja određuju se uslovi saznanja naučne istine, dolazi se do određenih pojmova i kategorija koji misaono izražavaju procese, odnose i zakonitosti. Njime se vrši dokazivanje određenog naučnog stava, kao i njegova verifikacija, odnosno konkretizacija rezultata istraživanja i praktično proveravanje tačnosti hipoteza (Li & Resnic, 2003). Ukoliko je usklađen s prvim elementom metoda (opštim metodološkim pristupom) i prirodom predmeta istraživanja, njime se obezbeđuje da naučno saznanje bude izraz objektivnosti, preciznosti, sistematičnosti i proverljivosti istraživanja društvenih pojava. Metodološki postupak istraživanja treba da dovede do toga da se potpuno upozna društvena stvarnost, da se iza mnoštva

površinskih i slučajnih pojava otkriju unutrašnje zakonitosti, odnosno uzročno posleđične povezanosti pojava. Na osnovu preciznog definisanja predmeta i izbora naučnih hipoteza vrši se empirijska analiza, odnosno vrši se prikupljanje i klasifikacija činjenica, njihovo agregiranje i dolazi do spoznaja kojima se daje određeno naučno objašnjenje. Metodološki postupak u društvenim naukama ostvaruje se kao induktivni i deduktivni metod istraživanja i zaključivanja; on je, po pravilu, kombinacija ta dva metoda istraživanja. Induktivni postupak istraživanja je proces sagledavanja pojava, koji polazi od mnoštva pojedinačnih pojava, između kojih se vrši izbor određenih, odnosno najopštijih i najbitnijih pojava i procesa jednog društva i, na tom nivou analize, dolazi do najopštijih i najapstraktnijih zakona i najbitnijih karakteristika društva koje se istražuje. Drugim rečima, u okvirima induktivnog načina zaključivanja polazi se od konkretnih pojava ekonomske stvarnosti i, odvajajući bitne od nebitnih i slučajnih pojava, ustanovljava uzročno-posleđična povezanost odvijanja društveno-ekonomskih procesa. Tako se dolazi do jednog broja naučnih hipoteza, odnosno do najopštijih zakona društveno-ekonomskog života. U tom smislu induktivno istraživanje i zaključivanje o pojavama može se shvatiti kao kretanje od pojedinačnog ka opštem (Globerman & Shapiro, 2002).

Deduktivni postupak analize polazi od oformljenih naučnih saznanja (primenom induktivnog metoda) kao naučnih hipoteza i kreće se prema konkretnoj društvenoj stvarnosti, Na osnovu tako zasnovane deduktivne analize može se doći do potpune slike o zakonima razvoja određenog društva. Polazeći, naime, od rezultata induktivne analize, deduktivna analiza je naučni postupak približavanja istraživanja društvenoj stvarnosti, kretanje od opšteg ka konkretnom, unošenje u analizu sve većeg broja pojava koje su u procesu induktivnog rasuđivanja apstrahovane. Taj postupak pretpostavlja raščlanjavanje i sagledavanje konkretnih pojava i kategorija koje se pojavljuju pod nazivom opštih zakonitosti dobijenih induktivnom analizom. Kao takav on omogućava da se dođe do određenih aksioma, odnosno da se sagleda celina društveno-ekonomskih zakona koji regulišu jedan način proizvodnje (Edquist, 1997). Drugim rečima, deduktivni metod kao

logički metod analize celinu ekonomske stvarnosti izražava u teorijskom obliku na način što pojedinačne empirijske pojave, do kojih je došla induktivna analiza povezuje u jedan celovit sistem odnosa i zakonitosti (Lazić & Markov, 2013).

Iz dosad rečenog proizlazi da u induktivnom i deduktivnom istraživanju pojedinačna društvena pojava ili određeni društveni odnos imaju različito mesto i značaj. U induktivnom posmatranju pojedinačna pojava predstavlja unutrašnji zakon, a u deduktivnom, element društvene stvarnosti. To je i razlog da se samo odgovarajućim kombinovanjem ova dva načina istraživanja, odnosno njihovom sukcesivnom primenom dolazi do pouzdane verifikacije određenog naučnog saznanja. Bez njihovog jedinstva ne bi bilo moguće ustanoviti koliko je ispravna određena apstraktna predstava o celini, niti kakav je stvarni značaj pojedinog dela te celine za shvatanje zakona. Sukcesivno smenjivanje induktivne i deduktivne analize omogućava da se delovi društvene stvarnosti uobličavaju u teorijsku (apstraktnu) spoznaju društvene celine, kao i da se teorijsko shvatanje te celine obogaćuje novim elementima u neprestanom suočavanju s društvenom stvarnošću, čime i se sve više potvrđuje kao adekvatno objašnjenje zašto se u društvenoj stvarnosti nešto događa na jedan, a ne na drugi način.

U ekonomskoj metodologiji postupak verifikacije naučne zasnovanosti deduktivnog zaključivanja se tretira i kao poseban deo naučnog metoda. Stoga se kao jedinstvo ostvarivanja indukcije, dedukcije i verifikacije naziva sintetičkim metodom.

Matematičko-statistički metodi istraživanja, kao sastavni deo naučnog metoda, pomoćno su sredstvo naučnog metoda društvenih nauka koje obezbeđuje da se prikupe određene činjenice i podaci, da se na određeni način sistematizuju, klasifikuju i obrade kako bi omogućili definisanje hipoteza o predmetu koji se istražuje, kao i sprovođenje metodološkog postupka otkrivanja zakona društvenog života.

Imajući u vidu sve navedene činjenice metoda naučnog istraživanja (a pre svega opšti metodološki pristup istraživanja, od kojeg najpresudnije zavisi mogućnost spoznaje povezanosti društvenih pojava, odnosno mogućnosti saznavanja objektivnih društvenih

zakona), može se govoriti o različitim metodološkim principima u društvenim naukama, kao što su: marksistički dijalektički princip proučavanja pojava, pozitivizam, funkcionalistički način istraživanja društva, psihološki ili subjektivni princip istraživanja pojava i dr. (Despotovic i dr., 2014).

Shodno predmetu istraživanja pojedinih društvenih nauka, kao i metodološkom postupku, razlikuju se metodi u društvenim naukama, pa, samim time, i rezultati do kojih oni dolaze. Otuda se primenjuju različiti metodi istraživanja pojedinih društvenih nauka, kao što su: komparativno-istorijski, pozitivistički, prakseološki, uporedno-pravni metod, metod istraživanja u političkoj ekonomiji i dr. Shodno određenoj orijentaciji nauka, dijalektički materijalizam, odnosno dijalektički metod je najšira teorijska osnova tih i drugih metoda društvenih nauka.

Opšte karakteristike ekonomskih metoda

Specifičnosti Osnova ekonomije kao naučne discipline, kao i drugih društvenih nauka uslovljavaju i specifičan način primene naučnog metoda. Drugim rečima, ova nauka se koristi opštim uslovima naučne spoznaje, odnosno svim elementima i naučnog metoda koji u ovoj nauci dolaze do izražaja preko sledeća tri osnovna istraživačka postupka: (1) apstrakcije, (2) postupne konkretizacije i (3) verifikacije. Ovi postupci na specifičan način izražavaju metodološki pristup, metodološki postupak i oblike potvrđivanja odnosno verifikacije odgovarajućih naučnih iskaza.

U Osnovama ekonomije na sličan način se sagledava naučni metod ili „naučni pristup istraživanju” pojava. On se sastoji iz tzv. „četiri tehnike”: (1) posmatranja, (2) analize, (3) statističke analize i (4) eksperimenta (Carstensen & Toubal, 2004).

Apstrakcija (ili posmatranje) predstavlja postupak misaonog izdvajanja bitnih elemenata ili pojava ekonomskog procesa (koji se ponavljaju) od sporednih i na taj način se u vidu prethodnih (privremenih) naučnih pretpostavki (hipoteza) utvrđuju najopštije ekonomske zakonitosti određenog društva, kao najopštije apstrakcije.

Postupna konkretizacija (ili analiza) je konkretizacija naučnih iskaza dobijenih u prethodnom istraživačkom postupku i to na način što se uzimaju u obzir i one pojave, elementi i odnosi, koji se, kao manje bitni ponavljaju u specifičnim uslovima, čime se razotkriva najveći broj ekonomskih zakona određenog društva. U stvari, reč je o deduktivnoj analizi kao sastavnom delu ekonomske metodologije. Ovakvo gledanje na značaj zaključivanja u okvirima metodološkog postupka (analize) je opšte prihvaćeno u savremenoj ekonomskoj misli. Ono je samo drugi izraz primene dijalektičkog pristupa istraživanja objektivne stvarnosti. Ali isto tako se zapaža da je vrlo važno da se ta analiza mora zasnivati na zaključcima prethodnog, prvog istraživačkog postupka (posmatranja). Jer, „šta podrazumevamo pod analizom? To je pristup kojim se izvode (ili zaključuju) ili predviđaju izvesne stvari u vezi ekonomskog ponašanja na bazi prethodnih pretpostavki o tome kako su ljudi ili firme motivisani ili kako će delovati”.

Najzad, treći istraživački postupak je verifikacija, u okviru kojeg se zakonitosti formulisane u prethodno objašnjenim postupcima konfrontiraju sa elementima stvarnog ekonomskog procesa. Već je rečeno da se u okvirima ovog dela naučnog metoda vrši testiranje naučne valjanosti odnosno stepena tačnosti teorijskih iskaza dobijenih u prethodno obavljenoj analizi.

U Osnovama ekonomije, zbog specifičnosti dela njenog predmeta istraživanja (normativni karakter), eksperiment se koristi kao značajan deo naučnog metoda kojim se, s jedne strane, vrši verifikacija naučnih saznanja dobijenih korišćenjem prethodnih elemenata metoda, a s druge strane, dolazi do odgovarajućih rešenja u koncipiranju odgovarajućih mera ekonomske politike i sl.

Sušтина i karakter metoda apstrakcije

Već je rečeno da metod istraživanja političke ekonomije kao nauke predstavlja poseban oblik primene dijalektičkog metoda u sagledavanju zakonitosti objektivne društvene stvarnosti. Metodi eksperimentisanja i istraživanja, svojstveni prirodnim naukama, u osnovama ekonomije ne mogu da zadovolje zahteve teorijskog istraživanja zakonitosti uspostavljanja određenih odnosa

proizvodnje. Zbog mnoštva činilaca koji istovremeno i uzajamno deluju jedni na druge, iz društvene proizvodnje nije moguće izolovati, odnosno fizički odstraniti, kao što se to čini u eksperimentima, bilo koju pojavu i onda pratiti promene koje nastaju pod uticajem pojedinih izabranih uslova. Pored toga, društveni procesi se ne mogu veštački ponoviti ili reprodukovati. Stoga se „kod analize ekonomskih oblika ne možemo poslužiti ni mikroskopom ni hemijskim reagensima. Njih mora zameniti moć apstrahovanja” (9(c), str. XLIII). Na sličan način o ovome govori i P. Semjuelson: „Ropsko imitiranje fizičkih nauka je greška u studiji ljudi i ljudskog društva... ne može se dostići preciznost fizičkih nauka, jer nismo u stanju da obavljamo kontrolisane eksperimente hemičara i biologa. Moramo se zadovoljiti da uglavnom „posmatramo”. Jer, i ovde je potrebno kao u svakoj nauci - uprostiti i izdvojiti određene činjenice od beskrajne mase pojedinosti. Stoga svaka analiza pretpostavlja apstrahovanje” (Hujer & Radic, 2005).

Metod apstrakcije je osnovni metodološki pristup i postupak istraživanja pojava kojima se bavi teorijska ekonomija. Apstrakcija je metod kojim se u teorijskom (naučnom) istraživanju misaono isključuju (apstrahuju) okolnosti i pojave koje su od sekundarnog značaja (manje važne) za pitanje koje se istražuje. Tako se stvaraju uslovi da se dođe do unutrašnje sadržine odnosno bitnih pojava i odnosa, do saznanja o određenim zakonima društvene proizvodnje. Međutim, teorijski nalazi i zaključci na visokom stepenu apstrakcije su privremeni, još uvek su samo naučne hipoteze, po pravilu, nastale kao rezultat induktivnog posmatranja i zaključivanja, a ne pouzdani naučni zakoni, jer se do njih dolazi na osnovu relativno malog broja elemenata društvene stvarnosti koja se ispituje. To je razlog što se analiza mora razvijati krećući se od tako visokog stepena apstraktnog ka konkretnom, odnosno mora postepeno uključivati sve druge konkretne odredbe realne stvarnosti.

Drugo, vrlo je značajno da se teorijski nalazi o zakonima, dobijeni na visokom nivou apstraktne analize, uključivanjem pojedinih elemenata konkretnog odnosno u postupku postepene konkretizacije, u osnovi potvrde kao ispravni, odnosno da se verifikuju i tako pokaže kako se u stvarnom životu probijaju

unu-trašnje zakonitosti određenog načina proizvodnje. Stoga prelazak sa najapstraktnijeg nivoa analize na manje apstraktan nivo (kretanje od indukcije ka dedukciji) mora voditi računa ne samo o istorijskom razvitku pojava nego i o njihovom značaju za predmet koji se istražuje.

Kao logički proces uopštavanja i izdvajanja bitnog od nebitnog, apstrakcije u ekonomiji ne daju samo pojednostavljenu, već i produbljenju sliku obeležja prirode određenog ekonomskog procesa. Dakle, one nisu izmišljene misaone konstrukcije, već moraju biti adekvatan izraz objektivnih obeležja ekonomskih pojava i procesa. Pošto se moraju zasnivati na stvarnom istorijskom razvoju ekonomskih procesa, apstrakcije na svojevrsan način objedinjuju logički i istorijski karakter analize. Naime, one su po sebi logički proces analize i uopštavanja, a s druge strane, istorijski karakter zasnovan je na činjenici da se taj logički proces mišljenja i istraživanja uvek primenjuje na ekonomske procese koji se odvijaju u razvoju, koji ima svoje vremensko istorijsko trajanje. Drugim rečima, ekonomske kategorije kao teorijske apstrakcije, kao misaoni izraz stvarnih odnosa, samo su utoliko naučne istine, ukoliko postoje, odnosno razvili su se takvi odnosi (Smith, 2010).

Iz svega navedenog proizlazi da naučna apstrakcija kao rezultat istraživanja u političkoj ekonomiji mora biti izraz procesa mišljenja, koji se ostvaruje u glavama istraživača u vezi uzročno-posledične uslovljenosti pojava u procesu društvene proizvodnje (Bengoa & Sanchez-Robles, 2003).

Metod apstrakcije je u stvari misaona simulacija naučnog metoda prirodnih nauka u društvenoj sferi. Jer, na sličan način kao što se u laboratorijskoj analizi odstranjuje dejstvo pojedinih pojava i faktora kako bi se utvrdio uticaj određenog faktora na pojavu koja se istražuje ovde se, na određenom nivou istraživanja, pretpostavlja kao da one pojave, koje su nebitne za predmet istraživanja, i ne postoje (reč je o određenom misaonom modelu uzročno-posledičnih ekonomskih veza i odnosa pojava i procesa). Putem konsekvantno sprovedene analize na svim nivoima primene metoda apstrakcije, kako je već prethodno objašnjeno, utvrđuju se

objektivne zakonitosti koje regulišu celinu procesa proizvodnje određenog društva (Alfaro, Chanda, Kalemli-Ozcan & Sayek, 2004).

U Osnovama ekonomije, kao i u primenjenim ekonomskim naukama koriste se pozitivistički, pragmatistički i prakseološki principi i metodi istraživanja.

Pozitivistički metod, u značajnoj meri svojstven pozitivnim naukama, koristi se pristupom rezonovanja o pojavama koje se istražuju samo ukoliko se ono oslanja na empiriju, odnosno podatke (njihovu identifikaciju, sistematizaciju i klasifikaciju). Ovaj metod poriče mogućnost (filozofskih spekulacija) postojanja određenih sila, odnosa činilaca i njihovog delovanja na pojave društvene stvarnosti, ukoliko nisu zasnovani na činjeničnom stanju i naučnim zakonima izvedenim iz njega.

Pragmatistički metod sadrži pristup i rezonovanje o pojavama imajući u vidu njihove pozitivne posledice na pojedinca. Odnosno, shodno ovom metodu, naučna istina do koje se dolazi, posmatra se sa stanovišta praktične korisnosti (pragmatizam) koju pojedinac ostvaruje prilikom zadovoljavanja svojih potreba. Fakta prakse su osnovni pokazatelj ispravnosti ovog naučnog metoda. Pojmovi dobijeni ovim metodom proizlaze iz uspešne prakse. Oni se predstavljaju kao privremene radne naučne hipoteze koje se verifikuju kao istinite samo ukoliko izražavaju uspešno funkcionisanje određenog sistema. Otuda se pragmatistički metod gotovo identifikuje sa funkcionalističkim pristupom, jer je naučno prihvatljivo samo ono što uspešno funkcioniše (Bevan & Estrin, 2004).

Prakseološki metod je metod primenjenih ekonomskih i socioloških nauka. Pretpostavlja istraživanje i opisivanje pojava iz prakse određenih delatnosti s ciljem da se dođe do zajedničkih pravila, odnosno zajedničkih principa racionalnog ostvarivanja te prakse. Primera radi, primenom ovog metoda došlo se do principa, odnosno pojave najvećeg stepena produktivnosti (maksimiranja) cilja proizvodnje ili do principa odnosno pojma najvišeg stepena produktivnosti (maksimiranja cilja proizvodnje) ili do principa ostvarivanja cilja da se uz najmanji utrošak proizvodnih resursa (princip štednje ili ekonomičnosti), ostvari određeni obim

proizvodnje i sl. Metod Osnova ekonomije koristi rezultate primene prakseološkog metoda, jer se do naučnih zakona dolazi određenom konkretizacijom prakseoloških principa i rezultata njihove primene, što se upravo postiže misaonim uopštavanjem, odnosno apstrakcijom.

Primena matematike i drugih kvantitativnih disciplina u ekonomiji

Snažan razvoj informacionih tehnologija zasnovan na naprecima u matematici i fizici i njihovoj praktičnoj primeni doveo je do afirmacije kvantitativnih metoda u mnogim naukama, pa i u Osnovama ekonomije. U ekonomskoj oblasti se primenjuju matematičko-statističke metode i modeli, ekonometrija, operaciona istraživanja, matematičko programiranje, informatika i slično.

Već konstatovano da ekonomski zakoni imaju statistički (stohastički) karakter i da se potpunije mogu sagledati i objasniti uz primenu matematike, statistike i drugih kvantitativnih disciplina. Isto tako se moglo zapaziti da se i verifikacija ekonomskih zakona, kategorija i teorija vrši primenom statističkih i ekonometrijskih metoda, jer se ona vrši konfrontacijom ekonomskih zakona identifikovanih metodom apstrakcije sa masovnim pojavama stvarnog ekonomskog procesa. To su i razlozi za stav o tome da su matematički i drugi kvantitativni metodi neodvojivi deo naučnog metoda (Cvetanović i dr., 2014; Rothwell, 1994). Posebno je potrebno skrenuti pažnju na značaj ovih kvantitativnih disciplina prilikom formulisanja određenih ekonomskih modela i to naročito u domenu deduktivne apstraktne analize. Reč je o potrebi da se u ekonomski model kao jednu hipotezu o stvarnosti unesu bitni elementi, odnosno postavbe pretpostavke koje imaju precizno određenu vezu sa stvarnošću, kako bi se što pouzdanije došlo do spoznaje zakona. U tom smislu se najpre vrši aksiomatizacija teorijskog modela, odnosno zaključivanje na osnovu postulata, tj. aksioma izvedenih na osnovu indukcije i posmatranja „pomoću glave” raznih aspekata stvarnog ekonomskog procesa. Zatim se vrši formalizacija zaključaka uz upotrebu matematskih formula (sistema jednačina i sl.) koje treba da izraze ne samo (merljive) veličine pojedinih ekonomskih

kategorija (na primer, veličina vrednosti robe, visina tržišne cene, troškovi proizvodnje, profit itd.) već i njihov međusobni (funkcionalni) odnos. U tom smislu matematika služi kao (pomoćno) sredstvo deduktivnog zaključivanja u Osnovama ekonomije. Ona pri tome obezbeđuje pouzdanije zaključivanje ukoliko su pretpostavke istraživanja složene i brojne i gde se identifikacija zakona i kategorija ne može izvesti bez aksiomatizacije i formalizacije. Pored toga, bez formalizovanog zaključivanja nije moguće utvrditi odnose između veličina određenih međuzavisnih pojava i pokazatelja (Greenhalgh & Rogers, 2010).

U Osnovama ekonomije, pa i u ovoj knjizi, mnoga pitanja će se razrađivati korišćenjem dijagramatske analize. Pri tome valja imati u vidu da dijagrami pokazuju kako dve ili više grupa podataka ili varijabli zavise jedna od druge. „Dijagrami su važni u ekonomiji zato što, između ostalih razloga dozvoljavaju da se analiziraju ekonomske koncepcije i istražuju istorijski trendovi”. Položaj krive u koordinantnom sistemu, kao egzaktna numerička mera međusobne zavisnosti promena na y osi i x osi može da pokaže u kakvom se odnosu nalaze dve varijable, da li su njihovi odnosi i njihovo kretanje upravo srazmerno ili obrnuto srazmerno međusobno uslovljeni i sl. (Gastanaga, Nugent, & Pashamova, 1998).

Ekonomski modeli se koriste kao instrumenti i kao sredstva analize upravo iz razloga što omogućuju rešavanje velikog broja ekonomskih problema koji su uslovljeni uticajem većeg broja varijabli (na primer problemi privredne strukture, modeli privredne ravnoteže, model rešenja transformacije veličine vrednosti robe u cenu proizvodnje, modeli privrednog razvoja, input-autput, odnosno međusektorski model i dr.). Uopšte posmatrano, primenom matematičkih metoda i modela nastoji se egzaktno rešiti više praktičnih i teorijskih ekonomskih problema. Primenom egzaktnih, kvantitativnih metoda, odnosno zasnivanjem istraživanja ekonomskih problema na matematičkom analitičkom instrumentarijumu, ekonomske nauke se sve više približavaju

prirodnim i tehničkim naukama (Asiedu, 2002; Porter & Rivkin, 2012).

Modeli po pravilu izražavaju matematičke forme zavisnosti ekonomskih pojava (varijabli, parametara) od faktora koji su uneti u model. Međutim, jedan od problema politekonomske istraživanja koja zahtevaju korišćenje ekonomskih modela, na koji ukazuje savremena ekonomska misao, tiče se problema - koji faktori treba da budu uneti u model. Naime, ukazuje se da modeli moraju uključiti i pretpostavke koje izražavaju karakter društvenog sistema odnosno ekonomskih odnosa između ljudi. Međutim, već je poznato da je taj elemenat dosta teško izraziti preko odgovarajućih matematičkih formula i funkcija i to je razlog zašto je potrebno rigorozno sprovesti kvalitativnu metodološku verifikaciju ekonomskih zakona i onemogućiti da se korišćenjem ekonomskih modela eventualno dođe do pogrešnih zaključaka (Dutta, 2012).

Valja, međutim, imati u vidu da se kvantitativna analiza, posebno u okvirima ekonomskog modeliranja ne vrši samo s ciljem da bi se obezbedila logička konzistentnost određenih pretpostavki u ekonomskoj teoriji, već se koristi i za izvođenje logičkih zaključaka iz tih pretpostavki. Upravo s time u vezi i nastaje problem, jer se u značajnoj meri napušta područje kvalitativne analize. Istraživanje se, naime, najčešće zadržava na funkcionalnim odnosima pojava oblika ekonomskih zakona, bez udubljanja u njihovu skrivenu unutrašnju suštinu. Otuda takva analiza ne može da razotkrije protivurečnosti odnosa proizvodnje savremenog društva koje nalaze svoj izraz u hroničnim ili eruptivnim (akutnim) poremećajima procesa reprodukcije savremenog društva.

Dakle, primena kvantitativnih metoda u području teorijskih istraživanja ostaje pomoćno sredstvo koje ni na koji način ne može supstituisati kvalitativnu teorijsku analizu. Drugim rečima, ekonomske zakonitosti ne možemo razotkrivati i objašnjavati pomoću kvantitativnih metoda, već neke uslove istraživanja, kao i neke rezultate kvalitativne teorijske analize možemo i kvantitativno utvrditi, predstaviti i izraziti. Jer, ekonomski (proces) život ljudi je mnogo složeniji od bilo koje kvantitativne formule, modela, obrasca, skice i sl., u koje ga nastoji sabiti kvantitativna

ekonomska analiza. Otuda je danas neophodno koristiti kako metode kvalitativne teorijske analize, tako i sve analitičke postupke (kvantitativne analize) koji omogućuju da se u Osnovama ekonomije i u Političkoj ekonomiji dođe do što pouzdanijih naučnih saznanja o pojavama i procesima koji se istražuju.

Zaključak

U dosadašnjem predstavljanju predmeta istraživanja ekonomskih nauka upotrebljavani su različiti izrazi i pojmovi. Nauka se utoliko više razvija ukoliko uspeva da dublje, šire i pouzdanije uđe u prirodu pojava i procesa kojima se bavi. Analogno tome, ona se obogaćuje različitim izrazima, pojmovima, parametrima, pokazateljima, kategorijama, kao sredstvima izražavanja svojih rezultata, ili kao bitnim elementima ostvarivanja postupaka istraživanja. Tako se otkrivaju naučni zakoni odvijanja privrednog života, koji treba da što vernije izraze stvarne zakone određenog društva, i dolazi do celog niza ekonomskih saznanja putem kojih se sagledavaju pojave u društvenoj stvarnosti koja se istražuje. Naučno sagledane pojave i zakonitosti jednog društva su idejni, misaoni odraz stvarnih pojava i procesa koji se zbivaju u njegovoj stvarnosti. U tom smislu se ekonomija služi ekonomskim kategorijama ili pojmovima kao misaonim ili teorijskim izrazima, misaonim apstrakcijama ekonomskih procesa, odnosno zakona i mehanizama koji ih regulišu. Ekonomske kategorije Političke ekonomije i Osnova ekonomije deo su idejne svesti, odnosno „materijalni svet prenet i prerađen u čovekovo glavi”. Njima se apstrahuju pojedini aspekti stvarnih ekonomskih procesa kako bi se istakle najbitnije pojave, odnosi i zakonitosti. Drugim rečima, kao što fizičari na primer, koriste pojmove: telo, sila, vreme, masa, svemir, kosmos, atom, neutron, proton, tako se u ekonomiji upotrebljavaju izrazi kao što su: vrednost, tržište, novac, cene, reprodukcija i sl. koji, kao što smo uočili, imaju određenu analogiju sa razvojem pojmova i kategorija u Fizici (Njutn).

Drugo što je potrebno zapaziti je to da su ekonomske kategorije, pa samim tim, i ekonomski zakoni i mehanizmi istorijski promenljivi u meri u kojoj su promenljivi sistemi privređivanja, odnosno društveni odnosi i zakoni njihovog uspostavljanja. To po sebi

govori da se, shodno promenama određenog stepena razvoja materijalne proizvodnje, odnosno sistema privređivanja ili načina proizvodnje, menja i sistem ekonomskih kategorija odnosno zakoni i privredno-sistemskih i ekonomsko-političkih mehanizama koji su im svojstveni, pa se stoga i govorimo o ekonomskim naukama različitih društava.

