

ZBORNİK RADOVA
COLLECTION OF SCIENTIFIC PAPERS



Zbornik radova Mediji i ekonomija 2023
Collection of scientific papers Media and economy 2023

Izdavač /Publisher:



Banjaluka



Banjaluka College

Za izdavača /For Publisher :

Danilo Novaković

Urednik zbornika / Editor in Chief:

prof. dr Svetlana Dušanić Gačić

Recenzenti:

prof. dr Jasna Čošabić, Austrija

prof. dr Inga Koryagina, Rusija

prof. dr Miloš Babić, Srbija

prof. dr Bojana Ostojić, Srbija

prof. dr Mihajlo Manić, Srbija

prof. dr Marija Boban, Hrvatska

prof. dr Nenad Novaković, BiH

prof. dr Mladen Mirosavljević, BiH

prof. dr Ljiljana Stojanović Bijelić, BiH

prof. dr Slavica Išaretović, BiH

doc. dr Zorana Agić, BiH

doc. dr Mirjana Milovanović, BiH

prof. dr Lidija Stefanovska, Sjeverna Makdeonija

prof. dr Dragor Zarevski, Sjeverna Makedonija

doc. dr Mlači Grivec, Slovenija

prof. dr Vjara Najdenova, Bugarska

Lektor /Lector:

Višnja Tatić - srpski jezik, Vesna Đurović- engleski jezik

ISSN 2566-4697 (Print)

ISSN 2744-1822 (Online)

ISBN 978-99938-1-431-3 (Besjeda)

Copyright ©  2023

ZBORNİK RADOVA
COLLECTION OF SCIENTIFIC PAPERS

Međunarodna naučna konferencija
Mediji i ekonomija
International Scientific Conference
Media and Economy

23. septembar, 2023

ISSN 2566-4697 (Print)

ISSN 2744-1822 (Online)



Banjaluka, 2023.

SADRŽAJ

Mediji

UTICAJ OGLASNIH PORUKA U ELEKTRONSKIM MEDIJIMA NA PROCES PRIVLAČENJA KVALIFIKOVANOG LJUDSKOG POTENCIJALA <i>Branislav Sančanin, Aleksandra Penjišević</i>	11
PERSONAL DATA PROCESSING BY SOCIAL MEDIA - NEW PERSPECTIVE IN META PLATFORMS CASE <i>Jasna Čošabić</i>	19
MEDIJSKOM PISMENOŠĆU PROTIV POSTNOVINARSTVA <i>Slavica Išaretović</i>	27
UTJECAJ AUDIO - VIZUELNE INDUSTRIJE NA UREĐIVAČKU POLITIKU TELEVIZIJSKOG MEDIJA <i>Emin Mesić, Zlatko Mecan</i>	35
MENADŽMENT MEDIJA U DIGITALNOM DOBU <i>Dragana Milin</i>	43
UTICAJ DRUŠTVENIH MREŽA NA UNAPREĐENJE SVIJEŠTI O ZDRAVLJU I SPORTSKOJ AKTIVNOSTI MLAĐE POPULACIJE <i>Sladana Babić, Marko Babić, Radmila Bojanić</i>	51
ŠKOLA KAO SIGURNO MJESTO I PODRŠKA UČENICIMA U OKVIRU NASTAVNIH I VANNASTAVNIH AKTIVNOSTI <i>Sanda Milošević</i>	59
ИЗАЗОВИ ПРЕВОЂЕЊА У МЕДИЈИМА НА ПРИМЈЕРУ СРПСКОГ И БУГАРСКОГ ЈЕЗИКА <i>Дарка Хербез</i>	69
APPLICATION OF INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY AS A SUPPORT TO STUDENT MOTIVATION IN TEACHING MATHEMATICS <i>Predrag Pravdić, Snežana Gavrilović</i>	77
АТЕНТАТ КАО ПОЈАВНИ ОБЛИК ТЕРОРИЗМА –МОТИВ И ПСИХОЛОШКИ ЛИК САВРЕМЕНИХ АТЕНТАТОРА И МАСОВНИХ УБИЦА <i>Слободан Симовић, Душан Радуловић</i>	87