Za Političku ekonomiju i Osnove ekonomije kao teorijsko-logičke discipline vezan je i pojam ekonomske teorije. Reč je o tome da se rezultati naučnih istraživanja, izraženi kao jedan broj teorijskih apstrakcija, odnosno apstraktnih zakonitosti u vidu jednog broja naučnih hipoteza, aksioma ili teorema, povezuju u određeni sistem saznanja. Taj sistem međusobno povezanih saznanja o određenom zakonu ili privredno-sistemskom ili ekonomsko političkom mehanizmu odvijanja ekonomskog procesa naziva se ekonomskom teorijom. Ona u bitnim elementima daje pojednostavljenu sliku ekonomskih procesa. Ona je sistematski opis bitnih međusobno uslovljenih odnosa između varijabli stvarnosti. U društvenim naukama, pa utoliko pre u ekonomskoj teoriji mogu se prihvatati samo oni stavovi i tvrdnje teorije koje su izvedene iz pretpostavki koje nisu u sukobu sa stvarnošću i koje relativno tačno (aproksimativno) opisuju stvarni život.

Treba pri tom imati u vidu da se određenom ekonomskom teorijom ne iscrpljuju sadržaji naučnih disciplina Političke ekonomije i Osnova ekonomije. Pojam ekonomska teorija se, po pravilu, upotrebljava za pojedine njihove konstituišuće delove, kao što je teorija vrednosti, teorija viška vrednosti, teorija privrednog sistema, teorija komparativnih troškova, teorija međunarodne razmene, fiskalna teorija ili monetarna teorija i sl. Celovitost tih ekonomskih teorija koje na uzajamno konzistentan način objašnjavaju osnovne ekonomske zakone i mehanizme sistema privređivanja ili jednog načina proizvodnje u svojoj ukupnosti, kao i posebni metodi naučnog istraživanja, oblikuju Političku ekonomiju i Osnove ekonomije kao fundamentalne teorijske nauke i po tome se one razlikuju od bilo koje druge ekonomske nauke.

Literatura

1. Alfaro, L., Chanda, A., Kalemli-Ozcan, S., & Sayek, S. (2004). FDI and economic growth: the role of local financial markets. *Journal of international economics*, 64(1), 89–112.
2. Asiedu, E. (2002). On the Determinants of Foreign Direct Investment to Developing Countries: Is Africa Different? *World Development*, 30(1), 107–119.
3. Bengoa, M., & Sanchez-Robles, B. (2003). Foreign direct investment, economic freedom and growth: new evidence from Latin America. *European journal of political economy*, 19(3), 529–545.
4. Bevan, A. A., & Estrin, S. (2004). The determinants of foreign direct investment into European transition economies. *Journal of comparative economics*, 32(4), 775–787.
5. Carstensen, K., & Toubal, F. (2004). Foreign direct investment in Central and Eastern European countries: a dynamic panel analysis. *Journal of comparative economics*, 32(1), 3–22.
6. Cvetanovic, S., Despotović, D., Mladenović, I., & Jovović, D. (2014). The analysis of innovation in Western Balkan countries in 2012. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 830-846.
7. Despotovic, D. Z., Cvetanović, S. Ž., & Nedić, V. M. (2014). Innovativeness and competitiveness of the Western Balkan countries and selected EU member states. *Industrija*, 42(1), 27-45.
8. Dodgston, M., Gann, D., & Salter, A. (2008) *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice*, Oxford University Press, Oxford.
9. Dutta, S. (ed.) (2012) *Global Innovation Index 2011/12*, INSEAD and WIPO, Fontainebleau.
10. Edquist, C. (ed.) (1997) *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, Pinter Publishers, London.
11. Gastanaga, V., Nugent, J. B., & Pashamova, B. (1998). Host Country Reforms and FDI Inflows: How Much Difference Do They Make. *World Development*, 26(7), 1299–1314.
12. Freeman, C. (2008) *Systems of Innovation: Selected Essays in Evolutionary Economics*, Edward Elgar, Cheltenham UK/Nothampton, MA.

13. Greenhalgh, Ch., & Rogers, M. (2010) *Innovation, intellectual property, and economic growth*, Princeton University Press, New Jersey.
14. Hujer, R., & Radic, D. (2005), *Evaluating the Impacts of Subsidies on Innovation Activities in Germany*, *Scottish Journal of Political Economy*, 52(4):565-586.
15. Globerman, S., & Shapiro, D. (2002). *Global foreign direct investment flows: The role of governance infrastructure*. *World development*, 30(11), 1899–1919.
16. Lazić, B., & Markov, J. (2013). *Competitiveness of Serbia and Macedonia and the accession to the EU in a time of crisis*. *Škola biznisa*, 1, 74–91.
17. Li, Q., & Resnick, A. (2003). *Reversal of fortunes: Democratic institutions and foreign direct investment inflows to developing countries*. *International organization*, 57(1), 175–212.
18. Porter, M., & Rivkin, J. (2012) *The looming challenge to U.S. competitiveness*, *Harvard Business Review*, 90(3):54-61.
19. Rothwell, R. (1994) *Towards the Fifth-Generation Innovation Process*. *International Marketing Review*, 11(1): 7-31.
20. Smith, D. (2010) *Innovation*, McGraw Hill, London.

Nemanja Pantić⁴
Radovan Damnjanović⁵
Radan Kostić⁶

METHOD OF ECONOMIC ANALYSIS AS A PART OF THE METHODS OF SOCIAL SCIENCES

Abstract

The economic process is understood as a set of different phenomena that express forms of human action in social production. These phenomena are repeated in a certain way, that is, there are certain regularities in the course of the economic process, the manifestation of a certain social phenomenon in it. And precisely these (scientifically identified) regularities of objectively conditioned human behavior and actions in the economic process are called economic laws.

Many processes, phenomena and relationships appear in society, among which there are also sporadic, accidental ones, which are not repeated, but are present in social production. Economic laws are the regularities of establishing the most important relations and the development of phenomena in the totality of human activity in the process of social production. Certain economic phenomena or processes in the economic life of people are interdependent, so that one phenomenon or process necessarily conditions or causes another phenomenon. That is why we are

⁴ Nemanja Pantić, Assistant Professor, Faculty of Hotel Management and Tourism, Vojvođanska bb, Vrnjačka Banja, R. Serbia, nemanja.pantic@kg.ac.rs

⁵ Radovan Damnjanović, Assistant Professor, University of Defense, Belgrade, Veljka Lukića Kurjaka 1, Belgrade, R. Serbia

⁶ Radan Kosić, Assistant Professor, University of Defense, Belgrade, Veljka Lukića Kurjaka Street 1, Belgrade, R. Serbia

talking about causal (causal) connections between phenomena in people's economic life. As internal, essential connections in production relations, economic laws explain the general phenomena. Therefore, scientific research, as A. Marshall emphasizes, should not deal with the consequences of known causes or the causes of known consequences, because they are not the most important, but what is not seen in phenomena, and is crucial for social life. In such an understanding, economic laws are also presented as a "never precisely determined average" of the multiplicity of repetition of phenomena in a large number of individual economic relations.

Keywords: Economic science, research methodology, scientific method.

Datum prijema / Date of arrival: 11.03.2021.

Datum prihvatanja / Accepted date: 22.05.2021.

Rade Tešić¹
Milan Mihajlović²
Dejan Jeremić³
Đurđijana Ilić⁴

STRATEGIJA DIVERZIFIKACIJE KAO NUŽNOST OPSTANKA, RASTA I RAZVOJA PROIZVODNIH PREDUZEĆA

Pregledni rad

UDK: 658.5:005.336.3

005.412:334.7

Rezime

Savremeni uslovi života i rada, razvoj, primena i uticaj brojnih tehničko – tehnoloških dostignuća na svakodnevni život i poslovanje usloveli su promene kako na mikro, tako i na makro nivou koje se odražavaju na preduzeće, njegov način rada, zaposlene, menadžment, kao i celokupnu ekonomiju jedne zemlje. Tržište postaje sve dinamičnije, a konkurencija svakodnevno raste i dobija globalne razmere, pa se od preduzeća očekuje prisutnost i vidljivost na tržištu uz konstantan inovativni razvoj i širenje asortimana proizvoda i usluga ukoliko se želi obezbediti tržišna prednost i preimućstvo u odnosu na konkurenciju, uz istovremeno zadovoljenje potreba potrošača. Stvaranje i održavanje konkurentne prednosti predstavlja specifičan odgovor preduzeća na impulse iz okruženja u cilju ostvarivanja definisanih ciljeva i njegovu sposobnost da stekne superiornu prednost u odnosu na konkurente. Stoga, strategija diverzifikacije, iako aktuelna 60 – ih i 70 – ih godina prošlog veka, ne gubi na svom značaju ni danas već predstavlja nužnost savremenih uslova poslovanja.

Ključne reči: diverzifikacija proizvodnje, rast i razvoj preduzeća.

¹ Rade Tešić, Srpske Šume Doboj, Doboj, Bosna i Hercegovina

² doc. dr Milan Mihajlović, Vojna akademija, Univerzitet odbrane Beograd

³ prof. dr Dejan Jeremić, Sequester Employment, Beograd,

⁴ M.A. Đurđijana Ilić, Vojna akademija, Univerzitet odbrane, ilicdjina@yahoo.com

Uvod

Strategija nije sve, ali bez strategije sve je ništa s obzirom na to da ista predstavlja jednu od najznačajnijih determinanti rasta preduzeća (Stefanović & Ivanović Đukić, 2015). Osnovni problem koji nastaje u suočavanju preduzeća sa turbulentnim i kompleksnim okruženjem tiče se pitanja: koja strategija omogućava preduzeću da uspe u okruženju koje se menja? Ovo iz razloga jer menadžeri putem strategijskog menadžmenta uspostavljaju odnos između preduzeća i okruženja, a strategija predstavlja rezultat ovog procesa. U fokusu strategijskog odlučivanja je odluka o tome kako ostvariti konkurentsku prednost jer postoje različiti načini njenog ostvarivanja. Da bi proizvodno preduzeće, primenjujući koncept strategijskog menadžmenta, bilo sposobno da odgovori promenama i izazovima iz okruženja, da osigura svoj kontinuirani uspeh i obezbedi se od iznenađenja – neophodno je da u procesu strategijske analize i strategijskog izbora koristi različite metode, koncepte, "alate" i tehnike koje doprinose efikasnosti procesa upravljanja (Porter, 2008). Jedan od tih koncepata je i Ansoff – ova matrica o kojoj je bilo reči u prvom delu rada. Ona predstavlja bazični alat koji posmatra konkurentsku situaciju i upućuje preduzeće na pravce delovanja unutar određenog proizvodnog portfolija. Poslednja strategijska opcija rasta u vezi sa područjem poslovanja, koja preduzećima stoji na raspolaganju, jeste strategija diverzifikacije. U literaturi postoje različiti pristupi pojmovnog određivanja, definisanja i sadržaja strategije diverzifikacije i podstrategija koje se zasnivaju na njoj.

Pojam diverzifikacija potiče od engleske reči *diversification* koja znači raznolikost, različitost, dok se u području ekonomije ovaj izraz može tumačiti kao grananje poslovanja u različite segmente poput diverzifikacije proizvodnje, snabdevanja, širenja proizvodnog asortimana, programsku raznovrsnost i sl. (Cvjetković, i dr., 2021). Diverzifikacija je zapravo upotpunjavanje ili širenje postojećeg proizvodnog ili prodajnog asortimana uključivanjem novih proizvoda ili usluga koji se od dosadašnjih razlikuju s obzirom na proizvodni proces, vrstu proizvoda, kvalitet, a koji se distribuiraju i prodaju na istim ili drugim segmentima

tržišta(Bahtijarević-Šiber & Sikavica, 2001). Diverzifikaciju treba razlikovati od diferenciranja proizvoda ili usluga, jer preduzeće diverzifikacijom ulazi u područje proizvodnje ili pružanja usluga koje je za njega novo, dok se diferenciranje vezuje za kvalitet grupe proizvoda ili usluga koja se već nudi (Krstić, 2012).

U savremenim uslovima poslovanja, kada su mnoga tržišta ušla u fazu saturacije i kada se obim prodaje sporo povećava, rast preduzeća često zavisi od njegovog uspeha da pridobije kupce konkurenata(Senić, 1993). Ovaj cilj je teško postići oslanjanjem samo na postojeće proizvode. Rešenje ovog problema nudi diverzifikacija kao strategija rasta preduzeća koja označava orijentaciju preduzeća na traženje izvora rasta izvan postojeće delatnosti – razvojem novih proizvoda i njihovom realizacijom na novim tržištima. Ova strategijska opcija podrazumeva ulazak preduzeća u nova područja proizvodnje i tehnologije i na nova tržišta, a temelji se na veličini preduzeća, povećanju broja proizvoda, kao i na tehnološkom i tržišnom disparitetu između proizvoda. Za posledicu ima ne samo širenje proizvodnog programa i ulazak na nova tržišta, već i povećanje veličine preduzeća i promene u njegovoj organizacionoj strukturi. Visokomotivišuća je za pojedince koji žele nove izazove, promene i dinamična radna mesta(Pintarić, 2010) pa se može reći da predstavlja savršen temelj za razvoj karijere. Tretira se kao strategija internog (organskog rasta) jer se ostvaruje razvojem novih proizvoda u sopstvenoj režiji, ali i kao strategija eksternog (neorganskog) rasta ako se ostvaruje pripajanjem drugih preduzeća. Diverzifikacija je strategija koja je suprotna specijalizaciji. Pozitivne karakteristike diverzifikacije su nedostaci specijalizacije i obrnuto. Sve češće se preduzeća opredeljuju za diverzifikaciju delatnosti u nastojanju da povećaju fleksibilnost, ostvare ekonomiju obima i širine s obzirom na to da se kod diverzifikovanog preduzeća, kroz njegovo organizaciono strukturiranje i koordinaciju delatnosti, stvaraju uslovi za efikasnije obavljanje nekih zajedničkih aktivnosti, odnosno ostvaruje sinergija u upravljanju(Vesić, 2010).

Izborom diverzifikacije kao pravca rasta proizvodno preduzeće se upušta u jedno veliko iskušenje koje za rezultat ima heterogen (diverzifikovan) proizvodni program, povećanje njegove veličine i fleksibilnosti što dodatno usložnjava sistem upravljanja i organizacionu strukturu preduzeća (Todosijević, 2009). Zbog promena na tržištu, kao i izmena koje preduzeće doživljava izborom ove strategijske opcije nužno je istaći ciljeve kojima se isto rukovodi. Najznačajniji su (Milisavljević & Todorović, 1994):

- obezbeđivanje opstanka preduzeća,
- obezbeđivanje stabilnosti prodaje i ostvarivanje prihoda,
- efikasnije korišćenje materijalnih i nematerijalnih resursa,
- prilagođavanje promenama i potrebama kupaca,
- obezbeđivanje osnove za dalji rast preduzeća.

Činjenica da je strategija diverzifikacije najrizičnija strategija za ostvarivanje rasta preduzeća jer uključuje kako razvoj novih tržišta, tako i razvoj novih proizvoda potvrđuje da je istu najbolje primenjivati onda kada je visoki rizik kompenzovan šansama za visoku dobit (Prdić, 2018). U nastavku će biti analizirani razlozi, motivi i vrste ove strategije čime će se ukazati na aktuelnost i značaj implementacije iste u savremenim uslovima poslovanja.

Razlozi i motivi za diverzifikaciju

Postoje brojni razlozi zbog kojih se proizvodno preduzeće opredeljuje za strategiju diverzifikacije. Sistemski pogled na preduzeće, njegove resurse i sposobnosti determiniše međusobno uslovljene odgovore na pitanja zašto vršiti diverzifikaciju, šta diverzifikovati i kako u cilju ostvarivanja pozitivnih efekata primene iste. Strategijom diverzifikacije preduzeće povećava svoju konkurentnost, a ostvarivanjem tog cilja raste vrednost čitavog preduzeća. Preduzeće se odlučuje za primenu ove strategije kada su unutar postojeće delatnosti iscrpljene mogućnosti rasta i kada planirane ciljeve rasta nije moguće ostvariti postojećom strategijom. Razlozi za primenu strategije diverzifikacije se preklapaju sa ciljevima iste i mogu da budu interne i eksterne prirode (Miletić, Trajković & Mrdak, 2021; Vukša, Anđelić, & Milojević, 2020).

Razlozi interne prirode se odnose na mogućnost boljeg korišćenja raspoloživih resursa, bilo da su u pitanju slobodna novčana sredstva, neiskorišćeni kapaciteti ili već ostvareni tržišni i tehnološki know-how i reputacija na tržištu. U razloge eksterne prirode ubrajaju se zastarevanjenje proizvoda, opadanje tražnje, pojačani konkurentski pritisci, zakonske mere i promene u uslovima privređivanja, korišćenje imidža i marke preduzeća i jačanje goodwill – a. U najvažnije motive preduzeća za diverzifikovano poslovanje ubrajaju se:

- smanjenje rizika,
- održavanje rasta,
- balansiranje novčanih tokova,
- deljenje infrastrukture,
- uvećanje tržišne strukture i
- korišćenje jezgra kompetentnosti.

Ranije se smanjenje rizika smatralo najvažnijim motivom diverzifikacije poslovanja preduzeća, dok se danas prednost daje korišćenju jezgra kompetentnosti kao značajnog izvora konkurentskog diferenciranja koje predstavlja osnovnu snagu preduzeća odnosno ono nešto što ono izuzetno dobro radi. Ključne (“jezgra”, “suštinske”) kompetentnosti proizilaze iz interakcije, harmonizacije i povezanosti kompetentnosti različitih poslovnih jedinica (Krstić & Sekulić, 2007). Obezbeđivanje prepoznatljivosti preduzeća korišćenjem jezgra kompetentnosti tretira se značajnim motivom implementacije strategije diverzifikacije (Mićović & Miletić, 2019)

Preduzeće može izabrati strategiju diverzifikacije u sledećim situacijama (Thompson, Strickland, Gamble, 2008):

- kada ne može obezbediti dovoljno finansijskih sredstava za strategije intenzivnog rasta,
- kada ne može postići tržišno učešće korišćenjem samo strategije intenzivnog rasta,
- kada ista obezbeđuje veću profitabilnost od strategije intenzivnog rasta,

- kada se može proširiti na industriju u kojoj su tehnologije i proizvodi komplementarni postojećoj delatnosti preduzeća,
- kada može povećati postojeće stručnosti i sposobnosti zaposlenih širenjem na delatnosti u kojima te iste resursne snage čine vrednu konkurentsku aktivu,
- kada diverzifikacija na usko vezane delatnosti otvara nove mogućnosti za redukciju troškova i
- kada ima snažno i poznato ime robne marke koje se može preneti na proizvode drugih delatnosti.

Preduzeće, imajući u vidu prethodno navedene motive za ulazak u novo područje poslovanja, treba da ispita da li isto zadovoljava tzv. standarde uspešne diverzifikacije tako što će da (Jablanović, 2007):

- odabere atraktivnu granu (test atraktivnosti grane),
- oceni koliki će biti troškovi ulaska odnosno cena preduzeća (mete) koje se kupuje ili iznos potrebne investicije upoređen sa potencijalnim prinosima (test „troškova ulaska“) i
- proceni koliki će biti doprinos novog biznisa preduzeću kao celini (test „poboljšanja“).

Korišćenje strategije diverzifikacije predstavlja veliki izazov za upravu preduzeća. Brojni su primeri uspešnog rasta zahvaljujući strategiji diverzifikacije, ali i primeri neuspešnog korišćenja iste jer rizici kojima ova strategija obiluje nisu sagledani na pravi način. Predlaže se lista sledećih ključnih pitanja pomoću kojih je moguće oceniti rizik vezan za strategiju diverzifikacije (De Kluyver & Pearce 2003):

- Šta preduzeće može da uradi bolje od bilo kog drugog konkurenta na postojećim tržištima?
- Koja strategijska sredstva su neophodna da bi se uspelo na tržištu?
- Da li preduzeće može dostići ili prestići konkurenta?
- Da li će diverzifikacija onemogućiti zajedničko korišćenje određenih sredstava?
- Da li će preduzeće biti samo jedan od učesnika u konkurentskom nadmetanju na tržištu ili će biti pobednik?

- Može li i šta preduzeće da nauči kroz diverzifikaciju?

Putokaz u vidu ključnih pitanja i validnih odgovora na iste može preduzeću doneti višestruke koristi i održiv razvoj zahvaljujući temeljnom pristupu odabranoj strategiji diverzifikacije.

Povezana (srodna) versus nepovezana (nesrodna) diverzifikacija

Karakteristike, specifičnosti i vrste strategije povezane diverzifikacije

Povezana (srodna, koncentrična) diverzifikacija (engl. related diversification) predstavlja širenje preduzeća u drugu industriju ili novu delatnost koja je na neki način povezana s postojećim poslovanjem preduzeća te ono može koristiti svoje postojeće ključne kompetencije (Damnjanović, Bešlin-Feruh & Rajković, 2020). Za delatnosti se kaže da su povezane kada postoje, sa stanovišta konkurentnosti, značajne usklađenosti njihovih lanaca vrednosti, odnosno kada se ostvaruju tzv. strateške usklađenosti. Preduzeće ulazi u delatnosti koje su strateški usklađene i međusobno povezane korišćenjem jedinstvene tehnologije, zajedničkim distributivnim kanalima, istovetnim ili sličnim znanjima, zajedničkim dobavljačima i izvorima sirovina, sličnim ili istim proizvodnim metodama, iskorišćavajući pri tome one ključne kompetencije u kojima je preduzeće najbolje. Kod povezane diverzifikacije preduzeću se dopušta da održi stepen jedinstvenosti u poslovnim delatnostima raspršujući istovremeno rizike preduzeća na široj osnovici.

Putem strategije povezane diverzifikacije razvoj se ostvaruje izvan postojećeg proizvoda i tržišta, ali još uvek unutar širih granica industrije, odnosno lanca vrednosti u okviru kog preduzeće posluje. Povezana diverzifikacija može da predstavlja pogodnu strategiju za preduzeća koja imaju snažnu konkurentsku poziciju u industriji koja razvojno nije dovoljno atraktivna. Ovaj rast se može ostvariti internim načinom – širenjem postojećih operacija ili

eksterno – putem preuzimanja drugih preduzeća. Fokusirajući se na sposobnosti koje su obezbedile prepoznatljivu kompetentost, preduzeće može da nastoji da iskoristi svoje jake strane kao sredstvo za diverzifikaciju. Preduzeće faktički pokušava da obezbedi strategijsku osposobljenost u novoj industriji gde dobro može iskoristiti svoje znanje o proizvodima i uslugama i različite proizvodne i marketinške sposobnosti, koje su, inače, efikasno korišćene u prvobitnoj industriji. Budući da su postojeće i novo poslovno područje međusobno povezani koristi se mešoviti divizionalni model strukture (Micić & Jovović, 2009; Prdić, 2019). Proizvodni procesi su, dakle, povezani na više načina, jer poseduju neku zajedničku nit. Preduzeće koje pribegava povezanoj diverzifikaciji iznalazi mogućnosti za rast tamo gde su u pitanju očigledno srodni proizvodi, tržišta, distributivni kanali, tehnologije i zahtevi za resursima. Koristi su jasno uočljive, i treba da omoguće ostvarivanje sinergije koja obezbeđuje veći profit od onog koji bi se ostvario u slučaju odvojene proizvodnje i prodaje u zasebnim preduzećima. Povezana diverzifikacija se, međutim, može primenjivati i kao način da se otklone slabosti ili prethodne greške u odlučivanju.

Strategija povezane diverzifikacije uključuje (Tipurić, 1996):

- širenje pripajanjem drugih preduzeća ili interna ulaganja u kompatibilne proizvode na način da se koristi zajednička prodajna sila, marketing ili distribucija,
- maksimalno korišćenje zajedničkih tehnologija,
- povećanje iskorišćenosti kapaciteta,
- pojačanu upotrebu postojećih prirodnih izvora i zaliha sirovina,
- pripajanje preduzeća kod kojih se mogu poboljšati operativni procesi,
- razvoj robnih marki i goodwill – a,
- pripajanje preduzeća koje će sa svojim delatnostima pomoći glavnom poslovnom programu (engl. *core business*).

Prednosti povezane diverzifikacije ogledaju se u operativnim sposobnostima preduzeća, postizanju ekonomije obima,

ekonomičnosti, fleksibilnosti, ostvarivanju tehnološke, distributivne i menadžerske prednosti. Sa druge strane, nedostaci se vezuju za otežanu administraciju, koordinaciju i rukovođenje složenim poslovima, oštru konkurenciju i visoke troškove marketinga i prodaje (Đuričin, Janošević, Kaličanin, 2013).

Karakteristike, specifičnosti i vrste strategije nepovezane diverzifikacije

Kada postojeća industrija postane neatraktivna i kada preduzeću nedostaju izuzetne sposobnosti ili veštine koje bi mogle da se iskoriste unutar širih granica postojeće industrije, onda se najčešće pribegava nepovezanoj (konglomeratskoj, lateralnoj, pobočnoj) diverzifikaciji (engl. unrelated diversification). Nepovezana diverzifikacija se najčešće koristi kada osnovna delatnost preduzeća i povezane delatnosti ne nude dovoljno potencijala za rast pa se taj potencijal mora tražiti drugde (Buble, 2005). Podrazumeva oplemenjivanje proizvodnog programa proizvodima ili uslugama koje se značajno razlikuju od postojećih jer pripadaju različitim granama delatnosti tako da se ostvaruju maksimalni tržišni i tehnološki dispariteti između proizvoda. Veza između postojećih i novih proizvoda, tržišta i tehnologija nije jasno uočljiva. Za nepovezanu diverzifikaciju je karakteristično da se javlja opasnost da se sinergija u mnogim oblastima izgubi (Rakić & Adamović, 2019). Nepovezana diverzifikacija je podsticana pre svega potrebom stvaranja većeg broja nezavisnih alternativa koje obezbeđuju sinergiju u oblasti finansija. Disperzijom rizika se povećava eksterna fleksibilnost.

Strategija nepovezane diverzifikacije se može ostvariti korišćenjem različitih metoda rasta – interni, eksterni rast ili, najčešće, rast na bazi zajedničkih ulaganja. Razlog tome je što prilikom velikih preuzimanja i akvizicija, preduzeća kontinuirano rastu u kraćem vremenskom periodu i na taj način menadžeri obezbeđuju veće prihode. Zadatak vrhovnog menadžmenta je da vodi računa o profitu koji ne sme biti toliko nizak da preduzeće postane potencijalna meta neprijateljskog preuzimanja. Takođe, profit ne

sme biti suviše nizak da ne bi podstakao vlasnike na smenu menadžmenta(Pearce & Robinson, 1985). Preduzeća koja primenjuju ovu strategiju su velika i imaju veliki broj raznovrsnih divizija pa treba da primenjuje čist divizionalni model. Moguće je izdvojiti nekoliko razloga za izbor nepovezane diverzifikacije kao strategije rasta preduzeća(Micić & Jovović, 2009):

- podrška manje razvijenih divizija organizacije prilivima novca drugih divizija organizacije,
- pokrivanje troškova manje razvijene divizije prihodima iz ostalih,
- podsticanje rasta na dobrobit vlasnika i zadovoljstva menadžmenta,
- korišćenje prilika za razvoj,
- preraspodela rizika na više različitih tržišta,
- pomeranje i povećanje prihoda u industrije i delatnosti koje bolje posluju,
- bolji pristup tržištima kapitala te, shodno tome, i bolja zarada,
- rast vrednosti akcija i
- akumulirana korist od sinergije.

Prednost nepovezane diverzifikacije jeste to što širenjem delatnosti preduzeća nestaje rizik ili zavisnost od pojedinih kupaca ili poslovnih partnera, kao i u tome što može biti poboljšano tržišno učešće preduzeća jer se mogu koristiti sinergije marketinške ponude. Takođe, nepovezana diverzifikacija obezbeđuje kontinuiran rast nakon što je osnovna delatnost sazrela i eksternu fleksibilnost preduzeća. Nedostaci iste se ogledaju u eventualnom preuzimanju preduzeća čije poslovanje top menadžment ne razume, kao i mala tehnička znanja o preduzeću, njegovim proizvodnim procesima, kupcima.