Ekonomija

EXAMINING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND COMMUNICATION CHALLENGES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: INSIGHTS FROM BOSNIA AND HERZEGOVINA <i>Mirdin Zilić, Mihaela Alexandra Tudor, Anesa Jabučar</i>	105
POGLED RAZISKOVALCEV NA TRAJNOSTNI TURIZEM <i>Malči Grivec</i>	115
PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES AT NON-MANAGERIAL AND MANAGERIAL POSITIONS - THE IMPACT ON ORGANISATIONAL DEVELOPMENT <i>Biljana Galovska</i>	125
UTICAJ UMJETNE INTELIGENCIJE NA LJUDSKE RESURSE U POSLOVANJU <i>Damir Šarić, Azira Osmanović</i>	135
INTERNATIONAL TRADE COOPERATION AS AN ELEMENT OF ECONOMIC COOPERATION BETWEEN POLAND AND BOSNIA AND HERZEGOVINA <i>Agnieszka Malkowska, Arkadiusz Malkowski</i>	145
EFEKTI PROMJENE KAMATNE STOPE NA PROFITABILNOST BANKARSKOG SEKTORA REPUBLIKE SRPSKE <i>Vitomir Slijepčević</i>	153
FINANČNE PREISKAVE PRI PREISKOVANJU GOSPODARSKE KRIMINALITETE IN VLOGA RAČUNOVODJE <i>Urška Ambrožič, Malči Grivec</i>	163
IDENTIFICATION OF KEY STRENGTHS AND STRATEGIC POTENTIAL IN MODERN MANAGEMENT <i>Predrag Pravdić, Violeta Đorđević, Jelena Erić-Obućina</i>	177
ZNAČAJ OBEZBEĐIVANJA FINANSIJSKIH SREDSTAVA ZA OBNOVU I KONZERVACIJU KULTURNO ISTORIJSKOG NASLEĐA <i>Jasmina Poštin, Aleksandra Jagodić Rusić</i>	187
A DECADE OF TOURISM CHANGES IN THE REPUBLIC OF SRPSKA <i>Zorana Agić, Svetlana Dušanić-Gačić, Mirjana Milovanović</i>	193
VPLIV TEHNOLOGIJE NA RAZVOJ TRAJNOSTNEGA TURIZMA <i>Urška Longar, Malči Grivec</i>	207
MODELI ZA PREDVIĐANJE POSLOVNIH POTEŠKOČA <i>Jozo Piljić</i>	219
MEDIACIJA KOT ALTERNATIVNA OBLIKA REŠEVANJA DELOVNIH SPOROV <i>Anita Blažič</i>	229