Zaključak

Uspešnost strategije diverzifikacije leži i u uspešnom odabiru proizvoda koji su nosioci prometa u strateškim programima preduzeća. Šanse za uspeh su u novim, dovoljno atraktivnim

proizvodima koji se uvode na tržište, a koji se dovoljno razlikuju od već prisutnih na tržištu. Na osnovu napred rečenog proističe da je diverzifikacija poželjna sa određenim proizvodima i na određenim tržištima, u određenim okolnostima i da se verovatnoća njenog uspeha smanjuje ukoliko se radi o novom proizvodu koji se znatno razlikuje od ostalih, već prisutnih proizvoda ili usluga na tržištu. Isti problem se javlja kada je proizvod potrebno plasirati na potpuno novo tržište koje je možda u nekoj drugoj regiji ili nekom drugom kontinentu. Ako se radi o potpunoj diverzifikaciji, tj. istovremenoj diverzifikaciji i proizvoda i tržišta, tada se javlja i veliki rizik što dovodi u pitanje profitabilnost projekta.

Empirijska istraživanja su pokazala da diverzifikovana preduzeća u proseku ostvaruju mnogo povoljniju performansu rizik/prinos i da naročito povezana (koncentrična) diverzifikacija garantuje, uz nešto više operativne rizike, veće profitne performanse, izražene profitabilnošću, veličinom i stabilnošću ostvarenih prinosa. Više diverzifikovana preduzeća rastu brže od manje diverzifikovanih i ostvaruju veće tržišno učešće i bolji prinos na investicije. Samim tim je efikasna ona strategija koja, imajući u vidu merila prinosa, omogućava povezanu diverzifikaciju, ograničenu na suštinske sposobnosti preduzeća. Ne treba, međutim, zanemariti ni činjenicu da najveću disperziju rizika mogu ostvariti preduzeća sa diverzifikovanim interesima nepovezane prirode, što indicira efikasnost korporativne strategije konglomeratskog tipa preduzeća.

Literatura

1. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., (2001), „*Leksikon menedžmenta*“, Masmedia, Zagreb, str. 82
2. Buble M., (2005.), „*Strateški menadžment*“, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 117
3. Vesić D., (2010), „*Uticaj globalizacije poslovanja na privredni sistem Srbije*“, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, str. 148

4. Cvjetković, M., Cvjetković, M., Jovanović, Z., & Kalinić, M. (2021). Aktivnosti i karakteristike menadžera u funkciji unapređenja strategijskog delovanja preduzeća. *Oditor*, 7(1), 7-35.
5. Damnjanović, R., Bešlin-Feruh, M., & Rajković, A. (2020). Marketing održivog razvoja i ekološki menadžment. *Održivi razvoj*, 2(2), 31-40.
6. De Kluyver, C.A. and Pearce II, J.A. (2003) , "*Strategy: A view from the top*", Prentice – Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 101
7. Đuričin N. D., Janošević V. S. i Kaličanin M. Đ., (2013), „*Menadžment i strategija*“, Beograd, str. 407
8. Jablanović V., (1997), „*Efikasnost korporativne strategije u upravljanju diverzifikovanim preduzećem*“, *Ekonomске teme*, 1, Niš, str. 156
9. Kourdi J., (2007), „*Poslovna strategija*“, *Poslovni dnevnik i Masmedia*, Zagreb, str. 143
10. Krstić B., Sekulić V., (2007), „*Upravljanje performansama preduzeća*“, *Ekonomski fakultet, Niš*, str. 6
11. Krstić B., (2012), „*Uloga strategijske kontrole u unapređenju poslovnih performansi*“, *Ekonomski fakultet Niš*, str. 29
12. Mićović, S., & Miletić, J. (2019). Poslovni subjekt kao osnova održivosti razvoja. *Održivi razvoj*, 1(1), 43-51.
13. Miletić, A., Trajković, S., & Mrdak, G. (2021). Uticaj strateškog opredeljenja na odnos između upravljanja inovacionim portfoliom i uspeha. *Oditor*, 7(1), 165-194.
14. Milisavljević M., Todorović J., (1994), „*Planiranje i razvojna politika preduzeća*“, *Savremena administracija*, Beograd, str. 193-195
15. Micić R., Jovović M., (2009), Pregledni rad „*Strategija preduzeća i organizaciona struktura*“, *Ekonomski pogledi 2 UDC (005.72)*, str.67

16. Pearce J. A., Robinson R. B., (1985), „*Strategic Management, Strategy Formulation and Implementation*“, Richard D. Irwin, Homewood Illinois, p. 227
17. Pintarić J., (2010), „*Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala*“, EFZG Serija članaka u nastajanju, (06), 10
18. Porter Michael E., (2008), „*Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*“, Simon and Schuster
19. Prdić, N. (2018). Efikasnost upravljanja investicijama. *Kultura polisa*, 15(37), 371-383.
20. Prdić, N. (2019). Efekti trgovine na berzi. *Kultura polisa*, 16(40), 353-362.
21. Rakić, S., & Adamović, V. (2019). Poslovna etika u funkciji uspešnog poslovanja savremenih kompanija. *Oditor*, 5(2), 42-57.
22. Senić R., (1993), „*Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*“, Savremena administracija, Beograd, str. 347
23. Stefanović, S., Ivanović Đukić, M., (2015), „*Upravljanje malim i srednjim preduzećima – strateški i operativni aspekt*“, Ekonomski fakultet, Niš, str. 137
24. Todosijević R., (2009), „*Strategijski menadžment 1-teorijske postavke*“, Ekonomski fakultet Subotica, str. 391-392
25. Tipurić D., (1996), „*Porterov model industrijske strukture (Industrijska analiza kao ključna pretpostavka oblikovanja strategije preduzeća)*“, Poslovna analiza i upravljanje, Zagreb, str. 116
26. Thompson A. A., Jr. Strickland J. A. III, Gamble E. J., (2008.), „*Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću – Teorija i slučajevi iz prakse*“, Mate d.o.o. Zagreb, str. 237
27. Vukša, S., Anđelić, D., & Milojević, I. (2020). Analiza kao osnova održivosti poslovanja. *Održivi razvoj*, 2(1), 53-72.

Rade Tešić⁵

Milan Mihajlović⁶

Dejan Jeremić⁷

Đurđijana Ilić⁸

DIVERSIFICATION STRATEGY AS A NECESSITY OF SURVIVAL, GROWTH AND DEVELOPMENT OF PRODUCTION ENTERPRISES

Abstract

Modern living and working conditions, development, application and impact of numerous technical and technological achievements on everyday life and business have caused changes at both micro and macro levels that affect the company, its way of working, employees, management and overall the economy of one country. The market is becoming more dynamic, and competition is growing every day and gaining global scale, so companies are expected to be present and visible in the market with constant innovative development and expansion of products and services if you want to provide market advantage and advantage over the competition, while consumer need. Creating and maintaining a competitive advantage is a specific response of the company to the impulses from the environment in order to achieve defined goals and its ability to gain a superior advantage over competitors. Therefore, the strategy of diversification, although current in the 60s and 70s of the last century, does not lose its significance even today, but represents the necessity of modern business conditions.

Keywords: production diversification, enterprise growth and development.

Datum prijema / Date of arrival: 11.02.2021.

Datum prihvatanja / Accepted date: 12.14.2021.

⁵ Rade Tesic, Srpske Sume Doboje, Doboje, Bosnia and Herzegovina

⁶ Milan Mihajlović, Ph.D. assistant professor, Military Academy Belgrade, R. Serbia

⁷ Dejan Jeremic, Ph.D., full professor, Sequester Employment, Belgrade,

⁸ M.A. Đurđijana Ilić, Military Academy, University of Defense, R. Serbia
ilicdjina@yahoo.com

Svetlana Tasić⁹
Dalibor Krstić¹⁰
Irena Milojević¹¹

STATISTIČKA ANALIZA BANKOOSIGURANJA

Pregledni rad

UDK: 336.717.111:368.022
005.311.121

Rezime

Bankoosiguranje predstavlja interesno povezivanje pojedinog osiguravaoca i određene banke sa ciljem ostvarenja većih profita. Povećana prodaja proizvoda, uz smanjene troškove prodaje i marketinga ostavruju sinergijski rezultati određenih komparativnih prednosti svakog saradnika, a to ih oboje čini profitabilnijim i efikasnijim.

Najčešće, ovaj kanal se koristi za prodaju životnih osiguranja uz bankarske kredite raznih vrsta, zatim osiguranja od nezgode, fond polisa itd. Vreme jake lične potrošnje povlači za sobom povećanje plasmana kredita građanstvu, a u toj situaciji do punog izražaja dolazi bankoosiguranje.

Ključne reči: statistička analiza, bankoosiguranje, tržište.

Uvod

Do snažnog zamaha bankoosiguranja došlo je u poslednjih nekoliko godina, a posebno u evropskim zemljama. Radi se o distribuciji proizvoda preko banaka, odnosno njihove prodajne mreže. Za ovakva institucijska povezivanja postoji nekoliko razloga.

⁹ Doc. Dr Svetlana Tasić, Fakultet za menadžmet, Njegoševa 1a, 21205 Sremski karlovci, Svetlana.tasic@les.edu.rs

¹⁰ Doc. Dr Dalibor Krstić, Visoka škola za menadžment I ekonomiju, Kragujevac, R. Srbija

¹¹ Doc. Dr Irena Milojević, Institut primenjenih nauka, Lomina 2, Beograd, i.miloje@gmail.com

Banke i osiguravajuća društva u menjanju finansijskih sistema konvergiraju, ali i postaju članovi istih konglomerata. Na taj način, vlasničkom subordinacijom i tržišno orijentisanim konceptom nameće se maksimalizacija prihoda u funkciji konsolidovanog dobitka, a na globalizovanom finansijskom tržištu stiže se što veći udeo grupe (Ricci, 2012) Između ostalog, automatizmom prelaska iz skuplje klasične posredničke prodajne mreže u prodajne kanale posredovanjem banaka postižu se ciljevi optimalizacije troškovne efikasnosti s aspekta društva za osiguranje. Zatim, prodaja osiguranja, sa aspekta banke, ulazi u kategoriju nekamatnih prihoda čime se opravdava nužnost menjanja njene fizionomije u skladu sa menjanjem finansijskih sistema (Chevalier, Launay, Malnguy, 2005). Zbog toga, troškovna efikasnost koja ide za smanjenjem udela ljudskog rada, ne dovodi se u pitanje jer bankovni službenik postaje „univerzalni specijalista“ osposobljen za distribuciju raznolikih proizvoda banaka i osiguravajućih društava. Time se bankovne poslovnice postupno pretvaraju u moderne finansijske supermarketete kojima se mogu zadovoljiti sve potrebe i povećati zadovoljstvo klijentele na jednom mestu (Stanković, Petrović & Vojvodić-Miljković, 2016).

Trendovi u bankoosiguranju

U poslednjih nekoliko godina, bankarstvo je obeležilo veoma velik broj preuzimanja i udruživanja. Konkurencija je vrlo velika, pa u težnji za što boljom profitabilnošću poslovne strategije podrazumevaju širenje poslovanja u razna profitabilnija područja koja nisu klasično bankarska (Genety, Molyneux, 1998). S obzirom na deregulaciju u većini zemalja, bankama je omogućeno da se šire i u druge poslove. Sve se veći udeo dobiti ostvaruje od raznih provizija, a klasični depozitno- kreditni poslovi prestaju biti glavni oblik poslovanja. Osim sopstvenim razvojem novih proizvoda banke intenzivno usavršavaju poslovanje preko interneta, osnivaju ili kupuju druge finansijske institucije uz pomoć kojih će ući u poslove osiguranja, penzionih i investicionih fondova, asset managementa te pokušavaju biti što brže i bolje u osvajanju tzv. „emerging“ tržišta (Čolović, 2012). Od zemlje do zemlje postoji

razlik, ali uopšteno sektor je nestabilan i promene su raznolike i svakodneвне.

Pored svega toga, od kraja osamdesetih prihod od kamata je opadao, ukinuto ograničenje na kamatne stope u većini zemalja prouzrokovalo je konkurisanje kamatnim stopama, razvoj cenovnih strategija te motrenja troškova. Takođe, prudencijalni zahtevi su ograničili profitabilnost. Banke su se morale okretati „fee-earning“ proizvodima, tj. zaradu tražiti u naknadama i provizijama: elektroničke usluge, investicioni i osiguravajući proizvodi, kao i finansijski saveti(Đukić, 2011).

Distribucije osiguranja na tradicionalan način veoma su skupe pa sve zanimljivija postaje distribucija preko poslovnica banaka, preko retailera (udeo i snaga direktnog marketinga raste - pošta, novine) ili direktne prodaje (telefonom) ili interneta. No i multidistribuciona strategija je skupa, a primećeni su i konflikti među distribucionim kanalima(Markovic & Kokot, 2019). Banke su godinama prodavale osiguravajuće proizvode prema dogovoru s nekom osiguravajućskom kompanijom i zarađivale proviziju za prodaju. Međutim, banka može zaraditi i proizvođački profit a ne samo proviziju tako da npr. poseduje osiguravajuću kompaniju - kupi je, osnuje novu ili sklopi joint-venture s nekim osiguravaocem. Obrnuto, može i osiguravajuća kompanija osnovati ili kupiti banku, ili pak mogu obe biti članice iste grupacije ili holdinga.. Postoji i verovatnoća da banka za određeno postignuto iskustvo odluči sama kreirati i ponuditi osiguranje te zadržati svu zaradu ili promeniti osiguravaoca s kojim će saradivati. Taj rizik smanjuje se se međusobnim vlasničkim udelima.

Došlo je do takvih okolnosti da finansijske institucije moraju da preispitaju strategiju i način kako postići profit. Jedan od načina da se stekne kritična masa jeste ukрупnjavanje, pogotvo u Evropskoj Uniji, pa su kao takvu dobru logiku za opstanak mnoge institucije prihvale saradnju sa bankom(Krstić, Vojvodić-Miljković, & Mandić, 2011).

Izražen je i još jedan trend koji je i povezan sa bankoosiguranjem, u pitanju je fokusiranje na potrebe klijenata i na odnos s klijentima. Finansijske institucije ulaze u eru razvijanja odnosa sa klijentima. U

tome su banke dobro pozicionirane u poređenju sa konkurencijom s obzirom na to da klijenti s bankom imaju primarni finansijski odnos - tekući račun (Alihodžić, 2021; Jensen, 2003). Osim toga, ljudi i dalje banke smatraju najpouzdanijim finansijskim institucijama, što im, uz jai „brend“, daje prednost među sve većim brojem raznih finansijskih institucija. Prodaju raznih proizvoda omogućuju čvršći odnosi, pa se mogu ponuditi i osiguravajući proizvodi uz bankovne proizvode. Sve finansijske poslove klijenti mogu da obavljaju na jednom mestu, a kompanije koje svojim klijentima ne daju razlog da odu negde drugo, postaće pobednici u konkurenciji (Čolović, 2020; Kočović, Šulejić, Antić- Rakonjac 2010).

Mišljenje bankovnih menadžera o glavnim trendovima u narednih nekoliko decenija skupio je Global Finance. Izdvojene su: deregulacija, privatizacija, konsolidacija, rast uticaja interneta, cross-selling (Burić, Kasćelan, Vujosević, 2015). Bankari na mnoge nisu za naredne godine predviđali razvoj u udruživanju, već saradnju u distribuciji između banaka i osiguravaoca.

Po stepenu integrisanosti razlikuju se bankoosiguravaoci. Pa se pod tim pojmom može podrazumevati i jednostavna distribucija proizvoda životnog osiguranja preko banke, najintegrisaniji slučaj bankoosiguravalac koji kontroliše ceo proces proizvodnje i distribucije životnog i neživotnog osiguranja.

Samo neke definicije fokusiraju se na distribuciju i cross-selling. npr. Hoschka (1994.) navodi da se trend odnosi ponajpre na banke koje ulaze u sektor osiguranja nudeći svojim klijentima proizvode osiguranja.

Neke druge definicije ograničavaju pojam bankoosiguranja na integrisane institucije, to jest na strategiju u kojoj se unutar iste grupe (istog entiteta) nude bankovni i osiguravajući proizvodi zajedničkoj bazi komitenata. Npr. Elkington (1993.) definiše da bankoosiguranje, pod istim krovom, nudi kao ponudu i prodaju bankovnih i osiguravajućih proizvoda od jedne organizacije. Pojedine definicije podrazumevaju pružanje celovite lepeze finansijskih usluga individualnim klijentima- investicije, bankarstvo, osiguranje. U mnogim definicijama javlja se zamisao

fokusiranje na celokupne potrebe klijenta na proizvode koji se nude.

Swiss Re dao je širu definiciju 1992. godine, u svojoj publikaciji „Sigma“: „Bankoosiguranje, po pravilu, može se opisati kao strategija koja je prihvaćena od banaka i osiguravaoca sa svrhom poslovanja na tržištu finansijskih usluga u više ili manje integrisanom obliku. U praksi, bankoosiguranje se upotrebljava u opisu nove strateške orijentacije finansijskih institucija u poslovanju sa stanovništvom“.

Pod pojmom bankoosiguranja, oba sektora podrazumevaju veze među različitim finansijskim uslugama (Kirui, 2012).

U smislu distribucije proizvoda osiguranja preko banaka, bankoosiguranje se razvilo u glavni distribicioni kanal osiguranja u Evropi, najviše životnog osiguranja, s obzirom na najmanje restriktivnu regulaciju u odnosu prema drugim tržištima, što je vidljivo i iz tabele o distribuciji osiguranja preko banaka i poštanskih kancelarija. Vidljivo je da je veoma velik udeo prodaje osiguranja preko banaka zabeležen u Španiji, Portugalu i u Italiji u kojima je sektor životnog osiguranja bio slabije razvijen. U Belgiji i u Holandiji udeo je nešto niži, ali je i tamo bankoosiguranje vrlo jako.

Tabela 1: Procenat udela agenata i brokera u nabavci životnog osiguranja

Odabrane države	agenti	brokери
Austrija	4,9	16,0
Belgija	5,0	21,0
Španija	14,8	4,9
Finska	0,0	2,0
Francuska	8,0	9,0
Velika Britanija	3,6	67,7
Irska	26,0	49,5
Italija	17,9	0,9
Holandija	49,0	0,0

Portugal	12,2	1,1
Švedska	0,0	19,0
Slovenija	32,0	2,0
Slovačka	17,9	70,9
Turska	48,5	1,0

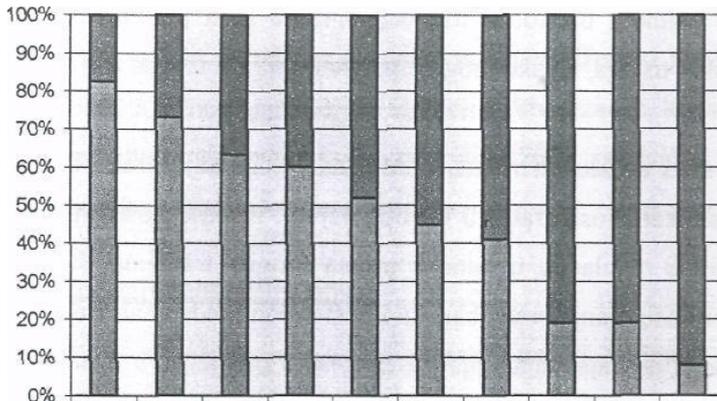
Izvor: CEA,2003.

Tabela 2. Distribucija osiguranja preko banaka

Odabrane evropske države 2000.	Procenti osiguranja preko banaka, poštanskih kancelarija i sl.	
	životno (%)	neživotno (%)
Portugal	82,5	7,0
Španija	73,1	4,3
Italija	63,4	0,8
Francuska	60,0	8,0
Austrija	52,1	3,3
Švedska	45,0	n/a
Belgija	41,1	4,1
Nemačka	19,0	5,4
Holandija	19,0	n/a
Velika Britanija	8,1	11,0

Izvor: Swiss Re, Sigma 6/2001, Zurich, 2001,

Procenat životnog osiguranja distribuisanog preko banaka, poštanskih kancelarija i sl. (Portugalija, Španija, Italija, Francuska, Švedska, Belgija, Nemačka, Holandija i Velika Britanija).



Grafikon 1. Distribucija životnog osiguranja preko banaka

<https://www.statista.com/topics/3382/insurance-market-in-europe/>

Od pasivne uloge distributera životnog osiguranja banke su prešle na aktivnu ulogu i ponudu vlastitih osiguravajućih proizvoda (Boyer, ve Nyce, 2002). Za taj cilj, osnovani su supsidijari za životno osiguranje, često u saradnji s osiguravajućim kompanijama.

	životno	agenti	brokери
Portugal	82.5	12.2	1.1
Španija	73.1	14.8	4.9
Italija	63.4	17.9	0.9
Francuska	60	8	9
Austrija	52.1	4.9	16
Švedska	45	0	19
Belgija	41.1	5	21
Holandija	19	49	0
Velika Britanija	8.1	3.6	67.7

Regresiona analiza kolko su agenti, a koliko brokeri uticali na prodaju životnog osiguranja, na odabranim evropskim državama.

SUMMARY OUTPUT	
<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.893513
R Square	0.798366
Adjusted R Square	0.731154
Standard Error	12.55571
Observations	9

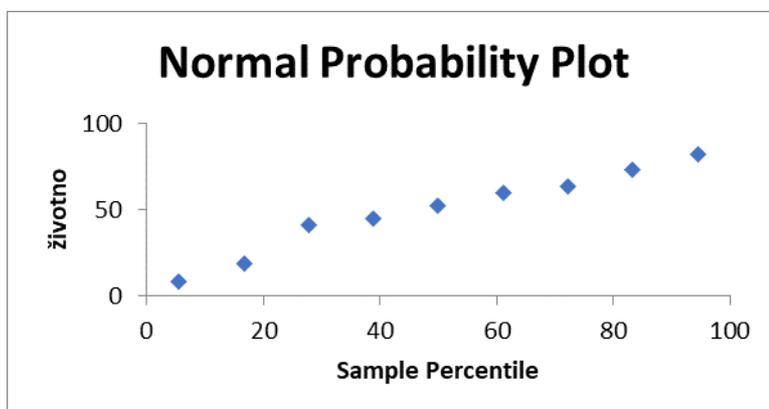
ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	2	3745.165	1872.583	11.87842	0.008198
Residual	6	945.8747	157.6458		
Total	8	4691.04			

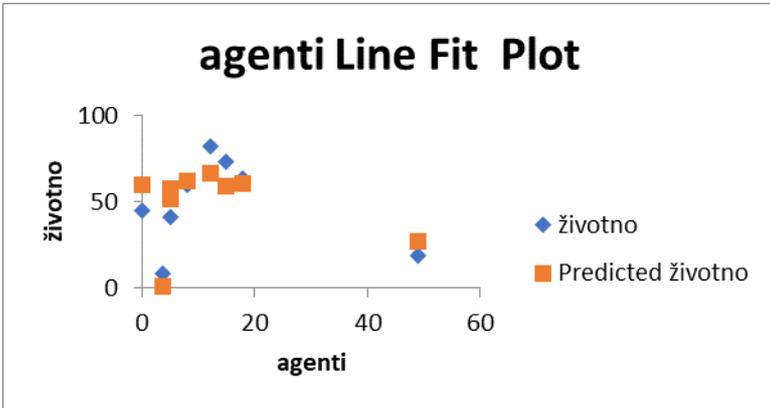
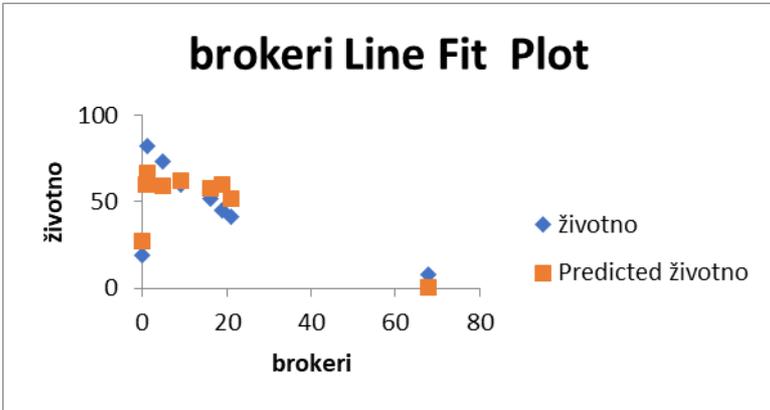
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95.0%</i>	<i>Upper 95.0%</i>
Intercept	81.13085	8.127422	9.98236	5.85E-05	61.24377	101.0179	61.24377	101.0179
agenti	-1.10628	0.342851	3.22672	0.017985	-1.94521	-0.26736	-1.94521	-0.26736
brokeri	-1.13333	0.238619	4.74953	0.00316	-1.71721	-0.54945	-1.71721	-0.54945

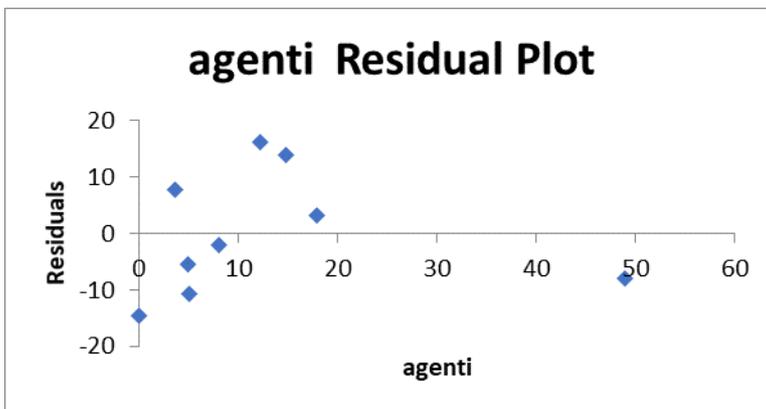
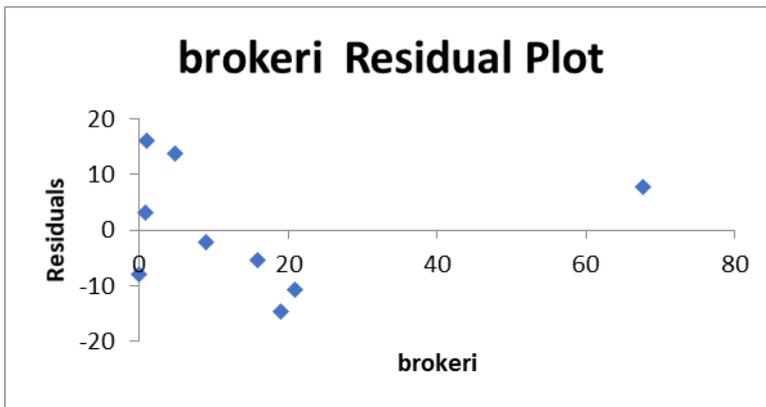
RESIDUAL OUTPUT			
<i>Observation</i>	<i>Predicted životno</i>	<i>Residuals</i>	<i>Standard Residuals</i>
1	66.38754	16.11246	1.481802

2	59.20456	13.89544	1.277911
3	60.30839	3.091609	0.284324
4	62.08063	-2.08063	-0.19135
5	57.57681	-5.47681	-0.50368
6	59.59762	-14.5976	-1.34249
7	51.79955	-10.6995	-0.984
8	26.92299	-7.92299	-0.72865
9	0.421919	7.678081	0.706124

PROBABILITY OUTPUT	
<i>Percentile</i>	<i>životno</i>
5.555556	8.1
16.66667	19
27.77778	41.1
38.88889	45
50	52.1
61.11111	60
72.22222	63.4
83.33333	73.1
94.44444	82.5







Zaključak sa diskusijom

Primećuje se i to da banke ulaze u poslove neživotnog osiguranja. Interes banaka za taj segment u načelu je bio slab, jer je zahtevao da se nauči sasvim nov posao, a uz to on donosi mogućnost visokih odštetnih zahteva, rizik uticaja na reputaciju te problem održavanja visokog nivoa svih tih usluga i interesa klijenata da sve obave na jednome mestu. No i tu je moguća sinergija, i saradnja ima svoju logiku. Banke koje nude hipotekarne i potrošačke kredite mogu ponuditi i osiguranje domaćinstva, automobila i slično. Ovo tržište

već su krenule da osvajaju banke u Holandiji, Nemačkoj, Francuskoj i Velikoj Britaniji.

Literatura

1. Alihodžić, A. (2021). Mogućnost primene i prednosti bankoosiguranja – evidencija tržišta banaka i osiguranja u Bosni i Hercegovini. *Bankarstvo*, 50(1), 10-26
2. Boyer, M.M., ve Nyce, C.M. (2002). Banks as Insurance Referral Agents? The Converge of Financial Services: Evidence from the Title Insurance Industry, CIRANO Scientific Series, No: 2002s-78, September.
3. Burić, M.N., Kasćelan, V., Vujosević, S. (2015). Bancassurance Concept from the Perspective of Montenegrin Market. *Economic Review: Journal of Economics and Business* 13(2), pp. 62-73.
4. Chevalier, M., Launay, C., Malnguy, B. (2005). Bancassurance: Analysis of Bancassurance and Its Status Around the World, Focus, October, France: SCOR VIE.
5. Čolović, V. (2020). Banke kao zastupnici u osiguranju (Bankoosiguranje). *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*. Vol 10, No.1., pp. 136-150.
6. Čolović, V. (2012). Tradicionalni i alternativni načini distribucije osiguranja (sa osvrtom na bankoosiguranje). *Pravo i privreda*, 49(7-9), 436-449.
7. Đukić, Đ. (2011), Upravljanje rizicima i kapitalom u bankama, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
8. Elkington, J. (1993), Coming clean: The rise and rise of the corporate environment report, *Business Strategy and the Environment*, 2, issue 2, p. 42-44, <https://EconPapers.repec.org/RePEc:bla:bstrat:v:2:y:1993:i:2:p:42-44>.
9. Genety, N., Molyneux, P. (1998). Bancassurance, Palgrave Macmillan.
10. Jensen, N. M. (2003). Democratic Governance and Multinational Corporations: Political Regimes and Inflows of Foreign Direct Investment. *International Organization*, 57(3), 587–616.
11. Kirui, D.K. (2012). Bancassurance: A Perspective. *East Africa Re.*

12. Kočović, J., Šulejić, P., Antić- Rakonjac T. (2010). Osiguranje. Centar za izdavačku delatnost, Ekonomskog fakulteta u Beogradu: Beograd.
13. Krstić, B., Vojvodić-Miljković, N., & Mandić, D. (2011). Bankoosiguranje - nove mogućnosti razvoja finansijskog sektora Srbije. *Facta universitatis - series: Economics and Organization*, 8(1), 15-29.
14. Markovic, T., & Kokot, Ž. (2019). Bankoosiguranje kao finansijski instrument u upravljanju rizicima u poljoprivredi. *Ratarstvo i povrtarstvo*, 56(1), 7-12.
15. Ricci O. (2012) *The Development of Bancassurance in Europe*. In: Fiordelisi F., Ricci O. (eds) *Bancassurance in Europe*. Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230358287_2
16. Stanković, J. Z., Petrović, E., & Vojvodić-Miljković, N. (2016). Realnost i perspektiva bankoosiguranja kao kanala prodaje usluga osiguranja u Republici Srbiji. *Teme*, 40(4), 1327-1348.
17. Swiss, R. E. "Bancassurance." Zurich, Swiss Reinsurance Company, *Economic Research j in Consulting*, Sigma 2 (1992): 4.
18. Hoschka, T. C. (1994). *Bancassurance in Europe*, The Macmillan Press, Ltd.
19. Teunissen, M. (2008). *Bancassurance: Tapping into the Banking Strength*. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 33(3): 408-417.
20. <https://www.statista.com/topics/3382/insurance-market-in-europe/>

Svetlana Tasić¹²
Dalibor Krstić¹³
Irena Milojević¹⁴

STATISTICAL ANALYSIS OF BANK INSURANCE

Abstract

Bancassurance is an interesting connection between an individual insurer and a certain bank with the aim of making higher profits. Increased product sales, along with reduced sales and marketing costs, achieve synergistic results of certain comparative advantages of each associate, which makes them both more profitable and efficient.

Most often, this channel is used for the sale of life insurance with bank loans of various types, then accident insurance, policy fund, etc. The time of strong personal spending entails an increase in loans to citizens, and in that situation, bank insurance comes to the fore.

Key words: statistical analysis, bank insurance, market.

Datum prijema / Date of arrival: 07.02.2021.

Datum prihvatanja / Accepted date: 03.05.2021.

¹² Svetlana Tasić, Ph.D., assistant professor, Faculty of Management, Njegoševa 1a, 21205 Sremski Karlovci, Svetlana.tasic@les.edu.rs

¹³ Dalibor Krstić, Ph. D., assistant professor, Faculty of management and economy, Karadjordjeva 52, Kragujevac, R. Serbia

¹⁴ Irena Milojević, Ph.D., assistant professor, Institute of Applied Sciences, Lomina 2, Belgrade, i.miloje@gmail.com

Kristijan Ristić¹
Ljubomir Miljković²
Marijana Milunović³

INVESTMENT IN THE BANKING SECTOR AS A BASIS FOR MONEY LAUNDERING

Pregledni rad

UDK: 343.53:336.741.1

343.9.024:336.7

343.352

Abstract

The problem of money laundering is present on a national and international level and is significantly expressed in those societies where organized crime intends to legalize through criminal money laundering and to infiltrate financial and economic flows, with the aim of controlling certain economic and political processes.

The criminal activity that precedes the acquisition of illegal revenues, the methods of money laundering and the methods of counteraction, contains certain specifics without which it is not possible to perceive all aspects of money laundering, especially in terms of choosing the appropriate strategy for combating it. All this points to the importance of research this issue, especially money laundering in the function of terrorist financing.

Keywords: money laundering, banking, terrorism financing

¹ Kristijan Ristić, Associate Professor, Union - Nikola Tesla University, Faculty of Business Law, Knez Mihajlova 33, Belgrade, R. Serbia, Phone: +381 63 267 127
E-mail: kristijanristic.fpim@yahoo.com

² Ljubomir Miljković, Assistant Professor, Union - Nikola Tesla University, Faculty of Business Law, Knez Mihajlova 33, Belgrade, Republic of Serbia,

³ Mariana Milunović, Associate Professor, Union - Nikola Tesla University, Belgrade, Faculty of Management, 1a Njegoševa Street, Sremski Karlovci, R. Srbija, email: milunovic@famns.edu.rs

Introduction

Money laundering is the incorporation of money acquired through illegal transactions in the grey economy into normal financial and economic flows, which implies the granting of legal illegally acquired cash which - first by transferring to a bank account, is transferred into giro money and then from there to cash(Miletić et al., 2021). At the same time, money laundering also involves injecting money into the normal economic flows which came from criminal activity (drug and arms trafficking, smuggling, robbery, organized crime, tax avoidance, corruption, etc.) to prevent detection of its origin(Milojević et al., 2018).

The gray economy in the country leads to an increasing criminalization of society: at the beginning it creates the impression that the country is prospering, but soon the gray economy operators and money launderers gain reputation, richness and power and they are trying to take control of the entire financial and economic system.(Krstić, & Vukasović, 2018; Milosavljević Pantelejić Đ., Međedović, 2019) Such countries have no problem with crime because they cannot control it, since criminal organizations control the state. Therefore, anti-money laundering measures, which will prevent criminals from using or restrict their illicit acquisition of property, are crucial in the state's fight against organized crime(Avakumović et al., 2021).

The problem observed in this paper is the selection of an appropriate strategy to reduce the risk of money laundering and the gray economy through banks and to include more concepts that need to be defined initially.(Simić, Teuta, Yang, 2019) Choosing the best banking strategy is the aim of this problem. Based on the definition of decision-making that it is the choice of one of a set of possible alternatives(Arce et al., 2015; Falagarío et al., 2012), where there must be at least two alternatives in the set, it can be concluded that the application of decision-making theory in the procedure itself is possible.

The definition of the criterion plays an important role in the decision-making process. The term "creature" refers to attributes that are related to the alternatives between which we make the

selection. They can be divided into qualitative and quantitative criteria depending on the degree of measurability. (Mihajlović et al., 2016). Quantitative criteria are those that can be accurately measured and expressed by different units of measurement. Qualitative criteria are those that cannot be expressed numerically (Veslinović, 2014). They can be classified into two sub-groups: attributes whose values cannot be accurately measured, but can still be classified by “intensity” and attributes by which no quantitative comparison of alternatives can be made.

Formulating the mathematical model of multicriteria decision making

The multicriteria decision model has the following mathematical formulation (Čupić, Suknović, 2010; Sameh et al., 2016):

$$\max [f_1(x), f_2(x), \dots, f_p(x)], p \geq 2$$

with restrictions

$$\begin{aligned} g_i(x) &\leq 0, i = \overline{1, m} \\ x_j &\geq 0, j = \overline{1, n} \end{aligned}$$

wherein:

n – number of variables;

p – number of criteria functions;

m – number of restrictions;

X – n-dimensional vector of variables $x_j, j = \overline{1, n}$;

f_k - function (objective) of criteria, $k = \overline{1, p}$;

$g_i(x)$ – set of restrictions, $i = \overline{1, m}$.

It should be emphasized that the maximization of the vector of the function of the target is performed under the given constraints, since the minimization criteria can be translated into the maximization criteria, namely (Đurković, Radosavljević, & Stanković, 2019):

$$\max f_r(x) = -\min [-f_r(x)], r \in (1, p)$$

Solving this model gives a set of admissible solutions, a vector X which belongs to the set of natural numbers $X \in R^n$, to which it applies:

$$X = [x \mid g_i(x) \leq 0, i = \overline{1, m}, x_j \geq 0, j = \overline{1, n}]$$

The set of solutions X thus obtained corresponds to the set of values of the criterion function, that is, the vector $f(x)$, so that the set of admissible solutions X can be mapped to the criterion set S (Kuo et al., 2015):

$$f(x) = [f_1(x) \ f_2(x), \dots, f_p(x)]$$

$$S = [f(x) \mid x \in X]$$

Combining anp and topsis methods in bank benefit assessment

Developing an appropriate decision support system for choosing a bank for the purpose of reducing money laundering risk and the grey economy is the problem that will be solved by a combination of ANP methods and TOPSIS (Bobar et al., 2015). Eligibility criteria based on the alternatives that will be evaluated in this case are (Đukić, 2011): K_1 - Bank liquidity; K_2 - Efficiency; K_3 - Bank Profitability and K_4 - Bank solvency.

These criteria will be examined on the basis of collected data of indicators of financial performance of banks in the Republic of Serbia in 2018, taking into account the operations of ten banks.

The first subsystem of the decision support system is the database, which in our case consists of the collected data and is presented in Table 1:

Table 1: Decision matrix (database)

Alternatives	Eligibility criteria			
	K_1	K_2	K_3	K_4
Bank 1	1,68	0,37	0,34	16,86

Bank 2	1,55	0,27	0,34	24,93
Bank 3	2,91	0,43	0,45	17,25
Bank 4	1,77	0,42	0,13	18,85
Bank 5	1,25	0,39	0,06	17,76
Bank 6	2,39	0,41	0,06	17,47
Bank 7	1,47	0,42	0,15	26,61
Bank 8	2,12	0,37	0,23	15,6
Bank 9	1,81	0,33	0,13	24,36
Bank 10	2,3	0,32	0,12	26,47

Source: Data collected by the authors

At the beginning of problem solving, it is necessary to start by determining the relative weights of the criteria and the significance of the criteria. The ANP method (Nazari et al., 2016) will be used here to determine the relative weights of the criteria. The Saaty scale (Saaty, 1980) will be used to estimate the relative weights of the criteria:

Table 2: Assessment of relative weights of the criteria

	Liquidity	Efficiency	Profitability	Solvency
Liquidity	1	5	3	7
Efficiency	(5)	1	(3)	3
Profitability	(3)	3	1	5
Solvency	(7)	(3)	(5)	1
Σ	1,675	9,333	4,533	16

Source: Created by the authors

Table 3: Eigenvector computation of the corresponding eigenvalues

	Liquidity	Efficiency	Profitability	Solvency	Σ	$W(\Sigma/4)$
Liquidity	0,597	0,535	0,661	0,437	2,23	0,557
Efficiency	0,119	0,107	0,073	0,187	0,486	0,121
Profitability	0,198	0,321	0,220	0,312	1,051	0,262

Solvency	0,085	0,035	0,044	0,062	0,226	0,056
----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Source: author's creation

The second part of the model involves the application of the TOPSIS method to find the optimal solution of the observed problem.

Table 4: Decision matrix which should be normalized

<i>Eligibility criteria</i>	Liquidity	Efficiency	Profitability	Solvency
<i>Alternatives</i>	w ₁ =0,6	w ₂ =0,1	w ₃ =0,2	w ₄ =0,1
Bank 1	1,68	0,37	0,34	16,86
Bank 2	1,55	0,27	0,34	24,93
Bank 3	2,91	0,43	0,45	17,25
Bank 4	1,77	0,42	0,13	18,85
Bank 5	1,25	0,39	0,06	17,76
Bank 6	2,39	0,41	0,06	17,47
Bank 7	1,47	0,42	0,15	26,61
Bank 8	2,12	0,37	0,23	15,6
Bank 9	1,81	0,33	0,13	24,36
Bank 10	2,3	0,32	0,12	26,47

Source: Data collected by the authors

Table 5: Normalized decision matrix

<i>Eligibility criteria</i>	Liquidity	Efficiency	Profitability	Solvency
<i>Alternatives</i>	w ₁ =0,6	w ₂ =0,1	w ₃ =0,2	w ₄ =0,1
Bank 1	0,268	0,311	0,453	0,253
Bank 2	0,247	0,227	0,453	0,375
Bank 3	0,464	0,361	0,599	0,259
Bank 4	0,282	0,353	0,173	0,283
Bank 5	0,199	0,328	0,079	0,267
Bank 6	0,381	0,345	0,078	0,263
Bank 7	0,234	0,353	0,199	0,4
Bank 8	0,338	0,311	0,306	0,234
Bank 9	0,288	0,277	0,173	0,366
Bank 10	0,366	0,269	0,159	0,398

Source: Data collected by the authors

Table 6: Multiplication of normalized matrix values by criterion weights

<i>Eligibility criteria</i>	Liquidit y	Efficien cy	Profitabilit y	Solvenc y
<i>Alternatives</i>	w ₁ =0,6	w ₂ =0,1	w ₃ =0,2	w ₄ =0,1
Bank 1	0,161	0,031	0,090	0,025
Bank 2	0,148	0,023	0,090	0,037
Bank 3	0,278	0,036	0,119	0,025
Bank 4	0,169	0,035	0,034	0,028
Bank 5	0,119	0,032	0,016	0,027
Bank 6	0,228	0,034	0,015	0,026
Bank 7	0,140	0,035	0,039	0,04
Bank 8	0,202	0,031	0,061	0,023
Bank 9	0,173	0,027	0,034	0,036
Bank 10	0,219	0,027	0,031	0,039

Source: Created by the authors

Considering the fact that all the criteria belong to the maximization criteria it follows that:

Ideal solution: $A^* = \{0.278, 0.036, 0.119, 0.04\}$

Negative ideal solution: $A^- = \{0.119, 0.023, 0.015, 0.023\}$

If we denote the distances from the ideal solutions with S_i^* and S_i^- , we get the results shown in Table 7

If we denote the distances from the ideal solutions with S_i^* и S_i^- we get the results shown in Table 7.

Table 7: Determining the distance of alternatives from ideal solutions

<i>Alternatives</i>	Distance from the ideal solution	
	S_i^*	S_i^-
Bank 1	0,376	0,086
Bank 2	0,134	0,081

Bank 3	0,015	0,187
Bank 4	0,139	0,055
Bank 5	0,190	0,009
Bank 6	0,118	0,105
Bank 7	0,159	0,038
Bank 8	0,097	0,095
Bank 9	0,135	0,058
Bank 10	0,106	0,195

Source: author's creation

Determining the relative proximity of alternatives to the ideal solution is the next stage, which involves calculating using the following formula(Rodríguez, 2015):

$$Q_i^* = S_i^- / S_i^* + S_i^- , i=1,...n$$

Based on the obtained solutions, the ranking of alternatives can be performed as follows:

Table 8: Ranking of alternatives

<i>Alternative s</i>	Relative proximity	Rank
Bank 1	0,383	5.
Bank 2	0,353	6.
Bank 3	0,933	1.
Bank 4	0,249	8.
Bank 5	0,048	10.
Bank 6	0,456	2.
Bank 7	0,171	9.
Bank 8	0,444	4.
Bank 9	0,266	7.
Bank 10	0,454	3.

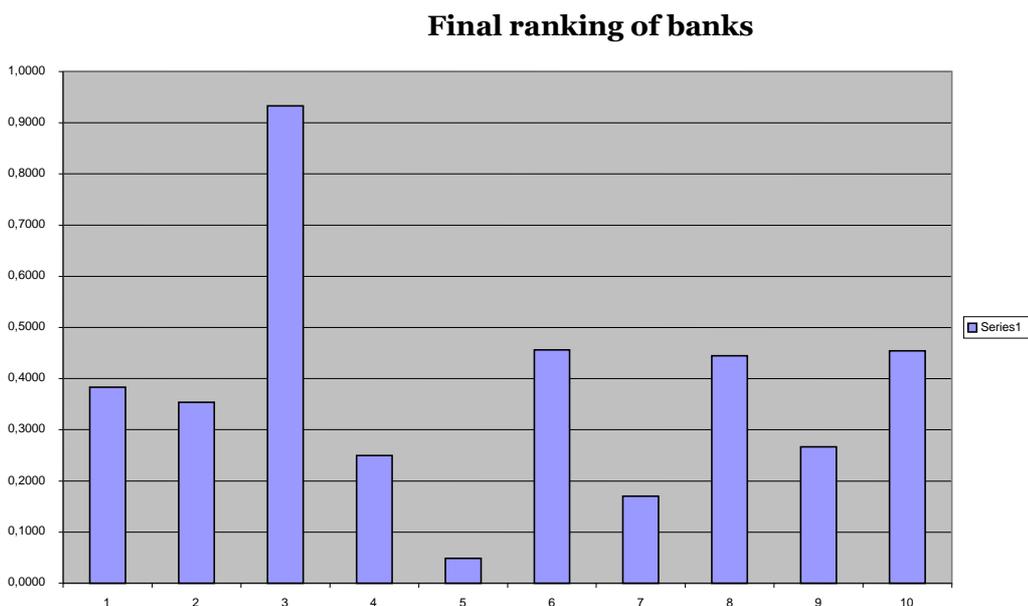
Source: Created by the author

Based on the TOPSIS method implemented, a obtained solution is that the most suitable investment bank is the bank 5, which has the highest ranking among all alternatives.

Discussion of results

The results indicate the bank's ranking for the investor as a potential money laundering client.

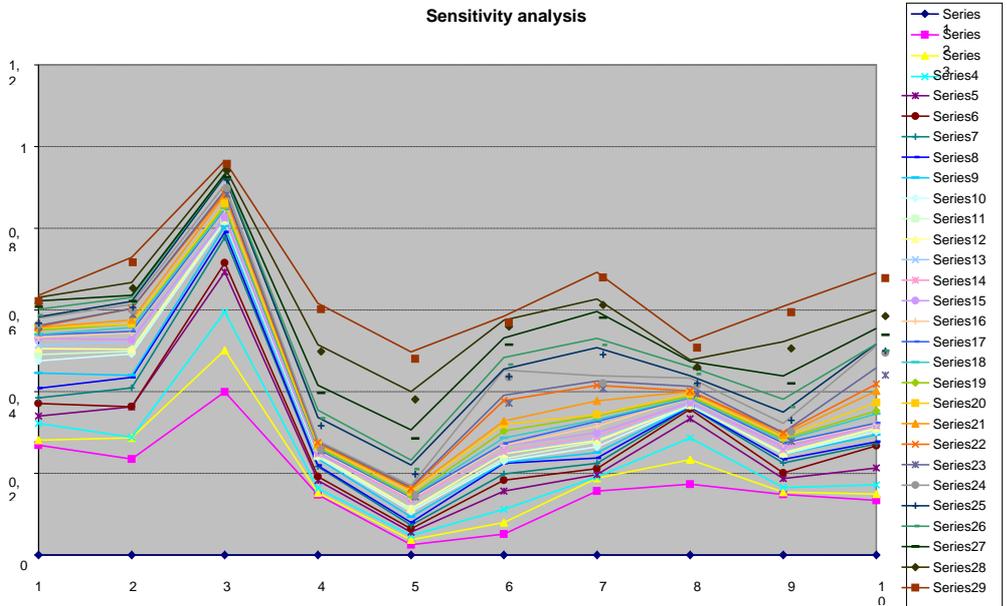
Graph no. 1: The final ranking of alternatives



Source: Created by the author

The stability of the obtained solution in case of change of criteria can be performed by the sensitivity analysis procedure(Bergman & Lundberg, 2013). Figure 1 shows the impact of the criteria on each bank or alternative.

Graph no. 2: The impact of changing the weight of all criteria on alternatives



Source: Created by the author

From the chart above, it can be seen that the biggest change in value is achieved by alternative 3 where, due to the decrease in the weight of the "liquidity" criterion, the increase in the weight of other criteria only further condition the conclusion reached and the budget shows that this bank shows the lowest risk of money laundering in the payment system as a support. the gray economy. Also, generally speaking, with other alternatives, the conclusion is that due to the increase in the weights of the criteria "efficiency", "profitability" and "solvency", their value increases, but still not enough to achieve greater value than alternative 2.

Conclusion

Everybody - individuals, politicians, experts, business people, every day considers and makes small and big decisions - decisions that affect individuals, families, business systems or social communities - regions, states and the whole world. In the most cases and problems that need to be solved there are multiple solutions. But the question that comes is which solution to choose? One who considers and makes a decision takes into account several aspects of the problem he is solving: some reasons speak in favor of making a decision in one way, but other reasons say that such a decision is reviewed and often revised.

Thus, the problem solving practices in the financial sector shows that they can be solved in different ways, respecting the relevant criteria. In the past years, considering the financial sector of the Republic of Serbia, there have been positive changes, which is confirmed by the parameters that indicates an increase in the efficiency of the banking system, growth of loans and deposits with banks, growth of capital market turnover, stimulation of household savings, etc. which has a positive effect on reducing the risk of money laundering and the grey economy. In order to achieve even better results, it is necessary to provide additional investment funds from clients, as well as to establish a network of monitoring clients' inflows and outflows of money, which will make decisions based on appropriate indicators that will be obtained by applying the best ways to measure bank performance which is certainly the responsibility of the National Bank of Serbia.

The application of decision support system combines the results of economic theory with the data provided by economic statistics. Key features of high-performing banks are reflected in providing high liquidity, maximizing profits, controlling costs and more. There are multiple approaches to measuring the performance of commercial banks. They all boil down to a larger or smaller selection of certain coefficients or ratios. Financial coefficients or indicators are representing relative ratios that need to give advance consideration to the degree of certainty that a bank will be able to monitor the balance of payments of deposits and placements.

Obtained sizes can be compared with other banks, planned sizes or with the sizes of the bank realized in the previous period, as well as with international payments and foreign banks.

Ability to use a number of representative methods available to the process of making a decision on the system of reducing the risk of money laundering for each bank, which facilitates business and raises the level of decision quality to a higher level. It is precisely by using the combination of the ANP and the TOPSIS method that it is shown how a precise procedure can be made, while respecting all the set criteria on the basis of which the selection is made. It has also been shown in this way that there are significant arguments for making the selection process based on scientific basis.

Decision support systems were developed at a set of 10 banks in the Republic of Serbia. Data on their business are related to 2011, and were collected from the annual financial statements. Applying the appropriate system, the banks were ranked and it was determined that the bank 3 with its indicators have the best characteristics.

Literature

1. Arce, M.E., Saavedra, A., Míguez, J.L., Granada, E. (2015). The use of grey-based methods in multi-criteria decision analysis for the evaluation of sustainable energy systems. A review, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 47, 924–932
2. Avakumović, J., Tešić, R., & Karić, D. (2021). Menadžment tranzicionim procesima u funkciji održivog razvoja. *Održivi razvoj*, 3(1), 7-16. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2101007A>
3. Bergman, S.A. & Lundberg, S. (2013). Tender evaluation and supplier selection methods in public procurement. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 19(2), 73–83
4. Bobar, V., Mandić, K., Delibasić, B., Suknović, M. (2015). An Integrated Fuzzy Approach to Bidder Selection in Public Procurement: Serbian Government Case Study. *ACTA Polytechnica hungarica*, 12(12), 193-211
5. Čupić M., Suknović M. (2010). *Odlučivanje*. Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2010
6. Đukić, Đ., *Upravljanje rizicima i kapitalom u bankama*, drugo izdanje, Ekonomski fakultet Beograd, 2011

7. Đurković, V., Radosavljević, M., & Stanković, R. (2019). Primena AHP metode u određivanju značaja primene savremenih bankarskih proizvoda na uspešnost poslovanja banaka. *Oditor - časopis za Menadžment, finansije i pravo*, 5(1), 70-80.
8. Falagario, M., Sciancalepore, F., Costantino, N., & Pietroforte, R. (2012). Using a DEA-cross efficiency approach in public procurement tenders. *European Journal of Operational Research*, 218(2), 523-529
9. Krstić, D., & Vukasović, D. (2018). On-line finansijske transakcije u plaćanjima malih vrednosti. *Oditor - časopis za Menadžment, finansije i pravo*, 4(2), 39-47.
10. Kuo, R.J., Hsu, C.W. & Chen, Y.L. (2015). Integration of fuzzy ANP and fuzzy TOPSIS for evaluating carbon performance of suppliers. *International Journal of Environmental Science and Technology* 12(5), 3863-3876. doi:10.1007/s13762-015-0819-9
11. Milojević I., Mihajlović M., Vukša S. (2018) Novčani tokovi privrednog subjekta kao predmet revizije, *Vojno delo*, Vol. 70, No 3, str. 361-371
12. Miletić, A., Trajković, S., & Mrdak, G. (2021). Uticaj strateškog opredeljenja na odnos između upravljanja inovacionim portfoliom i uspeha. *Oditor*, 7(1), 165-194. <https://doi.org/10.5937/Oditor2101165M>
13. Milosavljević S., Pantelejić Đ., Međedović D. (2019). Primena i mogućnost unapređenja ekonomskih činilaca u realizaciji održivog razvoja. *Održivi razvoj*, 1(1), 7-14.
14. Mihajlović M., Krstić S., Šegrt S., Pavlović D., Jovanović D., Simeunović T., (2016) Economic analysis of the influence of milk market concentration on procurement efficiency in the defense system, *Ekonomika poljoprivrede*, 63(3), 973-986, ISSN: 0352-3462, UDC: 664.644.4:339.13.
15. Nazari, A., Vandadian, S., & Abdirad, H. (2016). Fuzzy AHP Model for Prequalification of Engineering Consultants in the Iranian Public Procurement System. *ASCE Journal of Management in Engineering*, 33(2), 43-54
16. Rodríguez, A. (2015). A fuzzy method for the selection of customized equipment suppliers in the public sector. *Artificial Intelligence Research*, 4(1) 36-44, doi: 10.5430/air.v4n1p36
17. Saaty, T., „The Analytic Hierarchy Process”, McGraw-Hill, New York, 1980.
18. Sameh, S., Noufal, K., Abdalah, M. (2016). A fuzzy-AHP multi-criteria decision making model for procurement process. *International Journal of Logistics Systems and Management (IJLSM)*, 23 (1), 1-24.