AMERIČKI KONFEDERALIZAM - PUT OD PRIVIDA KONFEDERACIJE KA ISTINSKOJ FEDERACIJI <i>Željko Petrović</i>	237
ECONOMIC BENEFITS OF USING DECISION SUPPORT TOOLS FOR ENVIRONMENTAL POLICY MAKERS <i>Stevanče Nikoloski</i>	245
EFEKTI INTRA-INDUSTRIJSKE RAZMJENE BOSNE I HERCEGOVINE <i>Jelena Ljubas Ćurak</i>	255
HIBRIDNI NAČIN RADA KAO FAKTOR ANGAŽOVANOSTI ZAPOSLENIH U ERI DIGITALNOG POSLOVANJA <i>Jelena Lukić Nikolić, Nada Spasić</i>	267
USKLAĐENOST PROJEKTA ZELENE EKONOMIJE NA GLOBALNOM NIVOU SA PROMOCIJOM CILJEVA ODRŽIVOG EKONOMSKOG RAZVOJA <i>Biljana Ilić, Sunčica Stanković, Bojana Ostojić</i>	277
ODRŽIVOST I CIRKULARNA EKONOMIJA <i>Kosana Vićentijević</i>	287
ORGANIZACIONA KREATIVNOST KAO FAKTOR POSLOVNOG USPEHA U DIGITALNOJ ERI <i>Aleksandar Dejanović, Jelena Lukić Nikolić, Vukašin Radinović</i>	301
ANALIZA KONCEPTA ODRŽIVOG LIDERSTVA IZ ANALITIČKE PERSPEKTIVE <i>Miloš Dašić</i>	309
UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U KRIZNIM SITUACIJAMA, ANALIZA EFEKATA UČENJA NA DALJINU ZA VRIJEME EPIDEMIJE 2020-2021 <i>Saša Ćekrlija</i>	319
ULOGA I ZNAČAJ FORENZIČKOG RAČUNOVODSTVA U OTKRIVANJU PRIVREDNOG KRIMINALA <i>Nemanja Budimir, Tanja Budimir</i>	329
STRATEGIJA RASTA SPAJANJEM I AKVIZICIJOM NA TRŽIŠTU TELEKOMUNIKACIJA <i>Slađana Babić, Radmila Bojanić, Mirko Sajić</i>	339
ŽENSKES V ZNANOSTI IN TEHNOLOGIJI <i>Jon Žnidarčič</i>	349

MEDIJI

UTICAJ OGLASNIH PORUKA U ELEKTRONSKIM MEDIJIMA NA PROCES PRIVLAČENJA KVALIFIKOVANOG LJUDSKOG POTENCIJALA

Branislav Sančanin¹
Aleksandra Penjišević²

SAŽETAK

Zadatak medija je da informišu, edukuju i zabavljaju, generišući snažne multirefleksije na uverenja, interesovanja, navike i ponašanja pojedinaca i ciljnih grupa. Mediji nisu samo sredstvo za transfer informacija, kada se sagledavaju iz ugla društvenog uticaja na njihov diskurs, već ih treba analizirati i koristiti kroz brojne realistično uokvirene situacije u kojima je fokus na uticaju medijskih sadržaja na društvo. Cilj rada je da se istakne višestruki značaj koji imaju elektronski mediji na kompleksan i odgovoran proces privlačenja ljudskog potencijala, kao najznačajnije nematerijalne aktive koja organizacijama obezbeđuje dodatnu vrednost, profit i visok rejting. Isticanje korisnih funkcija radija i televizije zasnovano je na brojnim i raznovrsnim primerima iz prakse, gde kreativno i inovativno takmičarsko nadahnuće organizacija stvara konkurentsku prednost.

KLJUČNE REČI: elektronski mediji, oglašavanje, ljudski potencijal, tržište rada

THE INFLUENCE OF ADVERTISING MESSAGES IN THE ELECTRONIC MEDIA ON THE PROCESS OF ATTRACTING QUALIFIED HUMAN POTENTIAL

SUMMARY

The task of the media is to inform, educate and entertain, generating strong multi-reflections on the beliefs, interests, habits and behaviors of individuals and target groups. The media are not only a means of information transfer, when viewed from the perspective of social influence on their discourse, but should be analyzed and used through numerous realistically framed situations in which the focus is on the impact of media content on society. The aim of the paper is to highlight the multiple importance of electronic media on the complex and responsible process of attracting human potential, as the most important intangible asset that provides organizations with added value, profit and high rating. Highlighting the useful functions of radio and televisi-

1 Fakultet za menadžment u Sremskim Karlovcima, Univerzitet "Union-Nikola Tesla" u Beogradu, Srbija, +381 65 8981898, e-mail: branislav.sancanin@famns.edu.rs ORCID ID: 0000-0002-4255-2634

2 Fakultet za menadžment u Sremskim Karlovcima, Univerzitet "Union-Nikola Tesla" u Beogradu, Srbija, +381 63 275674, e-mail: aleksandra.penjisevic@famns.edu.rs ORCID ID: 0000-0002-0898-6818

on is based on numerous and varied examples from practice, where the creative and innovative competitive inspiration of organizations creates a competitive advantage.