19. Simić N., Teuta K., Yang J. (2019). Regulatorni instrumenti održivog razvoja. *Održivi razvoj*, 1(1), 15-26.
20. Veslinović I. (2014). Multi-criteria methods and models for decision making in public procurement, *Facta Universitatis Series: Economics and Organization* 11(3), 261 - 279

Kristijan Ristić⁴
Ljubomir Miljković⁵
Marijana Milunović⁶

УЛАГАЊЕ У БАНКАРСКИ СЕКТОР КАО ОСНОВ ЗА ПРАЊЕ НОВЦА

Pregledni rad

UDK:

Rezime

Проблем прања новца присутан је на националном и међународном нивоу и значајно је изражен у оним друштвима у којима организовани криминал настоји да се легализује кроз криминално прање новца и да се инфилтрира у финансијске и економске токове, са циљем да контролише одређене економске и политичке процесе.

Криминална радња која претходи стицању незаконитих прихода, методе прања новца и методе сузбијања, садржи одређене специфичности без којих није могуће сагледати све аспекте прања новца, посебно у погледу избора одговарајуће стратегије за борбу против прања новца. Све ово указује на значај истраживања ове проблематике, посебно прања новца у функцији финансирања тероризма.

⁴ Kristijan Ristić, vanredni profesor, Univerzitet "Union – Nikola Tesla", Poslovni pravni fakultet, Knez Mihajlova 33, Beograd, R. Srbija, Telefon: +381 63 267 127
E-mail: kristijanristic.fpim@yahoo.com

⁵ Ljubomir Miljković, docent, Univerzitet "Union – Nikola Tesla", Poslovni pravni fakultet, Knez Mihajlova 33, Beograd, R. Srbija,

⁶ Marijana Milunović, vanredni profesor, , Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, Fakultet za menadžment, Ulica Njegoševa 1a, Sremski Karlovci, R. Srbija, email: milunovic@famns.edu.rs

Кључне рећи: прање новца, банкарство, финансирање тероризма

Datum prijema / Date of arrival: 22.04.2021.

Datum prihvatanja / Accepted date: 22.07.2021.

Ana Opačić¹
Vladan Stanković²
Milica Kastratović³

SPECIFIČNOSTI RADNOG ANGAŽOVANJA SPORTISTA

Pregledni rad

UDK: 347.44:796
331.106.26::796

Apstrakt

Sport koji je u našem regulatornom okviru prepoznat kao izuzetno značajan, danas u kontekstu turbulentnih promena sa kojima je suočen, predstavlja izuzetno polje interesovanja. Autori su kroz rad težili da nakon uvodnih izlaganja o pojmu sporta i aktuelnoj pozitivnopravnoj regulativi, posebnu pažnju posvete radnopravnim modalitetima regulisanja odnosa između sportskih organizacija sa jedne strane i sportista sa druge. Ukazujući na mehanizme zaštite sportista u cilju unapređenja sporta kao danas nesumnjivo važne industrije, autori su kroz kritički osvrt odnosa zakonskog okvira i primene istog u praksi težili da daju preporuke u cilju daljeg unapređenja sporta kao celine. Na kraju rada dat je prikaz i modaliteta ugovornog regulisanja odnosa trenera i same sportske organizacije sa jasnom intencijom naglašavanja značaja radnopravnog regulisanja tog odnosa u praksi.

Ključne reči: Sport, Ugovor o radu, Transfer igrača, Profesionalni sportista, Srbija.

¹ Vanredni profesor, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, R. Srbija, ana.opacic@fjsp.edu.rs

² Docent, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, R. Srbija, vladan.stankovic@fjsp.edu.rs

³ Asistent, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, R. Srbija, milica.kastratovic@fjsp.edu.rs

Uvod

Radnopravni odnosi danas čini se da predstavljaju poprište izazova očuvanja ravnoteže uzajamnih prava i obaveza po osnovu rada. U realnosti masovnog kršenja radnopravne regulative, sa ciljem relaksiranja obaveza poslodavaca nauštrb uživanja i zaštite prava zaposlenih, poseban izazov predstavlja regulisanje radnopravnog statusa sportista. Čini se da je u radnopravnom smislu sport gurnut na periferiju interesa zaštite (Milojević, i dr., 2016), čini se iz nedovoljnog poznavanja same regulative, te potrebe shodne primene Zakona o radu. Profesionalni sport je danas nesumnjivo jasno diferencirana industrija koja generiše enorman kapital, te pitanje zaštite učesnika, u krajnjem i države kao nosioca javnopravnih ovlašćenja u pogledu naplate poreza, mora biti prepoznato od strane inspekcijskih organa obzirom da zakonodavna regulativa daje jasne smernice regulisanja predmetnog odnosa.

Autori su u radu težili da kroz analizu odredbi Zakona o sportu prikažu modalitete radnog angažovanja sportista kao i svih specifičnosti koje se moraju uzeti u obzir prilikom regulisanja radnih odnosa u sportu, naročito podcrtavajući da je sportista zaposleni, te u skladu sa tim mu se mora obezbediti uživanje i zaštita prava po osnovu rada, shodnom primenom Zakona o radu. Potreba jasnog diferenciranja sportiste amatera i profesionalca, kao i modaliteta ugovornog radnog angažovanja je nesumnjiva, te autori u radu daju jasan prikaz istih, sa jasnim podcrtavanjem da je radnopravni tretman sportiste jednak radnopravnom tretmanu bilo kog zaposlenog, da je svaki zaposleni isti bez obzira na poreklo iz koje industrije dolazi (Dašić i dr., 2020). Važno je sagledati koncept koji Zakon o sportu daje, te obezbediti punu primenu u praksi.

Pojmovno i pozitivnoravno određenje

Sport je u našem zakonodavstvu prepoznat kao polje izuzetnog značaja, što je i definisano i aktuelnim Zakonom o sportu. Definisane sporta se kroz vreme menjalo od fizičke kulture do danas nekih pojmova koje pored fizičkog daju sportu i duhovnu

dimenziju. Načelno je slobodno bavljenje sportom, to se ima činiti na principu humanosti, dobrovoljnosti, odsustva prinudnosti, i to sve uz poštovanje zdravlja i bezbednosti pojedinca.(Kastratović, 2013). Ne sme se zanemariti ni postulat kojim bavljenje sportom ne sme ići putem zlopotrebe koja bi za svoju posledicu imala narušenje zdravlja sportiste, odnosno manipulacije rezultatima istih(Kastratović, 2014). Sport je od vaspitne ustanove prožete igrom, u cilju duhovnog i fizičkog napredovanja nesumnjivo danas u mnogome promenio svoje naličje. Danas je to nemilosrdna borba za rekorde, rezultate, koja sport od kadetskih selekcija profesionalnog sporta pretvara u svoju suprotnost. Čini se da je osnovni supstrat zdravlja danas zamenjen apsolutnim ciljem koji se može izraziti kroz jedan pojam, rezultat.

Da bi se ostvarili rezultati pored talenta potrebno je i sistemsko bavljenje sportistom, koji još kao maloletno lice korača terenom profesionaca, nedovoljno snabdeven sposobnošću upravljanja svojom karijerom (Živanović i dr., 2021). Odluke pa i ugovore u njegovo ime po pravilu donose i zaključuju roditelji kao zakonski staratelji, koji neretko i sami ne poseduju dovoljno znanja kako bi punim kapacitetom štitili sa jedne strane interese svoga deteta, a sa druge mu obezbedili najbolje uslove za njegovo dalje napredovanje i sazrevanje u sportu. Na tom tlu dobro uspeva i „ustanova“ menadžera koja neretko nije iskazana u nekom formalnom posedovanju veština i znanja već u dobrom upravljanju sopstvenim konekcijama, gde se ne bi moglo računati na etičnost, dobronamernost pa i legalnost *a priori*. Sport je danas industrija koja generiše enormnu količinu novca. U takvom okruženju gde je rezultat jedino merilo uspeha, mladi organizam može postati oruđe za finansijsku korist ne birajući metode i sredstva, kojima će se naprezati do krajnjih granica izdržljivosti uz konstantnu neizvesnost ostvarivanja uspeha u vidu realizacije profesionalne karijere. Na tom putu neizvesnosti nesumnjivo je da zdravlje kao osnovni supstrat sporta ide u svoju suprotnost. Pravo je zavidan korektiv svih patoloških pojava u društvu, no ono mora biti skrojeno po meri, uvažavajući sve specifičnosti oblasti sporta i dovoljno sveobuhvatno kako bi se prostor pravnih praznina i mogućih ekstenzivnih tumačenja ograničio. Zakon o sportu

Republike Srbije sportu daje karakteristiku delatnosti od posebnog značaja, dajući jednu više opisnu definiciju sporta. Sport se određuje kao deo fizičke kulture koju bismo mogli percepirati i kao organizovano i kao neorganizovano obavljanje sportskih aktivnosti u vidu takmičenja, odnosno delatnosti fizičkih i pravnih lica kao podrške realizacije ove fizičke kulture. Sport mora obuhvatiti potrebu čoveka da kreira, bude afirmisan, manifestuje svoje kretanje u cilju vežbe ili u potrebi takmičenja sa drugima (Zakon o sportu, *Službeni glasnik* br.10/2016). Zakon u težnji ka pojašnjavanju pojedinih termina sportske aktivnosti zaista određuje široko, ne zadržavajući se strogo na samo na fizičkim, već i različitim oblicima umne aktivnosti koje imaju za posledicu organizovano ili neorganizovano učešće.

Čini se da je zakonodavac težio da široko postavljene sportske aktivnosti uvede u regulatorni okvir. Ovaj zakon teži da pored lica koje vrši određenu fizičku aktivnost reguliše i ostale učesnike i to posredno preko enumeracije sportskih delatnosti na koje se ima primenjivati ovaj zakon. On definiše iste, kao sve one koje služe za obezbeđivanje uslova koji su neophodni za različite sportske aktivnosti, bile one nacionalnog ili međunarodnog karaktera. Edukacija i obučavanje bavljenjem sportom je takođe našlo svoje mesto u regulatornom okviru, kao i sve značajnije odredbe koje obuhvataju aksesorne aktivnosti od organizovanja takmičenja, priprema do sfere informisanja. Pohvalno je da su svoje mesto pronašli i naučnoistraživački rad u sportu, te marketing i posredovanje u sportu kao dve delatnosti koje nesumnjivo imaju najveći kapacitet generisanja vrednosti. Jasna je namera zakonodavca da sve oblasti bavljenja sportom od amaterskog do profesionalnog uredi na detaljan način, analogno sa radnim angažovanjem koje se reguliše Zakonom o radu. Obzirom da je radnopravno tle, kako danas izgleda, podložnije zloupotrebama ili možda gotovo ironično reći ekstenzivnim tumačenjima, ne čudi da je u praksi sportskih organizacija radnopravni angažman sportiste, trenera i drugih zaposlenih i stručnjaka u sportu na nivou statističke greške. U većitoj težnji poslodavaca da izbegnu radno angažovanje lica na neodređeno vreme, kao da taj vid ugovornog vezivanja nije raskidiv, u sportu češće pribegava različitim

ugovorima van radnog odnosa, koji ne samo da ne oslikavaju svrhu kojoj služe već i dodatno opterećuju svojim inače zakonski kratkim rokovima važenja, unoseći jednu nesigurnost i potencijalnu nestabilnost, kako sa strane sportiste tako i onog koji treba da se stara o napretku istog. Čini se da je više nego u bilo kojoj grani u sportu stabilnost i sigurnost preduslov za postizanje vrhunskih rezultata, te čudi zbog čega se baš u ovoj oblasti u ovolikoj meri dopušta proizvoljnost. Odgovor bismo mogli tražiti u mentalitetu, pravnom nasleđu i šire, no autori stoje na stanovištu da se ovde zapravo radi o nedovoljnom poznavanju mogućnosti radnopravnih aranžmana koje Zakon o sportu predviđa, te i osnovna težnja autora se ogleda u potrebi da se na iste ukaže u ovom radu. Pojedini autori ističu da je radnopravni ugovorni odnos sportiste specifičan te da se u velikoj meri razlikuje od odredbi Zakona o radu, no autori stoje na stanovištu da nema razloga odvajati radnopravni ugovorni odnos sportiste odnosno stručnjaka u sportu, te da Zakon o radu zapravo predstavlja matični zakon, dok će sve specifičnosti sportskog radnog angažovanja Zakon o sportu dopuniti i detaljno regulisati kao *lex specialis*. Ovo je odnos opšteg i posebnog, a ne suštinski različitog te se ima tako i tumačiti. U prilog ovoj tezi interesantna je sudska praksa u slučaju *Brown v. Pro Football, Inc.2*, gde je Vrhovni sud stao na stanovište da su pravne norme predviđene radnim pravom stvorene da bi bile primenjene na sve zaposlene bez obzira na njihovo poreklo, sa naglašajem da se nema razloga praviti bilo kakva diskriminacija pa makar ona bila i pozitivna između "običnih" zaposlenih i sportista u toj ulozi. Vrhovni sud ide dalje u ovoj presudi pa na tvrdnju sindikata sportista da opšte radno pravo nije adekvatno za regulisanje radnog angažovanja profesionalnih sportista iz razloga svih specifičnosti i konteksta u kojem oni deluju, Vrhovni sud je u svom odgovoru priznao sve specifičnosti koje profesionalni sport nosi, no nije video opravdanje za različito radnopravno regulisanje njihovog rada u odnosu na bilo kog drugog zaposlenog (Mićović & Miletić, 2019).

Zakon o sportu na žalost unosi dodatnu nesigurnost na već zamagljenom terenu, obzirom da pored već postojećeg termina Ugovora o radu uvodi novi termin Ugovor o bavljenju sportom, te

ukoliko se ne bi posebno obratila pažnja moglo bi se desiti da se pomisli da se ovde radi o sinonimima, no razlika je u prirodi sportiste koji zaključuje ugovor. Dodatna mogućnost radnog angažovanja profesionalnog sportiste kroz formu preduzetnika zahteva jedan sistematični pristup analizi zakonskog rešenja. Radi boljeg razumevanja specifičnosti radnog regulisanja sporta, ali i opravdane shodne primene Zakona o radu, autori će posvetiti naročitu pažnju analizi zakonskih oblika radnopravnog angažovanja sportista u nastavku rada.

Zakonski oblici radnopravnog angažovanja sportiste

Zakon o sportu predviđa u članu 10 dva modaliteta ugovornog regulisanja odnosa između učesnika u sportu koji će se primenjivati ukoliko se radi o amateru koji ostvaruje određenu novčanu vrednost u vidu naknade. Treba napomenuti da je intencija zakonodavca da Zakonom reguliše obe sfere i amaterski i profesionalni sport. Dakle ukoliko sportista amater bavljenjem sportom ostvaruje novčanu naknadu ima na raspolaganju dva modaliteta ugovornog regulisanja rada i to kroz Ugovor o stipendiranju mladog sportiste za sportsko usavršavanje ili Ugovor o bavljenju sportom (Lukinović i dr., 2020). Ukoliko dođe do zaključenja ovog poslednjeg ugovora on ima tretman rada van radnog odnosa. Ovim ugovorom sportista sa jedne strane ima pravo na novčani ekvivalent svog bavljenja sportom, kao i druge novčane naknade koje se ogledaju u različitim nagradama odnosno stimulacijama za postignute uspehe, kao i one koje su u službi obezbeđenja uslova za nesmetan razvoj, kao što su različite naknade koje pokrivaju stanovanje, boravak na pripremama ili ishranu. Kada je reč detetu odnosno maloletniku ovaj vid ugovorne stipendije mora posebno da vodi računa o detaljnom regulisanju odredbi koje se tiču novčanog ekvivalenta odnosno drugih naknada koje imaju za cilj omogućavanje nesmetanog razvoja i profilisanja mladog sportiste (Stanković, 2017). Ova stipendija ima svoje vremensko ograničenje obzirom da je može samo koristiti maloletnik, granica od 18 godina u našem zakonu je imperativna. Već stavom drugim istog člana Zakon predviđa da se prava, obaveze i odgovornost profesionalnih sportista reguliše Ugovorom

o radu. Naime, Zakon se jasno opredeljuje za terminologiju radnog prava što ide u prilog stavu autora da se u pogledu radnopravnih normi ne treba praviti razlika već to posmatrati sa stanovišta odnosa opšteg i posebnog, o čemu je ranije bilo više reči. Ugovor o radu mora biti u hijerarhijskoj saglasnosti sa Pravilnikom o radu, odnosno Kolektivnim ugovorom, a isti opet sa sportskim pravilima nadležnog nacionalnog granskog sportskog saveza i krajnje Zakonom o sportu i Zakonom o radu. Kolektivni ugovor u sportu zaključuje, kao i u drugim granama, reprezentativni sindikat sa jedne strane i reprezentativno udruženje u sportu sa druge strane. Kada je u pitanju radni odnos maloletnika on je prema Zakonu pravno moguć, ali se u tom slučaju mora naročito voditi računa o posebnoj zaštiti maloletnika koja je predmet Zakona o radu. Maloletnik u našem pravu nema potpunu poslovnu sposobnost, uz izuzetke emancipacije koje su retkost, te je neophodno da njegove ugovore konvalidira izjava roditelja koja mora biti snabdevena potvrdom nadležnog organa, dok je pitanje opšteg zdravstvenog stanja postavljeno u prvi plan time što Zakon ovu delatnost poverava nadležnoj nacionalnoj zdravstvenoj službi. Ugovor o radu u oblasti sporta je strogo formalan, da bi proizveo dejstva mora biti sačinjen u pisanoj formi, dok je obaveza druge ugovorne strane (sportske organizacije) da sportisti saopšti sva prava, obaveze i odgovornosti koje proističu iz tako zaključenog ugovora. Ovde bismo mogli tumačiti da je utvrđena dužnost upozorenja i predočavanja svih ugovornih obaveza kako bi sportista u trenutku izjavljivanja svoje volje znao povodom čega se obavezuje. Ovo naročito treba imati u vidu obzirom da nije za očekivati da sportista poseduje pravne veštine. S tim u vezi, a u cilju naročite zaštite sportiste, predviđeno je da ukoliko sportska organizacija propusti da sa njim zaključi ugovor, on ima slobodu da se ugovorno obaveže sa drugom sportskom organizacijom, te da nikakva sportska pravila koja bi činila takvu diskriminaciju i ograničavanja ne bi proizvodile dejstvo, jer zakon je taj koji je na čelu hijerarhije. Obzirom na česte manipulativne radnje klubova odnosno sportskih organizacija u vezi sa transferom sportista iz jednog u drugi sportski klub (organizaciju), pitanja odštete, i drugi sporovi ne smeju uticati na taj način da se sportisti onemogućí da se dalje nesmetano

usavršava i da nastupa za novu sportsku organizaciju. To naime znači da će sportista po isteku ugovora i njegovoj neobnovi, odnosno po raskidu ugovora, ili zaključenjem ugovora sa novom sportskom organizacijom, jer u sportskoj organizaciji u kojoj je bio nije ni imao zaključen ugovor, nesmetano nastaviti da trenira i da nastupa za novu sportsku organizaciju, i to neće dirati u eventualno pokrenute sporove, ili potraživanja obeštećenja odnosno transferne naknade. Zakonodavac je prepoznao česte devijacije koje suštinski negiraju osnovnu svrhu sporta, te učinio napor da se kreira zdrav pravni okvir u kojem će sportista kao slabija ugovorna strana biti zaštićen u meri koja je neophodna da bi ispunjavao svoju osnovnu svrhu daljeg sportskog usavršavanja i nastupanja u cilju ostvarivanja rezultata. Centralna tačka transfera sportista neretko predstavlja obeštećenje, no Zakon o sportu teži da i tu suzi manevarski prostor i mogućnosti zloupotrebe te jasno utvrđuje da je obeštećenje moguće realizovati u okvirima stvarnog prethodnog ulaganja u sportistu.

Naknada za razvoj sportiste se utvrđuje kada lice zaključi prvi profesionalni ugovor, i može biti utvrđena samo u visini stvarnih troškova koje je klub (organizacija) imala, a bili su upravljani na razvoj sportiste, s tim da poslednja godina obuke koja može da uđe u obračun jeste ona u kojoj je sportista navršio 21 godinu života (Ivashchenko, 2019). Naknada za razvoj sportiste odnosno obeštećenje neće se moći potraživati ukoliko je roditelj za svoje dete plaćao neki vid naknade za bavljenje sportskim aktivnostima, od članarine, preko priprema, kotizacija takmičenja do sportske opreme. U praksi ukupan iznos takvih naknada mora biti uračunat te će klub za taj iznos suštinski morati da umanji obeštećenje. Međutim, ukoliko do raskida ugovora sa sportskom organizacijom dođe zbog krivice same organizacije, ona ne može potraživati naknadu za razvoj. Članom 13 Zakona o sportu je predviđeno da profesionalni sportista zaključuje ugovor o radu, dakle nema neke posredne terminologije poput ugovora o bavljenju sportom kako tvrde pojedini autori (Markota, 2021). Ovde se radi o ugovoru o radu koji se zaključuje na određeno vreme, i to zbog prirode osnovne ugovorne obaveze koja je rad sportiste koji se manifestuje odnosno odražava kroz rezultat. Da rezimiramo, sportista

zaključuje ugovor najduže na vremenski rok od pet godina, u pisanoj formi, te svaka izmena u vidu aneksa ili raskida mora biti konstatovana takođe u pisanoj formi, a utvrđena je dužnost sportske organizacije o obaveštavanju nadležnog organa u sportu. Nakon isteka ugovora o radu, nakon pet godina sportista može ponovo zaključiti ugovor sa istom organizacijom ili sa nekom drugom. Razume se da je moguće raskinuti ugovor i pre isteka zakonskog roka u skladu sa opštim ugovornim pravilima. Kada je reč o sportisti koji se profesionalno bavi istim on zaključenjem ugovora o radu uživa celinu prava i obaveza po osnovu rada, te ukoliko dođe do prekida u radu kraćih od 30 dana to neće uticati na sam radni odnos(Dugalić, 2019). Ova kategorija sportista na temelju ovog radnog angažovanja ima pravo na zaradu, dok se druga primanja i naknade ne mogu uračunavati u zaradu. Primera radi ukoliko sportista zaključi ugovor sa sportskom organizacijom koja se nalazi na teritoriji različitoj od prebivališta sportiste, organizacija mu može obezbediti besplatan smeštaj, ali se taj iznos ne može uračunavati u zaradu(Stojanović, 2020). Kada je reč o radnom vremenu, odmorima i odsustvima ona se moraju uređivati u skladu sa rasporedom takmičenja odnosno režimu priprema. Zakon o sportu uvodi u analogiju u odnosu na Zakon o radu i mogućnost upućivanja zaposlenog van sedišta poslodavca, ovde se radi o mogućnosti upućivanja sportiste u drugu sportsku organizaciju. Ovo upućivanje se vrši na osnovu prethodno zaključenog sporazuma dve sportske organizacije od kojih je jedna ona u kojoj sportista ima zasnovan radni odnos. Da bi ovakvo upućivanje bilo punovažno neophodna je prethodna saglasnost sportiste(Penezić, 2020). Zakon u narednom članu 14 predviđa i mogućnost bavljenja sportom u formi preduzetnika. Naime, Zakon o sportu uvodi i pojam profesionalnog sportiste, onog koji se ne bavi ni jednim drugim zanimanjem, već sportom kao osnovnim. Kada je reč o profesionalnim sportistima pozitivnopravno rešenje nam daje dve mogućnosti, zaključenje ugovora o radu i registracije vrhunskog sportiste kao preduzetnika u Agenciji za privredne registre. Kada je reč o kolektivnim sportovima jasno je iz prirode odnosa da nije moguća forma radnog angažovanja kroz formu preduzetnika, već je to rezervisano za individualne sportove.

Individualni profesionalni sportista može da bira da li će zaključiti ugovor o radu sa sportskom organizacijom ili svoju delatnost bavljena sportom registrovati u formi preduzetnika. Kada se za to odluči, Zakon je usled specifičnosti ove delatnosti i predvideo odstupanje od Zakona o privrednim društvima te se ne traži ni poseban prostor, oprema ni kadrovi(Andonović & Radovanović, 2019). Obzirom na prethodno iznetu obavezu da svaki ugovor o radu sa sportistom bude notifikovan u granskom sportskom savezu, kod forme preduzetnika je jasno uočljivo da je veza sa savezom na nivou emanacije slobode udruživanja. Individualni sportista na temelju svoje volje može odabrati jedan od ova dva modaliteta radnog angažovanja. Ukoliko pažljivije analiziramo ugovor profesionalnog sportiste sa sportskom organizacijom možemo uočiti da on ima sve odlike radnog odnosa. Bavljenje sportom kao osnovnom delatnošću profesionalnog sportiste predstavlja poseban vid rada, jer se zasniva na uzajamnoj razmeni činidbi dve ugovorne strane. Jasno je da poslodavac, sportska organizacija upravlja procesom rada. Sportista kao i zaposleni je vezan uputstvima trenera u pogledu izvršavanja radnih obaveza. Specifičnost se ogleda u samom predmetu rada, za koji bi se moglo pogrešno uzeti da je rezultat, odnosno postizanje rezultata, no nije. Osnovni rad zaposlenog, sportiste jeste izvršavanje uputstava trenera, dok je postizanje rezultata odličan pokazatelj značaja zaposlenog, ali ne predstavlja osnovnu svrhu obavljenog posla. Da bi se zaključio ugovor o radu sa profesionalnim sportistom on mora biti u pisanoj formi, najčešće se radi o tipskom ugovoru, za čije zaključenje profesionalni sportista mora imati minimum 15 godina života, što zapravo predstavlja granicu sticanja radne sposobnosti u našem pravu. Obzirom na specifičnost zanimanja ovde se ne raspisuje konkurs niti primaju zaposleni na temelju prethodno objavljenog oglasa. Ugovor o radu sadrži niz odredbi čije utemeljenje pronalazimo u radnom pravu, poput početka rada, trajanja rada, godišnjih odmora, ali i velikog broja specifičnih obaveza poput treniranja, poštovanja discipline, dužnosti poštovanja uputstva trenera. Ugovor o transferu je nezaobilazni supstrat radnog angažovanja sportiste i on zapravo predstavlja

mehanizam raskida postojećeg ugovora i zasnivanje novog ugovora o radu kod druge sportske organizacije.

Zakon o sportu je težio da praksu transfera zakonski reši tako što će jasno predvideti predmet ovog ugovora i obavezne elemente, sa jasnim stremljenjem ka ublažavanju patoloških pojava poput ucena sportista, zlostavljanja, diskriminacije po različitim osnovama i slično. Naročito je bitna zakonska odredba koja izričito zahteva pisanu i overenu saglasnost sportiste za realizaciju ugovora o transferu, kako bi se izbegli nedozvoljeni uticaji na volju sportiste, ili negiranje iste. Kao i ugovor o radu, ugovor o transferu mora biti u pisanoj formi koji zaključuju klub sa kojim je sportista u ugovornom odnosu i klub u koji sportista prelazi (Avakumović i dr., 2021). Ovaj ugovor je sredstvo kompromisa dva kluba, kojim jedan dobija naknadu za sporazumni raskid ugovora sa sportistom, kako bi on prešao u drugu sportsku organizaciju te zaključio nov ugovor o radu. Obzirom da u skladu sa sticanjem radne sposobnosti sa 15 godina i maloletni sportista može zaključiti ugovor o radu, pravno je moguć i transfer maloletnog sportiste. Čini se da je intencija zakonodavca u skladu sa posebnom zaštitom maloletnih lica u domenu rada, da ovo pitanje detaljno reguliše kako bi se suzio krug postojećih zloupotreba u sportu. Naime, međunarodni transfer maloletnog lica je načelno zabranjen. Prelazak odnosno transfer u sportsku organizaciju koja ima sedište van mesta boravišta maloletnog lica je takođe zabranjen. Izuzeci su mogućí na osnovu naročitog odobrenja nadležnog tela u skladu sa Zakonom o sportu. Zakon predviđa u istom članu i ustanovljavanje posebne evidencije prilikom realizacije ovih izuzetaka. Od izuzetnog značaja je odredba Zakona u poslednjem stavu člana 18. koja apsolutno zabranjuje da treća lica steknu isključiva prava nad budućim ekonomskim pravima sportske organizacije. Ukoliko dođe do zaključenja ovakvih sporazuma oni su ništavi, te ukoliko se u osnovni ugovor unese odredba koja bi ovako šta predviđala ista bi bila ništava dok bi ugovor ostao na snazi u delu u kome je punovažan (Lekić & Vukosavljević, 2021). Dakle sve odredbe kojima bi se obavezivala sportstka organizacija ili sportista na određena davanja iz budućih primanja ili realizovanih nagrada nije moguća u korist trećih lica. Ovime se teži suzbijanje loše prakse da se određena lica koja sebe

vide kao menadžere jednog neformalnog tipa koriste suštinski učenom i iznudom iz budućih primanja sportiste.

Zakon predviđa i još jedan ugovor kojim se sportista može privremeno ustupiti drugoj sportskoj organizaciji to je Ugovor o ustupanju. Ovaj ugovor da bi proizveo pravno dejstvo mora biti u pisanoj formi i overen, mora postojati prethodno punovažno zaključen ugovor o radu sa sportistom da bi postojao osnov da se on "pozajmi" odnosno ustupi drugoj sportskoj organizaciji. Zakon ne reguliše detaljno ko će za vreme trajanja ustupanja snositi troškove sportiste, ali pravna logika upućuje na rešenje prema kome će osnovnu zaradu dugovati sportska organizacija sa kojom sportista ima zaključen ugovor, dok će eventualno troškove stanovanja, ishrane snositi sportska organizacija kojoj je sportista ustupljen.

Pojedina sporna pitanja radnog angažovanja trenera

Danas čini se da postoji težnja da se sfera sporta i sportskih organizacija u potpunosti stavi van domašaja radnog prava u smislu angažovanja lica u sportu na temelju ugovora o radu. Da li je to posledica većite pogrešne težnje poslodavca ka kreiranju labavijeg odnosa i ostavljanju mogućnosti za lakše raskidanje poslovnog odnosa, ili jednostavno nedovoljno razumevanje odredbi koje je Zakon predvideo. Naime, sportske organizacije ili u potpunosti funkciju trenera ostavljaju neregulisanom na apsolutnom terenu sive zone, ili se koriste nekim alternativnim oblicima radnog angažovanja van radnog odnosa, od korišćenja omladinskih zadruga, različite vrste ugovora o privremenim i povremenim poslovima, autorskim ugovorima i slično, pravdajući svoju intenciju kratkim rokovima trajanja ugovora i poreskim olakšicama i sl. Zakon o sportu predviđa i modalitet angažovanja trenera (sportskog stručnjaka). Ova odredba predviđa zasnivanje radnog odnosa između poslodavca kluba i zaposlenog trenera. Ono što je interesantno primetiti da se prvi put javlja mogućnost zaključenja ugovora na neodređeno vreme. U skladu sa odredbama o radnom angažovanju sportista koje smo da sada obradili ukoliko se zaključuje ugovor o radu na određeno vreme, to ne može biti duže od pet godina. Obzirom na specifičnosti samog rada trenera

moraju se opšte radnopravne odredbe prilagoditi samoj prirodi izvršenja posla. Nije realno za očekivati da će se treneru utvrđivati osmočasovno radno vreme samo tokom radne nedelje, već će se to u skladu sa potrebama rada raspoređivati ne premašujući onaj zakonski maksimum koji predviđa Zakon o radu. Ova odredba ostavlja i prostor da se u cilju racionalizacije troškova može angažovati trener sa pola radnog vremena pa shodno tome i manjim iznosom zarade, a da mu se ostavi neokrtnjen fundus prava po osnovu rada. Trenera klub može angažovati i po drugom modusu van radnog odnosa, kada se on zapravo pojavljuje kao član sportskog udruženja. U toj situaciji trener je lice unutar kluba, a ne ugovorna strana sa klubom te suštinski nema nikakvih prava po osnovu rada koje se ogledaju u zaradi, osiguranju i slično. Ovo može naizgled biti favoribilno privremeno rešenje za klub koji nema značajnija sredstva, ali sa aspekta trenera svakako nije, dok sa aspekta države može imati šire negativne konsekvence jer može poslužiti za simulovanje radnog odnosa, koji bi bio zapravo faktički radni odnos bez suštine ostvarivanja prava i zaštite prava iz radnog odnosa, u sivoj zoni, gde bi se naknada treneru dogovarala usmeno i isplaćivala van zakonskih osnova. Trener stručnjak koji bi na taj način prihodovao ostajao bi bez penzijskog i invalidskog osiguranja, staža osiguranja koji mu treba garantovati bezbrižniju budućnost, sigurnost za slučaj gubitka radne sposobnosti, zdravstvenog osiguranja za sebe i izdržavana maloletna lica i u krajnjem, ali nikako najmanje važno ostao bi u potpunosti pravno nezaštićen. Prava po osnovu rada poput zarade, diskriminacije, mobinga, prava na odmore i odsustva, posebne zaštite materinstva ukoliko se radi o pripadnicama ženskog pola bi ostale van domena zaštite, jer se ne radi o radnom odnosu već o izigravanju propisa koji to pitanje regulišu.

Zaključak

Sport se nesumnjivo transformisao od fizičke kulture do danas izuzetno profitabilne privredne grane. Mediji su odigrali značajnu ulogu u popularizaciji sporta, što je onda i rezultiralo njegovim razvojem i kroz stvaranje sportskih idola. Transferi igrača beleže višemilionske iznose, te neretko profesionalni sportista i ona

izvorna svrha i priroda sporta ostaju na periferiji značaja. Pravo je snažan instrument, izuzetan korektiv očuvanja vrednosti sporta čineći snažnu barijeru ka pokušajima nasrtaja bezličnog kapitala. Primetna je intencija zakonodavca da sferu sporta uvede u zakonske okvire, predviđajući detaljno modalitete radnog angažovanja i transfere utvrđujući brojna ograničenja u cilju zaštite posebne kategorije sportista, maloletnih lica, jasno prepoznajući kao okosnicu buduće sudbine razvoja sporta. Na svim akterima sporta ostaje obaveza ka boljoj spoznaji regulative sporta te jasnoj orijentaciji ka poštovanju iste, dok praksa treba da izvrši proveru podobnosti zakonskih rešenja u realnom društvenom kontekstu i da kroz argumentovane kritike uputi na moguća buduća unapređenja istih.

Autori neretko u radovima šalju poruku i preporuke zakonodavcu usled nepostojanja ili manjkavosti zakonske regulative, no danas poruka koja se upućuje jeste da se mora posvetiti pažnja edukaciji svih pozvanih aktera u sportu, kako bi punim vršenjem svojih zakonski utemeljenih prava zapravo načinili jasnu liniju odbrane od povrede ili ugrožavanja od strane poslodavca. "*Ignorantia ius nocet*"⁴ u domenu radnog prava utemeljuje obavezu zaposlenog da spozna svoj kapacitet i fundus prava kojim raspolaže, te obavezu da svoja prava vrši prema poslodavcu, bio on privredni subjekt ili sportsko udruženje ili organizacija. Samo vršenjem prava od strane pojedinaca se može obezbediti pun opseg prava koje radnopravna regulativa pruža svakom zaposlenom, bez obzira na poreklo odakle dolazi, te pekar, mesar, naučni radnik, profesor i sportista moraju uživati jednaku radnopravnu zaštitu uz apsolutno uzdržavanje od činjenja makar i pozitivne diskriminacije. Međutim, ne sme se u ovom tumačenju ići putem negacije specifičnosti koje sport nosi, poput specifične prirode samog rada koji je predmet regulisanja ugovora o radu sportiste, radnog vremena, godišnjih odmora i slično, mora se jasno stati ispred tvrdnje da se odnos između Zakona o radu i Zakona o sportu mora posmatrati kao odnos opšteg i posebnog.

⁴ prim.prev. "Nepoznavanje prava škodi"

Literatura

1. Andonović, S. N., & Radovanović, I. S. (2019). Mogućnost pravne kvalifikacije elektronskog sporta kao vrste sporta. *Strani pravni život*, 1, 43-54. <https://doi.org/10.5937/spz63-21088>
2. Avakumović, J., Tešić, R., & Karić, D. (2021). Menadžment tranzicionim procesima u funkciji održivog razvoja. *Održivi razvoj*, 3(1), 7-16. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2101007A>
3. Dašić, D. R., Tošić, M. Z., & Deletić, V. (2020). Uticaj pandemije COVID-19 na industriju oglašavanja i sponzorstva u sportu. *Bizinfo* (Blace), 11(2), 105-116. <https://doi.org/10.5937/bizinfo2002105D>
4. Dugalić, S. (2019). Projektovanje imidža društvene investicije. *Sport - nauka i praksa*, 9(1), 59-75. <https://doi.org/10.5937/snp1901059D>
5. Ivashchenko, S. (2019) Historical preconditions of the origin of self-Olympic direction of physical culture in Ukraine. *Fizičko vaspitanje i sport kroz vekove*, vol. 6, br. 2, str. 24-33
6. Kastratović (et al). (2013). The Role And The Importance Of Sport As A Function Of Health. *International scientific journal of kinesiology*, 6(2), 37-47. [COBISS.SR-ID 512243357] <http://www.sportscience.ba/pdf/br12.pdf>
7. Kastratović, E. (2014). Pravna regulativa na nivou EU u funkciji organizovanja i upravljanja u sportu. *Pravni život*, 9(1), 487-498.
8. Lekić, N. & Vukosavljević, D. (2021). Značaj ljudskih resursa za razvoj IKT preduzeća. *Kultura polisa*, 18(44), 293-305
9. Lukinović, M., Opačić, A., & Milojević, I. (2020). Pravni aspekti merčendajzinga u sportu. *Oditor*, 6(2), 63-76. <https://doi.org/10.5937/Oditor2002063L>
10. Markota, S. (2021). Ugovor o bavljenju sportom, *Institut za pravo i finansije*, dostupno na: <https://ipf.rs/ugovor-o-bavljenju-sportom-4/> (4.10.2021.)
11. Mićović, S., & Miletić, J. (2019). Poslovni subjekt kao osnova održivosti razvoja. *Održivi razvoj*, 1(1), 43-51. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz1901043M>

12. Milojević, A., Marković, E., Milojković, S., Mitić, P., & Jankovski, M. (2016). Stilovi rukovođenja u sportu. *Facta universitatis - series: Physical Education and Sport*, 14(1), 75-82.
13. Penezić, S. (2020). Društvena istorija razvoja sporta - od pećine do višemilionskog auditorijuma. *Kultura*, 168, 346-372. <https://doi.org/10.5937/kultura2068346P>
14. Stanković, T. (2017). *Uticao masovnih medija na popularnost sporta u svetu i kod nas*, Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Beograd,
15. Stojanović, Đ. (2020). Medijska i vizuelna kultura: postmoderna konstalacija. *Kultura polisa*, 17(43), 459-471
16. Zakon o obligacionim odnosima, Sl. list SFRJ, br. 29/78, 39/85, 45/89 - odluka USJ i 57/89, Sl. list SRJ, br. 31/93, Sl. list SCG, br. 1/2003 - Ustavna povelja i Sl. glasnik RS, br. 18/2020)
17. 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 - autentično tumačenje
18. Zakon o sportu, *Službeni glasnik* br.10/2016
19. Zakon o privrednim društvima, *Službeni glasnik RS*, br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019 i 109/2021
20. Živanović, N., Milošević, Z., Stanković, V., Randelović, N., & Pantelić-Babić, K. (2021). Fizičko vaspitanje i zdrav život. *Fizičko vaspitanje i sport kroz vekove*, 8(1), 1-10. <https://doi.org/10.5937/spes2101001Z>

Ana Opačić⁵
Vladan Stanković⁶
Milica Kastratović⁷

SPECIFICS OF ATHLETE'S WORK ENGAGEMENT

Abstract

Sport as an activity of special importance for the Republic of Serbia today in the context of the turbulent changes it is facing is an exceptional field of interest. Through the paper, the authors tried to pay special attention to the labor law modalities of regulating the relationship between sports organizations on the one hand and athletes on the other, after introductory speeches on the concept of sports and current positive legal regulations. Pointing out the mechanisms of protection of athletes in order to improve sports as an undoubtedly important industry today, the authors, through a critical review of the relationship between the legal framework and its application in practice, intend to make recommendations to further improvement of sports as a whole. At the end of the paper, a presentation of the modalities of contractual regulation of the relationship between the coach and the sports organization itself is given, with a clear intention to emphasize the importance of labor law regulation of that relationship in practice.

⁵ Associate Professor, Faculty of Business Studies and Law, Union-Nikola Tesla University, Belgrade, R. Serbia, ana.opacic@fbsp.edu.rs

⁶ Assistant Professor, Faculty of Business Studies and Law, Union-Nikola Tesla University, Belgrade, R. Serbia, vladan.stankovic@fbsp.edu.rs

⁷ Assistant, Faculty of Business Studies and Law, Union-Nikola Tesla University, Belgrade, R. Serbia, milica.kastratovic@fbsp.edu.rs

Keywords: Sport, Employment contract, Player transfer,
Professional athlete, Serbia.

Datum prijema / Date of arrival: 05.09.2021.

Datum prihvatanja / Accepted date: 15.11.2021.

Jelena Avakumović³⁴
Slobodan Stanojević³⁵
Nataša Marjanović³⁶
Aleksandar Rajković³⁷

MENADŽMET CENE KAPITALA U SVRHU DONOŠENJA INVESTICIONIH ODLUKA PREDUZEĆA

Pregledni rad

UDK: 658.14
330.322

Rezime

Investicione i finansijske odluke predstavljaju samo dva aspekta istog problema, s obzirom da prihvatljivost investicionih projekata zavisi prvenstveno od toga kako će ti projekti biti finansirani. Preduzeće ne može računati na kontinuirano finansiranje iz dugova ukoliko stalno ne jača soapstveni kapital, bilo akumulacijom neto dobitka ili novom emisijom običnih akcija. Finansiranjem određenih projekata iz emisije dugoročnog duga, preduzeće crpi istovremeno i jedan deo svog kreditnog boniteta i slabi svoje šanse za angažovanje povoljnog duga u budućnosti. Prije ili kasnije, što zavisi od obima i intenziteta investicionih ulaganja, ono će morati da se osloni na izvore sopstvenog kapitala jer će, inače, ostati bez izvora finansiranja.

Ključne reči: menadžment, kapital, investicije.

³⁴ vanr. prof. Jelena Avakumović, Fakulte za menadžmet, Njegoševa 1a, 21205 Sremski karlovci, R. Srbija, email: jelena.avakumovic@famns.edu.rs

³⁵ vanr. prof. Slobodan Stanojević, Fakulte za primenjeni menadžmet, ekonomiju i finansije, Jevrejska 24, 11000 Beograd, R. Srbija, email: efr_vracar@yahoo.com

³⁶ doc. dr Nataša Marjanović, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Čačak, R. Srbija, email: natasa.marjanovic@hotmail.com

³⁷ M.A. Aleksandar Rajković, doktorand, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, Bosna i Hercegovina, email: rajkovic.aleksandar1991@gmail.com

Uvod

Preduzeću je neophodna opšta ili prosečna cena kapitala kao jedinstveni kriterijum za ocenu efektivnosti investicionih projekata, iako izvesne projekte preduzeće stvarno finansira iz jednih, a neke iz drugih izvora. Ta cena, kao što je poznato, dobija se kao ponderisani prosek cena pojedinačnih izvora finansiranja koji komponuju strukturu kapitala konkretnog preduzeća (Odunayo & Ibidolapo, 2018).

Međutim, da bi se došlo do tako koncipirane prosečne cene kapitana, neophodno je prvo utvrditi cenu svakog pojedinačnog izvora iz kojih će investicioni projekti biti finansirani. S tim u vezi, ispravan je stav da cena sopstvenih izvora nikad ne bi smela biti niža od cene pozajmljenih izvora, a može se utvrditi na više načina (Prdić, 2020): Stopa prinosa na sopstvene izvore koja bi se ostvarila pri ulaganju u neki alternativni projekat; Stopa prinosa na sopstvene izvore koji ostvaruju postojeća preduzeća; Prosečna stopa prinosa koju ostvaruje privredna grana kojoj pripada preduzeće koje investira, odnosno investicioni projekat u koji se namerava ulagati.

Sa stanovišta utvrđivanja cene kapitala preduzeća, kao kriterijuma za donošenje investicionih odluka, istorijski troškovi finansiranja koji proističu iz postojeće strukture kapitala nisu relevantni. Za tu svrhu interesantni su jedino troškovi, odnosno cene dodatnih izvora iz kojih raspoloživi projekti treba da budu finansirani (Ilić & Tasić, 2021). Ovde se radi o utvrđivanju cena novih izvora finansiranja o kojima se u ekonomskoj literaturi govori kao o marginalnim troškovima kapitala. Te cene odnosno troškovi se izražavaju u procentu posle poreza na dobitak, tako da koincidiraju sa neto tokovima gotovine investicionih projekata (Kršikapa-Rašajski & Rankov, 2016) koji su utvrđeni na istoj osnovi - pre amortizacije, ali posle oporezivanja.

Projekcija cene kapitala iz pozajmljenih izvora finansiranja

Cena duga

Cena duga treba da bude jednaka diskontnoj (kamatnoj) stopi koja izjednačava tekuća neto primanja preduzeća iz tog izvora sa sadašnjom vrednošću budućih izdataka na ime kamate i otplate glavnice duga, korigovanoj za očekivani efekat poreza na dobitak da bi se dobila cena duga posle oporezivanja. „Cena duga može se definisati i kao minimalna stopa prinosa koja se mora ostvariti na ulaganja finansirana iz duga da ne bi došlo do sniženja stope prinosa na akcijski kapital“. Rashodi na ime kamate umanjuju poresku osnovicu. Ušteda se ostvaruje samo kada preduzeće posluje sa dobitkom. Ta cena može da bude aproksimirana(Sharif et al., 2015):

$$k_i = i (1 - t);$$

gde je:

k_i – cena duga posle oporezivanja;

i – kamatna stopa pre oporezivanja (interna stopa prinosa);

t – stopa poreza na dobitak.

Pošto se troškovi kamate naknadno utvrđuju iz dobitka pre oporezivanja, cena duga posle oporezivanja znatno je manja od cene duga pre oporezivanja.

Prvo ćemo se osvrnuti na cenu kredita, koji predstavljaju jednu od komponenti pozajmljenih izvora finansiranja. Cena kredita predstavlja kamatnu stopu, pri čemu razlikujemo nominalnu i stvarnu kamatnu stopu, realno pozitivnu i realno negativnu kamatnu stopu, relativnu i konformnu kamatnu stopu.

Nominalna kamatna stopa predstavlja ugovorenu stopu, tj. stopu po kojoj se obračunava kamata. Može da bude fiksna ili varijabilna - vezuje se za vladajuću kamatnu stopu na tržištu kapitala u

momentu obračuna kamate (Libor, Euribor, Prime Rate) ili za vladajuću stopu inflacije u momentu obračuna kamate.

Stvarna (efektivna) kamatna stopa je viša od nominalne kamatne stope u četiri slučaja.

1. Kada se kamata obračunava i plaća *anticipativno*, kamatna stopa se izračunava po sledećoj formuli (Abdulaziz, 2018):

$$k_s = \frac{P_k \times 100}{P_d};$$

gde je:

P_k - prosečni iznos kamate plaćen u toku otplate kredita;

P_d - prosečno stvarno raspoloživa sredstva po osnovu kredita

2. Kada korisnik kredita kao uslov za dobijanje istog mora da oroči određenu sumu novca;

3. Kada se od korisnika zahteva da do roka otplate na svom računu uvek drži određenu sumu novca;

U drugom i trećem slučaju stvarna kamatna stopa jednaka je (Duy & Phuoc, 2016):

$$k_s = \frac{P_{kn} \times 100}{P_{dn}};$$

gde je:

P_{kn} – prosečni neto iznos plaćene kamate u toku roka otplate kredita (neto iznos plaćene kamate jednak je razlici između plaćenih kamata po kreditu banci i naplaćenih kamata od banke po osnovu oročenog depozita);

P_{dn} – prosečni neto dug u toku roka otplate kredita (neto dug jednak je razlici između iznosa kredita i oročenog depozita, odnosno depozita po viđenju).

4. Kada se za obračun kamata u toku godine primenjuje relativna kamatna stopa.

Realno pozitivna kamatna stopa javlja se kada je nominalna, odnosno stvarna stopa viša od stope inflacije. **Realno negativna kamatna stopa** je u obrnutom slučaju, kada je nominalna, odnosno stvarna kamatna stopa niža od stope inflacije. Realni deo kamatne stope k_r izračunava se (Joseph & Michah, 2016):

$$k_r = \frac{k_s - S_i}{1 + S_i};$$

gde je:

k_s – nominalna, odnosno stvarna kamatna stopa izražena u decimalama;

S_i – stopa inflacije izražena decimalno.

Relativna kamatna stopa je proporcionalni deo godišnje kamatne stope za obračunski period kamata u toku godine. Primena relativne kamatne stope u toku godine dovodi do toga da stvarna kamatna stopa bude nešto viša od nominalne kamatne stope.

Konformna kamatna stopa je diskontovana godišnja kamatna stopa na obračunski period u toku godine. Primenjuje se kada je godišnja kamatna stopa visoka, jer primena konformne stope dovodi do jednakosti stvarne i nominalne kamatne stope. Dobija se iz sledeće jednačine (Kodithuwakku, 2016):

$$k_s = 100 \left[\left(1 + \frac{P}{100} \right)^{d/365} - 1 \right];$$

gde je:

p – nominalna godišnja kamatna stopa;

d – broj dana za koji se računa kamata.

Kada smo objasnili kako se utvrđuje cena kredita, prelazimo na izračunavanje cene preostalog duga, odnosno cene kapitala iz emisije obveznica. Treba napomenuti da se ova cena predstavlja marginalne troškove dodatnog duga. Pri nepromenjenoj stopi poreza na dobitak, cena duga posle oporezivanja zavisi od kamatne stope kao stope prinosa sa stanovišta poverilaca. To je, takođe, minimalna interna stopa prinosa koju preduzeće mora da ostvari na ulaganjima finansiranim iz emisije obveznica, ili bilo kog drugog oblika duga, jer bi u protivnom došlo do smanjenja stope prinosa na sopstveni kapital.

Međutim, sa stanovišta rentabilnosti akcijskog kapitala potrebno je računati i sa efektima poreza na dobitak na cenu duga. Što su pri datom poslovnom dobitku, rashodi preduzeća na ime kamate veći, utoliko su njegove obaveze na ime poreza srazmerno manje. Ovu povlasticu mogu da uživaju samo preduzeća koja posluju rentabilno. Za preduzeća koja posluju sa gubitkom ili na donjoj granici rentabilnosti, stopa poreza na dobitak jednaka je nuli. Cena duga za takva preduzeća jednaka je, iz tog razloga, čistoj kamatnoj stopi. Kod prodaje obveznica uz diskont ili premiju, utvrđivanje cene duga je nešto komplikovanije zbog amortizacije diskonta i premije u svrhe oporezivanja. Metode utvrđivanja cene duga su: metoda aproksimacije i metoda interne stope prinosa.

Metod aproksimacije cene duga koristi se sledećom formulom za izračunavanje tražene kamatne stope pre poreza na dobitak (Mirza et al., 2016):

$$i = \frac{I + (V_n - V) / n}{(V + V_n) / 2};$$

gde je:

I – godišnji iznos kamate koji plaća preduzeće (nominalna kamatna stopa pomnožena sa nominalnom vrednošću obveznice);

V_n – nominalna vrednost obveznice;

V – tržišna cena obveznice, odnosno novčani priliv koji je preduzeće ostvarilo na prodaji;

n – broj godina do dospeća obveznice.

Dobijena kamatna stopa nakon toga se koriguje za efekat poreza na dobitak da bi se dobila cena duga posle oporezivanja.

Metoda interne stope prinosa, odnosno tačno utvrđivanje cene duga kod prodaje obveznica uz diskont ili premiju pretpostavlja da se, identično internoj stopi prinosa kod ocene investicionih projekata, pronađe ona kamatna stopa koja sadašnju vrednost budućih izdataka na ime kamate i glavnice duga izjednačava se tekućim primanjima od prodaje obveznica.

Projekcija cene kapitala iz emisije preferencijalnih akcija

Preferencijalne akcije predstavljaju hibridan izvor finansiranja koji nosi karakteristike duga i akcijskog kapitala. Preferencijalne akcije su slične dugu po tome što prouzrokuju preduzeću fiksne periodične izdatke na ime dividende i što povlašćeni akcionari u slučaju likvidacije imaju preče pravo na sredstva u odnosu na obične akcionare. Za razliku od duga, povlašćene dividende ne predstavljaju ugovornu obavezu kao kamata i njihovo neplaćanje ne može da dovede do bankrotstva preduzeća. Zato je za preduzeće finansiranje iz emisije preferencijalnih akcija manje rizično od finansiranja iz emisije običnih akcija, ali rizičnije nego finansiranje iz dugova (Prdić, 2020).

Cena kapitala iz emisije preferencijalnih akcija jeste diskontna stopa, koja izjednačava sadašnju vrednost budućih izdataka na ime preferencijalne dividende (D) sa sadašnjom vrednošću primljene gotovine iz ovog izvora (P_p). Međutim, zbog prisustva troškova posredničke provizije i troškova emisije akcija, neto priliv gotovine od prodaje ovih akcija će biti manji. Kupovina preferencijalnih

akcija najčešće predstavlja trajno ulaganje u preduzeće. Stopa prinosa na to ulaganje, koja determiniše cenu kapitala preduzeća iz datog izvora finansiranja, može se utvrditi po formuli:

$$k_p = D_{ps} / P_{ps};$$

gde je:

k_p – cena kapitala iz emisije preferencijalnih akcija;

D_{ps} – godišnji iznos povlašćene dividende koju plaća preduzeće;

P_{ps} – neto novčana primanja od prodaje preferencijalnih akcija.

Projekcija cene kapitala iz sopstvenih izvora finansiranja

Cena kapitala iz emisije običnih akcija

Cena kapitala iz emisije običnih akcija može se definisati kao minimalna stopa prinosa koju preduzeće mora da ostvari na nekom investicionom projektu finansiranom iz akcijskog kapitala da ne bi došlo da pada tržišne cene akcija. Dakle, cenu kapitala iz nove emisije običnih akcija predstavlja tržišna stopa kapitalizacije, odnosno diskontna stopa koja izjednačava sadašnju vrednost ukupne očekivane dividende po akciji sa sadašnjom tržišnom cenom te akcije.