KEYWORDS: *electronic media, advertising, human potential, labor market*

UVOD

Kada je potrebno doneti odluku o izboru medija, neophodno je uvažiti da na taj izbor utiče priroda tržišta, sadržaj poruke, ugled medija i troškovi (Senić, R, Senić, V., 2016). Suština komunikacije sa tražiocima posla mogla bi se svesti na potrebu da kompanije oglasne poruke šalju preko medija koji dopiru do potencijalnih kandidata, uz uspostavljanje povratne sprege, kako bi mogli da ocene reagovanje ciljne javnosti na oglasnu poruku. Kotler i Armstrong (2008) ukazuju da u odnosu na svrhu, oglasna poruka mora da informiše, ubedi i podseti. Poruku treba posmatrati kao skup simbola koji šalje kompanija, obezbeđujući da reči i simboli u oglasnoj poruci budu poznati primaocima (Kotler, 1997).

Očekivani pozitivni efekti oglasne poruke determinisani su kvalitetom proizvoda koji se oglašava, sadržajem oglasne poruke, kao i medijskim okruženjem Sančanin i Ratković (2022). ukazuju na neophodnost da se u procesu regrutacije ljudskih resursa, osim o doseg i frekvenciji, znatno više pažnje posveti efektima medijskog konteksta, uvažavajući prethodno iskustvo auditorijuma. Medijski recipijenti nemaju pasivnu ulogu, već često delujući proaktivno pokazuju da od medija više očekuju potvrdu svojih već izgrađenih stavova i uverenja, nego što pokazuju spremnost da ih menjaju.

U dinamičnom i promenljivom okruženju, gde se nedvosmisleno vizualizovane refleksije na hipermobilnost ljudskog kapitala, za organizacije koje preferiraju brz, efikasan i troškovno prihvatljiv model privlačenja kandidata sa adekvatnim kompetencijama za popunu upražnjenih radnih mesta, segmentacija ciljnih grupa – auditorijuma predstavljaju polaznu osnovu za dostizanje ciljeva. Brojna i raznovrsna lepeza multimedijalnih sadržaja, kontinuirano praćenje tzv. digitalnih tragova i dvosmerna komunikacija koja uvažava vrednost prikupljanja povratnih informacija (*Feedback*), mogu da budu značajna komparativna prednost u odnosu na konkurenciju (Sančanin et al., 2022).

Bitno je prihvatiti da nijedan medij za oglašavanje nije u svakoj prilici najbolji, a njegova vrednost zavisi od preferencija auditorijuma, cilja oglašavanja, kreativnih potreba, konkurencije i raspoloživog budžeta (Shimp & Andrews, 2013: 316). Takođe, Penjišević i Sančanin (2023) naglašavaju da je neophodno uvažiti i to da medijski diskurs u savremenom okruženju, zasnovan na brzini i kratkim formama upućuje kreatore medijskih sadržaja na lako dostupne izvore, što posledično dovodi do diskutabilne verodostojnosti, kreiranja i distribucije neproverenih i nekredibilnih informacija. Takva praksa i medijsko okruženje posledično mogu da degradiraju napore organizacije da se predstavi kao pouzdan i poželjan poslodavac za nezaposlene, kao i za zaposlene koji žele da promene posao.