Sadašnja tržišna cena akcija zavisi od nivoa očekivanih dividendi i procenjenog rizika vezanog za mogućnost njihove realizacije u budućnosti (Agbiogwu et al., 2016):

$$P_0 = \frac{D_1}{(1+k)} + \frac{P_1}{(1+k)};$$

gde je:

P_0 – sadašnja cena (vrijednost) akcija;

D_1 – iznos dividende koju će preduzeće isplatiti krajem na kraju godine;

R_1 – cena akcije u trenutku prodaje;

k – tržišna stopa kapitalizacije.

Očigledno je sadašnja tržišna cena akcije jednaka kapitalizovanoj vrednosti dividende koju će preduzeće isplatiti, a ulagač ostvariti tokom perioda posedovanja akcije i tržišne cene na dan njene prodaje. Ta cena je jednaka sadašnjoj tržišnoj ceni akcije uvećanoj za kapitalni dobitak, odnosno umanjenoj za kapitalni gubitak koji se ostvaruje na prodaji akcije (Ilić, 2019). Računanje sa kapitalnim dobitkom implicitno predstavlja određeni rast neto dobitka i dividende po akciji, koji dovodi i do povećanja tržišne vrednosti akcije. Stopa kapitalizacije ili prinosna stopa na obične akcije jednaka je zbiru dividendne stope i stope povećanja tržišne vrednosti akcije (Jovićević i dr., 2019):

Stopa kapitalizacije = dividendna stopa + stopa rasta tržišne cene

$\text{Stopa kapitalizacije} = \frac{\text{očekivana dividenda}}{\text{tekuća tržišna cena}} + \frac{\text{očekivano povećanje cene}}{\text{tekuća tržišna cena}}$
--

Pošto je očekivana dividenda krajem godine u prethodno datoj jednačini obeležena sa D_1 , a tekuća tržišna cena akcije sa R_0 , stopa rasta tržišne cene može se označiti sa g . U tom slučaju dolazi se do opšte konstatacije da je stopa kapitalizacije po kojoj tržište kapitala procenjuje obične akcije jednaka zbiru tekuće dividendne stope i očekivane stope rasta cene akcije: $k = (D_1 / R_0) + g$.

U opštem modelu tržišne valorizacije običnih akcija iznos dividende nije precizno definisan: on može da bude konstantan, da raste, da opada, ili da fluktuiraju naizmenično. Stoga je potrebno proceniti specifičnost vremenskog toka prinosa od dividende. Za preduzeće koje normalno raste i razvija se, što se finansijski izražava putem konstantnog povećanja neto dobitka i dividende po emitovanoj akciji, očekivani vremenski tok dividende može se predstaviti kao (Attig et al., 2013):

$$D_t = D_0 / (1 + g)^t;$$

gde D_0 predstavlja sadašnji iznos dividende, a g očekivanu stopu njenog rasta u budućnosti. Shodno takvom očekivanju prinosa od dividende, opšti model za tržišnu valorizaciju običnih akcija bi se mogao prevesti na formulu:

$$P_0 = \frac{D_0(1+g)^1}{(1+k)^1} + \frac{D_0(1+g)^2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{D_0(1+g)^t}{(1+k)^t} = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{D_0(1+g)^t}{(1+k)^t}$$

koja se u slučaju kada je u dugom roku $k > g$ može skratiti na izraz:

$$R_0 = D_1 / (k - g);$$

Gde je:

D_1 – očekivana dividenda krajem perioda;

k – tržišna stopa kapitalizacije, odnosno stopa prinosa koju zahtevaju potencijalni kupci akcije;

g – očekivana stopa rasta neto dobitka i dividende po akciji.

Ova jednačina za valorizaciju akcija sa konstantnim rastom dividende po akciji je primenljiva i kada je prinos od dividende iz godine u godinu konstantan, odnosno kada je stopa rasta dividende jednaka nuli. Kod preduzeća koja doživljavaju periode rasta ili periode opadanja privredne aktivnosti i rezultata privređivanja, očekivani neto dobitak i dividenda po akciji imaju po pravilu diskontinuelan tok, zbog čega je utvrđivanje tržišne vrednosti njihovih akcija znatno otežano.

Iz prethodne formule lako je utvrditi očekivanu stopu prinosa potencijalnih ulagača (k), koja sa stanovišta preduzeća predstavlja cenu kapitala iz tog izvora (Corporate Finance Institute, 2021):

$$k_e = (D_1 / R_0) + g.$$

Cena akumuliranog dobitka

Za mnoga preduzeća značajan procenat dugoročnih izvora za finansiranje perspektivnih ulaganja u investicione projekte potiče iz akumuliranog neto dobitka. Taj deo neto dobitka ne može se smatrati besplatnim izvorom finansijskih sredstava zbog prisutnih oportunitetnih troškova finansiranja. Nivo tih troškova određen je dividendom koju su akcionari žrtvovali jer srazmeran deo neto dobitka nije raspodeljen, nego zadržan u poslu. U odsustvu poreza na ukupan prihod građana, minimalna cena kapitala iz akumuliranog dobitka jednaka je, zbog toga, traženoj stopi prinosa na eksterne izvore sopstvenog kapitala pre troškova emisije i flotacije emitovanih akcija (Vukša i dr., 2020):

$$k_e = (D_1 / P_0) + g.$$

Tržišna cena akcija ostaće nepromenjena ako se na uloženi akumulirani dobitak ostvari stopa prinosa koja odgovara ceni akcijskog kapitala. U skladu s tim, ukoliko preduzeće nije u stanju da akumulirani dobitak uloži u projekte koji obezbeđuju takvu stopu prinosa, ono bi trebalo da ga raspodeli akcionarima u vidu dividende, da ga oni samostalno plasiraju shodno svojim preferencijama prema riziku i prinosu. Ukoliko preduzeće dobitak ipak akumulira i interno investira uz nižu stopu od koje, umesto da ga raspodeli, najverovatnije će doći do pada tržišne cene njegovih akcija.

Cena sredstava amortizacije

Jedan od najznačajnijih izvora sopstvenog kapitala koji se koristi za finansiranje investicionih ulaganja predstavljaju sredstva koja potiču iz periodičnih otpisa fiksne imovine na ime amortizacije. Zapravo, u periodičnim izveštajima o tokovima finansijskih sredstava koje publikuju velike korporacije, troškovi amortizacije zauzimaju izuzetno važno mesto među izvorima samofinansiranja.

Zbog specifične prirode toga izvora, već dugo je prisutna dilema da li se taj kapital može smatrati besplatnim u ekonomskom smislu ili mu treba odrediti neku cenu? Ta dilema potiče iz saznanja da sredstva amortizacije nemaju svoje oficijelno pokriće u posebnoj poziciji pasive, kao samostalnom izvoru finansiranja u bilansu stanja. Međutim, jednako kao i akumulirani dobitak, sredstva amortizacije imaju svoje oportunitetne troškove. Troškovi amortizacije predstavljaju, kao što je već prethodno rečeno, transformaciju fiksnih u obrtna sredstva. Ovo povećanje obrtnih sredstava ne bi trebalo da bude upotrebljeno za finansiranje investicionih ulaganja ako odnosni projekti ne zadovoljavaju minimalni finansijski standard efektivnosti. Taj minimalni standard efektivnosti treba da bude jednak prosečnoj ceni kapitala preduzeća s obzirom da ta cena predstavlja oportunitetni trošak sredstva amortizacije (Cvjetković i dr., 2021).

Opravdanost takvog zaključka počiva na pretpostavci da preduzeće može da sredstva pribavljena iz amortizacije raspodeli vlasnicima i poveriocima, odnosno onima koji su finansirali fiksna sredstva iz kojih amortizacija potiče. Raspodela ima smisla jedino kada sredstva ne mogu da budu reinvestirana tako da obezbede internu stopu prinosa koja je bar jednaka prosečnoj ceni kapitala preduzeća. Pošto cena sredstva amortizacije treba da bude jednaka prosečnoj ceni kapitala, amortizacija kao izvor finansiranja može da bude zanemarena prilikom utvrđivanja cene kapitala preduzeća. Dakle, amortizaciju ne treba tretirati kao samostalan izvor finansiranja sa stanovišta kalkulacije prosečne cene kapitala.

Prosečna cena kapitala

Pošto su utvrđene cene pojedinih komponenti u strukturi kapitala, potrebno ih je ponderisati prema izvesnom kriterijumu da bi se dobila ponderisana prosečna cena kapitala za preduzeće kao celinu. Obračunavanje te cene interesantno je sa dva stanovišta. Prvo, kapital je redak faktor čije racionalno korišćenje pretpostavlja da se njegovi troškovi, odnosno cena mogu meriti i kontrolisati, i drugo, ta cena služi kao minimalni finansijski standard za ocenu efikasnosti investicionih projekata. Oba ova aspekta odnose se na cenu novog kapitala koji će tek biti pribavljen u budućnosti, a ne na

cenu postojećeg kapitala kojim preduzeće već raspolaže(Miletić i dr., 2021).

Taj dodatni kapital ima svoju prosečnu i marginalnu cenu. Prosečna cena identifikuje prosečne troškove finansiranja iz pojedinih izvora koji se mogu minimizirati adekvatnim planiranjem strukture kapitala. Smatra se da prosečna cena kapitala ostaje konstantna sve dok akumulirani dobitak kao interni izvor sopstvenog kapitala, kao i mogućnosti angažovanja novog duga i dodatnog kapitala iz emisije preferencijalnih akcija nisu iscrpljene(Zimonjić i dr., 2018). Posle toga preduzeće mora da pređe na finansiranje iz nove emisije običnih akcija, kao eksternog izvora sopstvenog kapitala, koji je skuplji od akumuliranog dobitka, usled čega i prosečna cena kapitala počinje da raste zbog još intenzivnijeg rasta marginalnih troškova kapitala.

Poseban problem utvrđivanja prosečne i marginalne cene dodatnog kapitala predstavlja izbor objektivnog sistema ponderisanja. Postavlja se pitanje kako ponderi za različite izvore dodatnog kapitala treba da budu određeni? Da li ti ponderi treba da odražavaju postojeću strukturu kapitala ili da se zasnivaju na optimalnoj strukturi? Zbog teškoća koje su prisutne kod merenja i izražavanja optimalne strukture kapitala, najčešće se uzima da ponderi koji anticipiraju postojeću strukturu kapitala mogu da zadovolje, ako ta struktura nije poremećena.

Zaključak

Videli smo da cena duga treba da bude jednaka diskontnoj (kamatnoj) stopi koja izjednačava tekuća neto primanja preduzeća iz tog izvora sa sadašnjom vrednošću budućih izdataka na ime kamate i otplate glavnice duga, korigovanoj za očekivani efekat poreza na dobitak da bi se dobila cena duga posle oporezivanja. „Cena duga može se definisati i kao minimalna stopa prinosa koja se mora ostvariti na ulaganja finansirana iz duga da ne bi došlo do sniženja stope prinosa na akcijski kapital. Rashodi na ime kamate umanjuju poresku osnovicu. Ušteda se ostvaruje samo kada preduzeće posluje sa dobitkom.

Preferencijalne akcije predstavljaju hibridan izvor finansiranja koji nosi karakteristike duga i akcijskog kapitala. Preferencijalne akcije su slične dugu po tome što prouzrokuju preduzeću fiksne periodične izdatke na ime dividende i što povlašćeni akcionari u slučaju likvidacije imaju preče pravo na sredstva u odnosu na obične akcionare. Za razliku od duga, povlašćene dividende ne predstavljaju ugovornu obavezu kao kamata i njihovo neplaćanje ne može da dovede do bankrotstva preduzeća. Zato je za preduzeće finansiranje iz emisije preferencijalnih akcija manje rizično od finansiranja iz emisije običnih akcija, ali rizičnije nego finansiranje iz dugova.

Videli smo da cena kapitala iz emisije običnih akcija može se definisati kao minimalna stopa prinosa koju preduzeće mora da ostvari na nekom investicionom projektu finansiranom iz akcijskog kapitala da ne bi došlo da pada tržišne cene akcija. Dakle, cenu kapitala iz nove emisije običnih akcija predstavlja tržišna stopa kapitalizacije, odnosno diskontna stopa koja izjednačava sadašnju vrednost ukupne očekivane dividende po akciji sa sadašnjom tržišnom cenom te akcije.

Dakle, za mnoga preduzeća značajan procenat dugoročnih izvora za finansiranje perspektivnih ulaganja u investicione projekte potiče iz akumuliranog neto dobitka. Taj deo neto dobitka ne može se smatrati besplatnim izvorom finansijskih sredstava zbog prisutnih oportunitetnih troškova finansiranja. Nivo tih troškova određen je dividendom koju su akcionari žrtvovali jer srazmeran deo neto dobitka nije raspodeljen, nego zadržan u poslu

I kao jedan od najznačajnijih izvora sopstvenog kapitala koji se koristi za finansiranje investicionih ulaganja predstavljaju sredstva koja potiču iz periodičnih otpisa fiksne imovine na ime amortizacije. Zapravo, u periodičnim izveštajima o tokovima finansijskih sredstava koje publikuju velike korporacije, troškovi amortizacije zauzimaju izuzetno važno mesto među izvorima samofinansiranja. Troškovi amortizacije predstavljaju, kao što je već prethodno rečeno, transformaciju fiksnih u obrtna sredstva.

I na kraju pošto su utvrđene cene pojedinih komponenti u strukturi kapitala, potrebno ih je ponderisati prema izvesnom kriterijumu da

bi se dobila ponderisana prosečna cena kapitala za preduzeće kao celinu. Obračunavanje te cene interesantno je sa dva stanovišta. Prvo, kapital je redak faktor čije racionalno korišćenje pretpostavlja da se njegovi troškovi, odnosno cena mogu meriti i kontrolisati, i drugo, ta cena služi kao minimalni finansijski standard za ocenu efikasnosti investicionih projekata. Oba ova aspekta odnose se na cenu novog kapitala koji će tek biti pribavljen u budućnosti, a ne na cenu postojećeg kapitala kojim preduzeće već raspolaže.

Literatura

1. Abdulaziz, A. (2018). Corporate social responsibility: Concepts, perspectives, and link with corporate performance: Literature review. *International Journal of Business and Management Review*, 6(2), 1-14.
2. Agbiogwu, A. A., Ihendinihu, J. U., & Okafor, M. C. (2016). Impact of environmental and social costs on performance of Nigerian manufacturing companies, *International Journal of Economics and Finance*, 8(9), 173-180. doi:10.5539/ijef.v8n9p
3. Attig, N., El Ghouli, S., Guedhami, O., & Suh, J. (2013). Corporate social responsibility and credit ratings. *Journal of business ethics*, 117(4), 679-694. doi:10.1007/s10551-013-1714-2
4. Corporate Finance Institute. (2021). *Cost of Equity Formula*. Retrieved January 15, 2021, from <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/cost-of-equity-guide/>
5. Cvjetković, M., Cvjetković, M., Jovanović, Z., & Kalinić, M. (2021). Aktivnosti i karakteristike menadžera u funkciji unapređenja strategijskog delovanja preduzeća. *Oditor*, 7(1), 7-35. <https://doi.org/10.5937/Oditor2101007C>
6. Duy, N. T., & Phuoc, N. P. H. (2016). The Relationship between Firm Sizes and Stock Returns of Service Sector in Ho Chi Minh

- City Stock Exchange. *Review of European Studies*, 8(4), 210-219. <http://dx.doi.org/10.5539/res.v8n4p210>
7. Ilić, B. (2019). Cena zemlje kao faktor održivog razvoja. *Održivi razvoj*, 1(2), 7-16. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz19020071>
 8. Ilić, B., & Tasić, S. (2021). Kvantitativna analiza uloge proizvodnje u stvaranju vrednosti. *Održivi razvoj*, 3(1), 17-33. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz21010171>
 9. Jovićević, P., Andžić, S., & Koprivica, A. (2019). Forme i formalnosti kod hartija od vrednosti. *Vojno delo*, 71(7), 383-393. <https://doi.org/10.5937/vojdelo1907383J>
 10. Joseph, U. M., & Michah, C. O. (2016). Impact of corporate social responsibility on financial performance: Evidence from listed banks in Nigeria. *Expert Journal of Finance*, 4, 1-9
 11. Kodithuwakku, S.(2016). Impact of Firm Specific Factors on the Stock Prices: A Case Study on Listed Manufacturing Companies in Colombo Stock Exchange, *International Journal for Research in Business, Management and Accounting*, 2 (3), 67-76.
 12. Kršikapa-Rašajski, J., & Rankov, S. G. (2016). Testiranje slabe forme efikasnosti na tržištu kapitala u Srbiji. *Megatrend revija*, 13(1), 265-278. <https://doi.org/10.5937/MegRev1601265K>
 13. Miletić, A., Trajković, S., & Mrdak, G. (2021). Uticaj strateškog opredeljenja na odnos između upravljanja inovacionim portfoliom i uspeha. *Oditor*, 7(1), 165-194. <https://doi.org/10.5937/Oditor2101165M>
 14. Mirza, N., Rahat, B.,& Reddy, K.(2016). Financial leverage and stock returns: evidence from an emerging economy. *Economic ResearchEkonomskaiIstraživanja*,29(1),85-100. doi: 10.1080/1331677X.2016.1160792
 15. Odunayo, F. O., & Ibidolapo, E. A. (2018). Corporate social responsibility on the performance of private telecommunication in Nigeria. *Canadian Social Science*, 14(8), 45-54. doi:10.3968/10511
 16. Prdić, N. (2020). Marketing u funkciji investicija u berze. *Kultura polisa*, 17(43), 553-567

17. Prdić, N. (2020). Marketing u funkciji razvoja aukcijske trgovine. *Kultura polisa*, 17(42), 643-653
18. Sharif, T., Purohit, H., & Pillai, R. (2015). Analysis of Factors Affecting Share Prices: The Case of Bahrain Stock Exchange, *International Journal of Economics and Finance*, 7, (3), 207-216. <http://dx.doi.org/10.5539/ijef.v7n3p207>
19. Vukša, S., Anđelić, D., & Milojević, I. (2020). Analiza kao osnova održivosti poslovanja. *Održivi razvoj*, 2(1), 53-72. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2001053V>
20. Zimonjić, S., Gavrilović, M., & Roganović, M. (2018). Metode procene vrednosti akcija i kreiranje vrednosti za akcionare. *Trendovi u poslovanju*, 6(1), 39-49. <https://doi.org/10.5937/TrendPos1801039Z>

Jelena Avakumović¹
Slobodan Stanojević²
Nataša Marjanović³
Aleksandar Rajković⁴

CAPITAL PRICE MANAGEMENT FOR THE PURPOSE OF MAKING INVESTMENT DECISIONS OF THE COMPANY

Abstract

Investment and financial decisions represent only two aspects of the same problem, given that the acceptability of investment projects depends primarily on how those projects will be financed. A company cannot count on continuous debt financing if it does not constantly strengthen its share capital, either through the accumulation of net profit or a new issue of ordinary shares. By financing certain projects from the issue of long-term debt, the company draws at the same time a part of its creditworthiness and weakens its chances of engaging in favorable debt in the future. Sooner or later, depending on the volume and intensity of investments, it will have to rely on sources of equity because, otherwise, it will be left without sources of financing.

Keywords: management, capital, investments.

Datum prijema / Date of arrival: 03.06.2021.

Datum prihvatanja / Accepted date: 12.09.2021.

¹ Jelena Avakumović, Ph.D. associate professor, Faculty of Management, Njegoševa 1a, 21205 Sremski karlovci, R. Serbia, email: jelena.avakumovic@famns.edu.rs

² Slobodan Stanojević, Ph.D. associate professor, Faculty of Applied Management, Economics and Finance, Jevrejska 24, 11000 Belgrade, Republic of Serbia, email: efr_vracar@yahoo.com

³ Nataša Marjanović, PhD, Business School of Vocational Studies, Čačak, Republic of Serbia, email: natasa.marjanovic@hotmail.com

⁴ M.A. Aleksandar Rajković, PhD student, University of Business Studies, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, email: rajkovic.aleksandar1991@gmail.com

Jelena Avakumović¹
Julija Avakumović²
Dragan Milošević³
Jovanka Popović⁴

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENOG NASTAVNOG OSOBLJA KROZ PRIZMU AMO MODELA – PRIMER: REPUBLIKA SRBIJA

Pregledni rad

UDK: 37.091.12:331.101.32(497.11)

Rezime

Aktivnosti ljudskih resursa (HRM), kao što su stafing, obuka i razvoj i nadoknada zaposlenima, trebaju biti u skladu poslovne strategije jedne organizacije i u cilju unapređenja i uspešnog poslovanja. HRM prakse imaju uticaj i na individualne i na organizacione performanse. AMO model predstavlja HRM aktivnosti grupisane prema uticaju na sposobnosti (ability), motivaciju (motivation), i mogućnosti (opportunity) zaposlenih, u cilju boljeg razumevanja uticaja na zadovoljstvo zaposlenih. U današnje vreme i u organizacijama u oblasti visokog obrazovanja, važno je voditi računa o razvoju performansi kroz implementaciju HRM aktivnosti.

Cilj ovog rada je da analizira uticaj HRM aktivnosti klasifikovanih kroz AMO model na opšte zadovoljstvo zaposlenog nastavnog osoblja u visokom obrazovanju Republike Srbije. Istraživanje je

¹ Fakultet za menadžment, Njegoševa 1a, 21205 Sremski Karlovci, Univerzitet Union- Nikola Tesla, Beograd, email: jelena.avakumovic@famns.edu.rs

² Akademija tehničko umetničkih strukovnih studija, osek Visoka tekstilna strukovna škola za dizajn, tehnologiju i menadžment, Starine Novaka 24, Beograd, email: julija09@yahoo.com

³ Fakultet za menadžment, Njegoševa 1a, 21205 Sremski Karlovci, Univerzitet Union- Nikola Tesla, Beograd, email: dragan.milosevic@famns.edu.rs

⁴ Fakultet za menadžment, Njegoševa 1a, 21205 Sremski Karlovci, Univerzitet Union- Nikola Tesla, Beograd, email: jovanka.popovic@famns.edu.rs

urađeno na uzorku od 328 zaposlenih u nastavi, putem on-line upitnika tokom 2019. godine. Rezultati ukazuju na pozitivnu i statistički značajnu korelaciju između opšteg zadovoljstva i HRM aktivnosti koje utiču na sposobnosti, motivaciju i mogućnosti zaposlenih.

Ključne reči: HRM aktivnosti, zadovoljstvo poslom, akademsko osoblje, visoko obrazovanje, AMO model

Uvod

U modernom i prilično turbulentnom poslovnom okruženju, konkurentnost jedne organizacije bazirana je na njenim nematerijalnim (ljudskim) resursima uključujući njihovo znanje, veštine, iskustva, sposobnosti, kreativnost, inovativnost i spremnost da stalno uče i razvijaju svoje kompetencije. Uspeh organizacije i njenu konkurentnost upravo i osiguravaju kompetencije zaposlenih. Važnost uticaja akademskog osoblja se ogleda u ne samo njegovim kompetencijama, već u kompetencijama njegovih studenata koji će tokom studija sticati znanja, veštine i kompetencije od svojih nastavnika i tako obezbediti uspeh organizacijama u kojima će biti zaposleni. Stoga se može slobodno reći da je visoko obrazovanje imperativ dugoročnijeg opstanka i konkurentnosti bilo koje organizacije. To je prvi korak u razvoju pojedinaca, organizacije i društva u celini. Akademsko nastavno osoblje predstavlja vrednost jedne zemlje, i temelj svake nacije (Khan et al., 2014; Slavić, Avakumović, 2018).

Menadžmet ljudskih resursa predstavlja set aktivnosti u cilju uspešnog poslovanja organizacije, kao i zadovoljstva njenih zaposlenih. Najvažnije HRM aktivnosti su: stafing, obuka i razvoj i kompenzacija. Stafing obuhvata aktivnosti od oglašavanja slobodnog radnog mesta do potpisivanja ugovora o radnom angažmanu sa zaposlenim, kroz regrutaciju, selekciju i orijentaciju. Obuka predstavlja proces učenja, razvijanja veština zaposlenih uz pomoć formalnih i/ili neformalnih metoda obuke. Razvoj, pod kojim često podrazumevamo razvoj karijere, predstavlja proces usavršavanja, prihvatanja i primenu novih znanja i iskustava na različitim radnim pozicijama. Kompenzacija je nadoknada za rad

zaposlenom i obično se sastoji iz osnovne zarade i raznih stimulacija. U visokom obrazovanju, menadžment ljudskih resursa ima važnu ulogu u razvoju ne samo akademskog osoblja već i studenata kao budućih zaposlenih u konkretnim organizacijama jedne društveno ekonomske zajednice.

HRM aktivnosti grupisane kroz prizmu AMO modela, a koje imaju uticaj na sposobnosti, motivaciju i mogućnosti zaposlenih upravo i omogućavaju menadžerima da bolje razumeju uticaj HRM aktivnosti na zadovoljstvo poslom (Marin-Garcia, Thomas, 2016).

Cilj ovog rada je analiza uticaja HRM aktivnosti grupisanih kroz prizmu AMO modela na zadovoljstvo zaposlenog nastavnog osoblja u organizacijama visokog obrazovanja u Republici Srbiji, baziranih na istraživanju rađenog tokom 2019.godine na uzorku od 328 zaposlenih u nastavi.

Uticaj HRM aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih

Još je Spector (1997) definisao zadovoljstvo zaposlenih kao globalni konstrukt ili konstalaciju različitih dimenzija ponašanja zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih je stav zaposlenog o poslu. Često se nezadovoljstvo zaposlenih definiše kao odsustvo zadovoljstva.

Performanse akademskog osoblja su determinisane kroz rezultate studenata. Samo zadovoljno nastavno osoblje može postizati bolje individualne performanse (deLoudersMachado et al., 2011). Zadovoljstvo poslom akademskog osoblja se manifestuje kroz mogućnost profesionalnog razvoja, priznatosti (položaju u društvu), balansu između poslovnog i privatnog života, poverenju u nadređene, nezavisnost u radu, fleksibilnosti radnog vremena i adekvatnoj kompenzaciji (Al-Rubaish, 2011).

Pozitivno i „zdravo“ radno okruženje ima za rezultat zadovoljno i motivisano nastavno osoblje (Stankovska et al., 2017).

Kako je zadovoljstvo poslom uvek čvrsto povezano sa performansama, tako i zadovoljno nastavno osoblje će obavljati svoje radne zadatke odgovornije, kvalitetnije i profesionalnije. Khalil et al. (2017) su naglasili u svom istraživanju da samo

zadovoljni zaposleni mogu uticati na povećanje konkurentnosti i produktivnosti svojih poslodavaca.

Runhaar (2017) je isticao da najznačajniji uticaj na zadovoljstvo zaposlenih ima implementirani HRM sistem u ustanovama visokog obrazovanja. Aktivnost stafinga je bazirana na planiranju akademskog osoblja. Rekrutacija i selekcija mogu biti različite u ustanovama visokog obrazovanja (npr. u Republici Srbiji u visokom strukovnom obrazovanju i visokom akademskom obrazovanju). Razvoj karijere akademskog osoblja se identifikuje kao razvoj talenata. Neadekvatan razvoj može uticati na odsustvo motivacije i umanjeње individualnih performansi. Svakako ključni uspeh svake obrazovne ustanove je profesionalni razvoj nastavnog osoblja, kao najvažniji zadatak menadžera ili menadžera ljudskih resursa. Neke ustanove visokog obrazovanja koje ulažu u razvoj svojih resursa mogu tako privući i kvalitetne kadrove sa drugih visokoobrazovnih ustanova iz zemlje ili inostranstva.

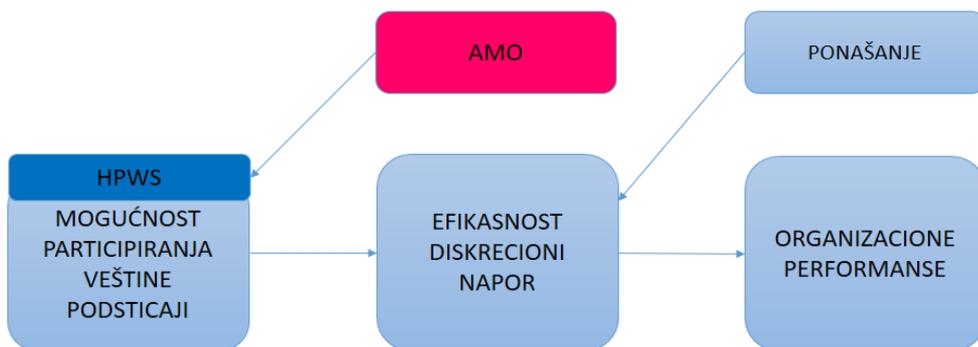
Sistem zarada se može razlikovati od ustanove do ustanove, a to često zavisi i od oblika vlasništva visokoobrazovne institucije.

AMO model

Većina autora smatra da poreklo AMO modela leži u teorijskoj podlozi industrijskih psihologa, koji pretpostavljaju da je rad u funkciji obuke i selekcije, dakle *sposobnosti* zaposlenih i sociologa koji veruju da je *motivacija* ta koja suštinski osigurava rad, nasuprot autorima Kroon et al. (2013, 74) koji navode da osnov AMO modela leži u teorijama dizajna posla. Vroom (1964) je prikazao interaktivni odnos sposobnosti i motivacije, objašnjavajući performanse funkcijom između njih $P = f(AxM)$, da bi Blumberg i Pringle (1982) proširili model, dajući pored sposobnosti i motivacije, značaj uticaju *mogućnosti* kao nedostajućoj dimenziji (Marin-Garcia, Tomas, 2016). Choi (2014) je naglasio da su Appelbaum et al. (2000) utvrdili statistički značajnu vezu između *radnih sistema visokih performansi* - HPWS (engl. high performanse working systems) i performansi poslovanja. Radni sistem visokih performansi – HPWS, prema Abu Yazid et al. (2017), je sistem koji se implementira u organizaciji radi poboljšanja

performansi i produktivnosti zaposlenih, predstavljajući grupu odvojenih, ali međusobno povezanih praksi ljudskih resursa, dizajniranih tako da povećaju veštine i napor zaposlenih, jer tradicionalne HRM prakse više ne mogu da zadovolje potrebe zaposlenih i nisu više toliko bitne na globalnom tržištu. U novije vreme velika pažnja se pridaje komponentama koje utiču na HPWS, a koje su sumirane u tzv. AMO teoriju prema kojoj performanse predstavljaju funkciju sposobnosti, motivacije i mogućnosti učestvovanja u odlučivanju, dakle $P=f(A,M,O)$. (Avakumović, 2020).

Naredna slika prikazuje okvir AMO modela



Slika 1: Okvir AMO modela (Izvor: Appelbaum et al., 2000; Avakumović, 2020)

Neophodno je istaći istraživanje opisano u radu Obeidat et al. (2016), u vezi HPWP i organizacionih performansi i stav autora rada - da prakse ljudskih resursa koje se odnose na set mera koje organizacijama omogućavaju praktične koristi od usvajanja HPWP-a (kroz pažljivije praćenje zaposlenih i njihovih radnih učinaka) je bolje u odnosu na pristup upravljanju kadrovima koji je zasnovan na njihovoj kontroli. Upravo ovim stavom, Obeidat et al. (2016) dali su svoj doprinos istraživanjem o razvoju i testiranju odnosa HPWP i performansi kroz prizmu višedimenzionalnog AMO modela *konceptualizirajući HPWP na osnovu sposobnosti, motivacije i*

moгуćnosti zaposlenih i poslužiли kao jedan od važnih temelja u istraživačkom delu ove disertacije.

Almutawa et al. (2016), smatra da HRM sistem treba da bude dizajniran tako da doprinese postizanju ciljeva organizacije i sprovođenju strategije. Praksa HRM-a je konstantno povezana sa željenim organizacionim performansama, bez obzira na uticaj spoljašnjeg ili unutrašnjeg okruženja. Svaki zaposleni svojim rezultatima doprinosi uspehu organizacije, a cilj je iznaći mehanizam za upravljanje rezultatima zaposlenih. AMO model sugerise mogućnost individualnog praćenja rezultata zaposlenih, a na učinak utiče nivo znanja, veština i sposobnosti koje zaposleni poseduje, da li je on motivisan da efikasno obavlja posao i mogućnost da znanja i veštine može primeniti.

Kvalitetni ljudski resursi se smatraju izvorom konkurentske prednosti, a HRM je sredstvo kako da se to postigne. Da bi konkurentska prednost bila održiva, neophodno je da se zasniva na kompetentnosti i kvalifikacijama zaposlenih, koji u isto vreme trebaju posedovati i adekvatne veštine i sposobnosti. Efikasnost kompetentnih i kvalitetnih zaposlenih će biti bezvredna, ako nisu motivisani da obavljaju svoj posao, dok će efikasnost stručnih i motivisanih zaposlenih biti ograničena ukoliko im se ne pruža mogućnost da učestvuju u dizajniranju svog posla i da imaju kontrolu nad svojim poslovima.

Konceptualni AMO model sugerise da su, za razumevanje prakse HRM-a, važni kontekstualni faktori, te HRM treba biti u stanju efikasno odgovoriti na faktore okruženja kroz adekvatnu poslovnu strategiju organizacije, uz uvažavanje uticaja faktora poslovne klime, kulture, politike i ostalih društvenih interakcija (Marin-Garcia, Tomas, 2016).

Kako je obrazovanje uslužna delatnost, uticaj praksi HRM-a na performanse primenjiv je i u visokom obrazovanju. Osobine zaposlenih značajne za obavljanje visokoobrazovne delatnosti bi se mogle posmatrati kao smisao (sposobnost) za rad u nastavi i sa studentima, faktori pozitivnog ponašanja kao što su međusobno uvažavanje i poštovanje bi se mogli smatrati motivacijom, dok bi se

kao mogućnost ogledali uslovi za naučnistraživački rad i razvoj karijere (Avakumović, 2021).

Runhaar (2017) ističe da obrazovne ustanove mogu imati koristi od HRM-a jer, kao prvo, nastavnici igraju ključnu ulogu u postignućima svojih studenata koja zavise od stručnosti i rada samog nastavnika, te nastavnike uz pomoć HRM-a *treba motivisati* da doprinesu boljim performansama konkretne obrazovne ustanove, a kao drugo, postoji razvoj pedagoških modela koji doprinose boljem savladavanju gradiva i nastavnici *treba da imaju mogućnost* za kontinuiranu profesionalizaciju.

Metodologija istraživanja

Da bismo utvrdili uticaj HRM aktivnosti grupisanih u AMO model i opšteg zadovoljstva poslom zaposlenog nastavnog osoblja u visokoobrazovnim ustanovama u Republici Srbiji, koristili smo upitnik (Obeidat et al., 2016), koji smo prilagodili. Za merenje je korišćena 7-stepena Likertova skala, na primeru 328 zaposlenih nastavnika. Anketiranje je vršeno pomoću on-line upitnika. Za utvrđivanje nivoa opšteg zadovoljstva zaposlenih korišćen je Upitnik o zadovoljstvu poslom (Spector, 1997) i Likertova 6-stepena merna skala.

U prvom upitniku korišćene su tri sekcije (B, C i D). Sekcija B se sastojala od 9 pitanja koja su bila vezana za praksu stafinga i obuke implementiranu na visokoobrazovne ustanove. Sekcija C se sastojala iz 6 pitanja, vezanih za performans menadžment i praksu kompenzacija, dok je sekcija D obuhvatila pitanja vezana za komunikaciju i praksu učestvovanja u odlučivanju. Nivo opšteg zadovoljstva poslom je utvrđen preko Spektorovog JSS upitnika koji se sastoji iz 36 itema, a čiji rezultati ukazuju na opšte zadovoljstvo poslom. Rangirane vrednosti su od 36-216, tako da rezultat od 36-108 predstavlja nezadovoljstvo poslom, rezultat između 108-144 ukazuje na ambivalentnost, dok rezultat od 144-216 ukazuje na zadovoljstvo poslom.

ANALIZA I PRIKAZ REZULTATA

Podaci su obrađeni uz pomoć programskog paketa za obradu podataka u društvenim naukama IBM SPSS 24.

U narednoj tabeli 1 možemo videti prikaz zadovoljstva poslom na uzorku od 328 zaposlenih u nastavi na ustanovama visokog obrazovanja Republike Srbije.

Tabela 1: Zadovoljstvo zaposlenih

	N	Minimum	Maximum	Mean
prosek_B	328	1,33	6,44	4,1931
prosek_C	328	1,00	6,50	4,1113
prosek_D	328	1,00	7,00	3,5046
Ukupno_zadovoljstvo	328	55,00	206,00	132,9360
Valid N (listwise)	328			

Analizirajući podatke dobijenih upitnika na uzorku 328 zaposlenih nastavnika u visokom obrazovanju, možemo videti da je prosečno zadovoljstvo HRM aktivnostima koje utiču na sposobnosti 4,1913; prosečno zadovoljstvo HRM aktivnostima koje utiču na motivaciju 4,1113; prosečno zadovoljstvo HRM aktivnostima koje utiču na mogućnosti 3,5046; a opšte zadovoljstvo poslom daje rezultat od 132,9360.

Na osnovu analize dobijenih rezultata možemo zaključiti da na zadovoljstvo nastavnog osoblja najveći uticaj imaju HRM aktivnosti koje utiču na sposobnosti, potom na motivaciju i na kraju one koje utiču na mogućnosti.

Rezultat ukupnog zadovoljstva, prema Spektorovom JSS upitniku sa vrednošću od 132,9360 ukazuje na ambivalentnost, što bi značilo da nastavno osoblje nije zadovoljno ali nije ni nezadovoljno poslom.

U Tabeli 2 ćemo uz pomoć Pearson-ove korelacije utvrditi korelaciju između opšteg zadovoljstva poslom i HRM aktivnosti koje utiču na sposobnosti, motivaciju i mogućnosti na uzorku od 328 zaposlena nastavnika u visokom obrazovanju.

Tabela 2: Pearson Correlation

		Ukupno zadovoljstvo	prosek_B	prosek_C	prosek_D
Ukupno zadovoljstvo	Pearson Correlation	1	,405**	,397**	,503**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	328	328	328	328
prosek_B	Pearson Correlation	,405**	1	,742**	,513**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	328	328	328	328
prosek_C	Pearson Correlation	,397**	,742**	1	,518**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	328	328	328	328
prosek_D	Pearson Correlation	,503**	,513**	,518**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	328	328	328	328

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

Kao što možemo iz Tabele 2 videti, rezultati korelacione analize nam ukazuju na pozitivnu, statistički srednje značajnu vezu između opšteg nivoa zadovoljstva poslom i HRM aktivnosti koje utiču na

sposobnosti ($r=0,405$; $p=0,000$); takođe i pozitivnu, statistički srednje značajnu vezu između opšteg nivoa zadovoljstva poslom i HRM aktivnosti koje utiču na motivaciju ($r=0,397$; $p=0,000$); dok nam rezultat korelacione analize uticaja opšteg nivoa zadovoljstva poslom i HRM aktivnosti koje utiču na mogućnosti ($r=0,503$; $p=0,000$) ukazuje na pozitivnu, statistički značajnu jaču vezu.

Zaključak

AMO model nam pomaže da bolje razumemo značaj uticaja HRM aktivnosti koje utiču na zadovoljstvo zaposlenih.

Na uzorku od 328 zaposlena nastavnika u ustanovama visokog obrazovanja, najveći uticaj na zadovoljstvo poslom imaju HRM aktivnosti koje utiču na sposobnosti, potom HRM aktivnosti koje utiču na motivaciju i mogućnosti.

Rezultat opšteg nivoa zadovoljstva poslom 132,9360 ukazuje na ambivalentnost, dakle zaposleni nisu zadovoljni svojim poslom, ali nisu ni nezadovoljni.

Detaljnija analiza ukupnog zadovoljstva poslom može biti ispraćena kroz rezultate parcijalnih pokazatelje zadovoljstva, što će biti predmet nekih budućih istraživanja.

Rezultati korelacione analize između opšteg nivoa zadovoljstva poslom i HRM aktivnosti koje utiču na sposobnosti, motivaciju i mogućnosti ukazuju na pozitivnu i statistički značajnu korelaciju, gde je najjača korelacija ispoljena između nivoa opšteg zadovoljstva poslom i HRM aktivnosti koje utiču na mogućnosti.

Ograničavajuća mogućnost može biti manji broj ispitanika, tako da autori rada planiraju da istraživanje sprovedu na većem broju ispitanika.

Literatura

1. Almutawa, Z., Muenjohn, N., Zhang, J. (2016). *The effect of Human Resource Management System on employees' commitment: The mediating role of the AMO model*. Proceedings of the Australia-Middle East Conference on Business and Social Sciences. Dubai.

2. Al-Rubaish, A.M., Rahim, S.I.A., Abumadini, M.S., Wosornu, L. (2011). Academic job satisfaction questionnaire: Construction and validation in Saudi Arabia. *Journal of Family and Community Medicine*, 18(1), 1-7.
3. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P.–Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work System Pay Off*. Cornell University Press, Ithaca, NY.
4. Avakumovic, J. (2020). *Doktorska disertacija*. "Uticaj aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na zadovoljstvo zaposlenih u visokom obrazovanju Republike Srbije", Ekonomski fakultet, Subotica.
5. Avakumović, J. (2021). *Zadovoljstvo zaposlenih kroz prizmu AMO modela*. Zadužbina Andrejević, Beograd.
6. Choi. J. H. (2014). The HR–performance link using two differently measured HR practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 370–387.
7. De Lourdes Machado, M., Soares, V.M., Brites, R., Ferreira, J.B., Govueia, O.M.R. (2011). A look to academics job satisfaction and motivation in Portuguese higher education institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1715 – 1724.
8. Khalil, A., Hussain, A., Ilyas M. (2017). Teachers` Satisfaction regarding HRM practices in Technical Institutions of Lahore, *Bulletin of Education and Research*, 39(2), 95-105.
9. Khan, F., Yusoff, R., Khan, A. (2014). Effect of Human Resource Practices on Job satisfaction in Pakistan. *Sains Humanika*, 1(1), 53-57.
10. Marin-Garcia, J.A., Tomas, J.M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Omnia Science, Intangible Capital IC*, 12(4), 1040-1087.
11. Obeidat, S. M., Mitchell, R., Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38(4), 578-595.
12. Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from

- content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 639-656.
13. Slavic, A., Avakumović, J. (2018). *Job satisfaction of employees in the higher education*. 2nd International scientific conference on IT, Tourism, Economics, Management and Agriculture – ITEMA 2018, Graz, Austria, pp. 1214-1222.
 14. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction*. London, New Delhi, Sage Publications.
 15. Stankovska, G., Angeloska, S., Osmani, F., Grncarovska, S. (2017). *Job Motivation and Job Satisfaction among Academic Staff in Higher Education*. Current Business and Economics Driven Discourse and Education: Perspectives from Around the World, BCES Conference Books, Sofia, Bulgaria, 15, 159-166.

Jelena Avakumović⁵
Julija Avakumović⁶
Dragan Milošević⁷
Jovanka Popović⁸

JOB SATISFACTION OF ACADEMIC STAFF THROUGH THE PRISM OF AMO MODEL – EXAMPLE: THE REPUBLIC OF SERBIA

Abstract

The main activities of human resource management (HRM), as staffing, training and development, and staff retention, all have to be in line with the business strategy of the given organization and should contribute to its success. HRM practice has a significant impact on the individual-level and organizational performances, too. The AMO model has grouped HRM activities to those which influence Ability, Motivation and Opportunity of the employees and ensures better understanding of the HRM activities and their impact on employee satisfaction. Today, for higher education institutions it is important to develop their performances through the implementation of HRM activities.

The aim of this paper is to analyze the influence of HRM activities classified by the AMO model on the job satisfaction of academic staff in the higher educational institutions in Serbia based on data obtained by an on-line survey conducted in year 2019. The results show that between general job satisfaction and HRM activities

⁵ Faculty of Management, Njegoševa 1a, 21205 Sremski Karlovci, Union-Nikola Tesla University, Belgrade, R. Serbia, email: jelena.avakumovic@famns.edu.rs

⁶ Academy of Technical and Artistic Vocational Studies, Department of Textile Vocational School of Design, Technology and Management, Starine Novaka 24, Belgrade, R. Serbia, email: julija09@yahoo.com

⁷ Faculty of Management, Njegoševa 1a, 21205 Sremski Karlovci, Union-Nikola Tesla University, Belgrade, R. Serbia, email: dragan.milosevic@famns.edu.rs

⁸ Faculty of Management, Njegoševa 1a, 21205 Sremski Karlovci, Union-Nikola Tesla University, Belgrade, R. Serbia, email: jovanka.popovic@famns.edu.rs

influencing Ability, Motivation and Opportunity, there are positive statistically significant strong correlations.

Key words: HRM activities, job satisfaction, academic staff, higher education, AMO model

Datum prijema / Date of arrival: 01.09.2021.

Datum prihvatanja / Accepted date: 08.11.2021.

UPUTSTVO AUTORIMA ZA PRIPREMU RUKOPISA

Dostavljeni naučni radovi, nakon uredničke procene, ulaze u proces recenziranja kompetentnih stručnjaka. Recenzentima nije poznat identitet autora, niti autori dobijaju podatke o recenzentima. Na osnovu recenzija redakcija donosi odluku o objavljivanju, korekciji ili odbijanju rada.

Časopis *Akcionarstvo* publikuje samo ranije neobjavljene naučne i stručne radove iz oblasti menadžmenta. Ukoliko članak predstavlja ranije dopunjen ili izmenjen rad, autori su dužni da dostave kopiju prvog rada.

Izuzetno se štampaju kritička izdanja istorijske, arhivske, leksikografske, bibliografske građe i sl. kao i nenaučna građa koja može biti od koristi istraživačima.

Časopis *Akcionarstvo* izlazi jednom godišnje, rukopisi se dostavljaju elektronskom poštom tokom cele godine na adresu uredništva cefibeograd@gmail.com.

Osnovne informacije o pismu i obimu rada

Pismo rukopisa je na srpskom jeziku. Radovi mogu biti objavljeni na engleskom, ili nekom drugom stranom jeziku.

Dužina i font rukopisa članaka je do 30 000 slovnih mesta (sa belinama), ne računajući fus-note. Font je Cambria 12. Fusnote se unose veličinom slova Cambria 10 i ne služe za citiranje. Veličina stranice je C5 sa marginama 2 cm sa svih strana. Prored teksta je 1,2. Naglašavanja u tekstu prenose se kurzivom.

Struktura članka

Podaci o autoru ili autorki stavljaju se na početku rada, pišu se fontom koji se koristi za glavni tekst rada, Cambria 12. Obuhvataju ime i prezime autora.

Nakon prezimena, u fus-noti se navodi afilijacija autora i podrazumeva ustanovu u kojoj je autor zaposlen kao i elektronska adresa autora. Ukoliko je rad nastao u okviru određenog projekta, potrebno je u fusnoti, navesti podatke o broju projekta, njegovom rukovodiocu i instituciji koja finansira projekat.

Naslov rada treba da što preciznije upućuje na sadržaj članka i da olakšava indeksiranje i pretraživanje teme. Naslov se piše centrirano, velikim slovima, bold.

Apstrakt (rezime) mora da sadrži uvodna razmatranja o istraživanju, ranija zapažanja o problemu, primenjene metode, jasne i koncizne rezultate i mišljenje o uticajima i implikacijama otkrića. U apstraktu se nalaze samo najvažniji detalji koji su potrebni za razumevanje značaja članka. Obim apstrakta je od 150 do 200 reči, piše se na jeziku rada, srpskom i engleskom jeziku kurizivom. Redakcija obezbeđuje prevođenje apstrakata stranih autora na srpski jezik.

Ključne reči ne treba da sadrže reči iz naslova rada već suštinske reči koje su izvučene iz sadržaja rada. Treba napisati do 10 ključnih reči. One se na početku rada navode uz apstrakt.

Na kraju članka dolazi Literatura (prilikom navođenja koristi se *APA (American Psychological Association)* stil.

Na kraju teksta, u donjem desnom uglu, redakcija hronološkim redom navodi datume prijema, odobrenja i eventualnih ispravki rada.

Rad može da sadrži **podnaslove**. Oni su uvučeni u pasus i nisu pisani velikim slovima, već podebljani.

Tekstovi članaka imaju **pasuse**. Paragrafi ne mogu biti sastavljeni od jedne rečenice.

Numeraciju stranica, paragrafa ili podnaslova nije potrebno vršiti.

Dodatni popratni materijali (fotografije, dokumenta, transkripti, tabele, grafikoni, crteži, sheme) poželjni su prilozi i objavljuju se uz prethodno dostavljene dozvole nadležnih institucija. Na primer: slika br. 1 i naziv, u fusnoti se navodi izvor slike, tabela br. 3 i naziv, ispod tabele se navodi izvor.

Način citiranja

Prilikom navođenja koristi se *APA (American Psychological Association)* stil.

Citiranje se vrši unutar teksta sadrži prezime autora, godinu objavljivanja rada, broj stranice sa koje je citat preuzet.

Lista referenci

Posebno se navode izvori i literatura.

Knjige i monografije:

- jednog autora

Culler, J. (2007). *The Literary in Theory*. Stanford: Stanford University Press.

- više autora

Ward, Geoffrey C., and Ken Burns. (2007). *The War: An Intimate History, 1941-1945*. New York: Knopf.

- knjiga objavljena u elektronskoj formi

Eckes, T. (2000). *The developmental social psychology of gender*. Dostupno preko: <http://www.netlibrary.com>

Članak u časopisu ili dnevnim novinama

Referenca treba da sadrži prezime i ime autora, godinu izdanja, naslov članka, naziv časopisa (kurzivom), volumen, broj stranice.

Haraway, D. (1988). Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. *Feminist Studies*, 14 (3), 575-599.

Stolić, A. (2001). Društveni identitet učiteljice u Srbiji 19. veka. *Godišnjak za društvenu istoriju*, Beograd, 3: 205-232.

Vulićević, M. (2011). O vampirima s empatijom. *Politika*. 26. oktobar. str. 14.

Zbornici radova sa naučnih skupova ili konferencija

Singh, K., & Best, G. (2004). Film induced tourism: motivations of visitors to the Hobbiton movie set as featured in *The Lord of the Rings*. In *Proceedings of the 1st International Tourism and Media Conference, Melbourne* (98-111). Melbourne: Tourism Research Unit. Monash University.

Neobjavljene doktorske disertacije, magistarske teze ili master radovi

Bokan, J. (2004). *Diskurs lika u srpskom realističkom pravu* (Neobjavljena doktorska disertacija). Univerzitet u Beogradu: Pravni fakultet.

Dokument sa interneta:

http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo_books_wood

INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

Manuscripts submitted scientific papers, after the editorial assessment, included in the review process of competent experts. Reviewers did not know the identity of the author or authors receive information about reviewers.

On the basis of reviews, editorial staff makes decision on publishing, correction or rejection of the paper. AKCIONARSTVO Journal publishes only previously unpublished scientific and professional papers in the field of management. If the article is an earlier amended or modified work, authors are required to submit a copy of the first operation. AKCIONARSTVO Journal is published annually, manuscripts should be submitted via e-mail throughout the year to address editorial cefibeograd@gmail.com.

Basic information about the letter and scope of work Letter handwriting is on Serbian language. Papers may be published in English or another foreign language. Length font handwriting articles is up to 30 000 characters (with whitespace), not counting the footnotes-note. The font is Cambria 12. Footnotes are entered Cambria font size 10 and not used for citation. The page size is 5 with 2 cm margins on all sides. Line spacing of the text is 1.2. The structure of the article information about the author or authors are placed at the beginning of the work, according to the font used for the main text, Cambria 12. Include the name and surname. After last names in footnotes-note states affiliations of authors and includes an institution where the author is employed as the electronic address of the author. If the work was created in the context of a specific project, it is in a footnote, the information on the number of projects, its

managers and institutions financing the project. The title should as accurately indicates the content of the article and to facilitate indexing and search topics. The title is written centered, in capital letters, bold. Abstract (summary) must include introductory sections on research, earlier observations about the problem, applied methods, clear and concise results and thinking about the impacts and implications of the discovery. The abstract are only the most important details that are necessary to understand the nature of the article. The volume of abstracts of 150 to 200 words, written in the language of work, Serbian and English. The editorial board provides translations of abstracts of foreign authors in the Serbian language. Keywords should not contain words from the title, but essential words which are drawn from the content of the work. You need to write up to 10 keywords. One is at the beginning of the allegations with the abstract. At the end of the article comes Literature (in describing the benefits of the APA (American Psychological Association) style. At the end of the text in the lower right corner, editorial chronological order stating the dates of receipt, approval and possible corrections work. Work may include subheadings. They centered and not written in capital letters, but bold. Texts of articles are paragraphs. paragraphs can be composed of one sentence. numbering of pages, paragraphs or sub-headings need to execute. Additional supporting materials (photos, documents, transcripts, tables, graphs, drawings, diagrams) Contributions are preferred and are published with the prior permission of the competent institutions delivered. For example, Fig. 1 and title, in brackets states the source images, tables Nos. 3 and grade below the table are the source said.

The following citation when quoting used APA (American Psychological Association) style. Citing takes place within the

text contains the author's name, year of publication. Special list of references cited sources and literature.

Books and monographs: - an author Culler, J. (2007). *The Literary Theory* in. Stanford: Stanford University Press. - more by Ward, C., K. Burns (2007). *The War: An West History, 1941-1945*. New York: Knopf. - books published in electronic form Eckes, T. (2000). *The developmental social psychology of gender*. Available through: <http://www.netlibrary.com>

Article in a magazine or daily newspaper reference should include the name and surname of the author, year of publication, article title, journal name (in italics), volume, number of pages. Haraway, D. (2011). *Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective*. *Feminist Studies*, 14 (3), 575-599.

Proceedings from scientific meetings or conferences Singh, K., & Best, G. (2004). *The film induced tourism: motivations of visitors to the Hobbiton movie set as featured in The Lord of the Rings*. In *Proceedings of the 1st International Tourism and Media Conference, Melbourne (98- 111)*. Melbourne Tourism Research Unit. Monash University.

The document from the Internet:
http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo_books_wood In *Proceedings of the 1st International Tourism and Media Conference, Melbourne (98- 111)*. Melbourne Tourism Research Unit. Monash University.

The document from the Internet:
http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo_books_wood

519crbo_books_wood I n Proceedings of the 1st International Tourism and Media Conference, Melbourne (98- 111). Melbourne Tourism Research Unit. Monash University.

The document from the Internet:
http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo_books_wood

CIP - Каталогизација у публикацији
Библиотеке Матице српске, Нови Сад

005

AKCIONARSTVO / glavni i odgovorni urednik Milorad Zekić. -
God. 1, br. 1 (1995)-god. 2, br. 7 (1996) ; vol. 21, no. 1 (2015)- . -
Beograd : Centar za ekonomska i finansijska istraživanja, 1995-1996;
2015- (Niš : Family print). - 23 cm

Godišnje.

ISSN 0354-6403 = Akcionarstvo

COBISS.SR-ID 105960199