RADIJSKO OGLAŠAVANJE U PRIVLAČENJU KANDIDATA

Prema broju radio stanica koje proizvode i emituju program, ali i prema broju radio prijemnika i obuhvatu populacije, radio se smatra za najuticajnije sredstvo masovne komunikacije. Tomić (2012) navodi ključne karakteristike radija kao medija:

- **Auditivnost.** Radio je medij koji se sluša, a percepcija se zasniva na razumevanju poruka, kao i stvaranju vizuelnih slika onoga što slušamo. Sve više radio stanica razvija i platformu za emitovanje programa preko interneta, KDS-a i satelita, a koja sadrži i video signal iz studija u realnom vremenu.
- **Savremenost.** Radio je jednodimenzionalni medij koji obuhvata samo jednu i to vremensku dimenziju u kojoj nastaje i aktuelizuje se. Svaki trenutak je nponovljivo vreme sadašnjosti u kome se realizuje radijski izraz.
- **Imaginacija i prisnost.** Osim što direktnodeluje na čulo sluha, radio uspeva da pobudi i druge psihološke, saznavne, duhovne, čulne procese i stanja, zahvaljujući čemu stvara moćan svet imaginacije kod svakog slušaoca.
- **Brzina.** Radio je najbrži medij i na medijskoj sceni samo još internet može da mu bude konkurencija. Brzo snimanje na terenu i jednostavna montaža, kao i uključivanje u program doprinose brzini plasmana vesti u korist radija.
- **Funkcionalnost.** Dominantne funkcije radija su informisanje, edukacija i zabava. Od kada je postao mobilan, tranzistorski radio je ušao u masovnu upotrebu, a sluša se i u najudaljenijim krajevima gde nema ni kioska, ni električne energije.

Radio kao najstariji elektronski medij pogodan je za prenos brzih poruka do željenog auditorijuma. U periodu od 2015. do 2021. broj radio programa se prosečno godišnje povećavao za 3,16%. Najveći rast beleži se u 2016. u odnosu na 2015. godinu, i to za 7,55%. Oglasne poruke plasirane preko lokalnih radio stanica, upućene svim zainteresovanim za podnošenje prijave za popunu upražnjenih radnih mesta, precizno targetiraju ciljnu grupu, a zbog niske cene proizvodnje audio sadržaja nudi značajne mogućnosti oglašavanja. Ukupan udeo u slušanosti u Republici Srbiji od 51,2% imaju četiri emitera: S Media Tim, Maxim Media Group, PBS i Antena Group Serbia (Asocijacija medija, 2018: 24).

Tabela 1. Broj radio programa

Godina	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broj radio programa	278	299	309	309	325	333	335

Izvor: sopstvena obrada prema podacima Agencije za privredne registre

Prednosti plasiranja oglasa posredstvom radija su (Džefkins, 2003; Salai, Končar, 2007, Shimp & Andrews, 2013; Senić, R, Senić, V., 2016):

- Proizvodnja i emitovanje oglasa ne generiše visoke troškove;
- Kraće vreme isporuke u odnosu na druge medije;
- Formatiranje radio stanice daje veliku preciznost prilikom određivanja prikladnosti oglasa na određenom radiju (kompatibilnost formata radija sa imidžom i startegijom kreativne poruke);
- Širok opseg pokrivenosti;
- Dobra komplementarnost sa drugim medijima;
- Sposobnost prenosa slika sa televizijskog oglašavanja i mentalnim povezivanjem između vida i zvučnih elemenata uglasu;
- Najbrži medij mladim osobama, prvenstveno zbog muzičkih sadržaja;
- Izgovorena reč je ubedljivija od pisane, čime je moguće izazvati osećanja i postupke;
- Može da se sluša uz istovremeno obavljanje drugih aktivnosti;

- Radio poruke su javne, verodostojne, kratke, jednostavne i stimulatívne kako bi izazvale pažnju slušalaca.

Nedostaci plasiranja oglasa u radijskom programu se svode na (Kesić, 2003, Vlastelica, 2007, Tyson, 2010; Shimp & Andrews, 2013; Senić, R, Senić, V., 2016):

- Nizak nivo odgovora, odnosno neophodnost ponavljanja više puta;
- Preveliki broj oglasa, pa slušaoci često menjaju stanice, naročito na radio uređajima u automobilima;
- Kupovina oglasnog vremena na radiju pokazuje teškoće kada oglašivač želi da plasira oglas na različita tržišta, na kojima su nestandardizovane tarifne strukture sa brojim kombinacijama fiksnih i diskontnih stopa;
- Tumačenje audio-poruka koje se samo čuju;
- Prenošnje brojčanih poruka nije preporučljivo, te se radio uglavnom koristi kao podrška drugim medijima;
- Direktne oglasne poruke u radijskom programu moraju da budu zasnovane na kreativnim idejama;
- Oglasi ne garantuju punu pažnju slušalaca, s obzirom da se radio često sluša uz obavljanje drugih aktivnosti.

Radio stanice imaju svoje veb sajtove i sve više sadržaja tamo postavljaju, dopunjavajući ga tekstualnim delom, fotografijama i video zapisima. Za razliku od ostalih medija, radio stanice su jedinstvene u odnosu na neophodne aktivnosti integrisane medijske komunikacije. Nije sporno da se može formirati pozitivan korporativni publicitet, ali je neophodno navesti i činioce na koje se ne može uvek uticati u dostizanju očekivanih rezultata. Na primer, nije moguće kontrolisati lokaciju gde se sluša radijski program. Takođe, nije moguće uticati na proizvod – programski sadržaj, jer je on uslovljen više događajima nego odlukama menadžmenta. Nešto širi pristup ukazuje i na izostanak uticaja na cenu programa, jer se radio sluša basplatno. Pažnja radijskog auditorijuma dok sluša vesti je maksimalno 90 sekundi, ali je u zavisnosti od medija podložna promenama. U proseku, za jedan minut novinar-voditelj može jasno da izgovori 120 do 140 reči pripremljenog teksta (Bešker, 2004). Količina pažnje zavisi od same informacije, ali i od novinarskog žanra i načina interpretiranja. Za bilo koji opsežniji medijski prilog potrebno je zadržati pažnju slušalaca u prvom kontaktu sa najviše desetak redova izgovorenog, odnosno tridesetak redova štampanog teksta.

TELEVIZIJSKA KOMUNIKACIJA U PROCESU ZAPOŠLJAVANJA

Televizija kao medij masovne komunikacije ima veliku pokrivenost, širok i raznovrstan auditorijum, a implementacijom specijalizovanih kanala komunikacije, ciljano se segmentira populacija gledalaca. U tom smislu može da istaći da je mogućnost da medijska poruka istovremeno stigne do višemilionskog auditorijuma, jedna od najbitnijih karakteristika televizije.

Uprkos razvoju novih medija i informacionih tehnologija, televizija je za većinu populacije najvažniji izvor informisanja. Čak 98% stanovnika Evrope poseduje televizijski prijemnik, a program prosečno dnevno gleda više od 200 miliona ljudi. Pojavom interne-

ta i *online* multimedijalnih platformi, televizija nije automatski izgubila gledaoce, ali ih je postepeno sve manje. U periodu od 2015. do 2021. godine broj televizijskih programa se prosečno godišnje povećavao za 6,24%. Najveći rast broja televizijskih programa beleži se u 2019. u odnosu na 2018. godinu, i to za 11,37%. Televizija najviše „gubi“ publiku između 16 i 24 godine (Car, 2007). Prosečno domaćinstvo koje gleda televiziju ima mogućnost da bira između više stotina TV kanala, a to praktično znači da oglasi nemaju doseg do onog broja gledalaca koji su nekada imali, pri čemu su troškovi oglašavanja veliki, odnosno smanjena je efikasnost emitovanih oglasa, što dalje implicira da bi oni morali da budu efikasniji kako bi obezbedili pozitivan povrat investicije – ROI: *return on investment* (Shimp & Andrews, 2013: 214).

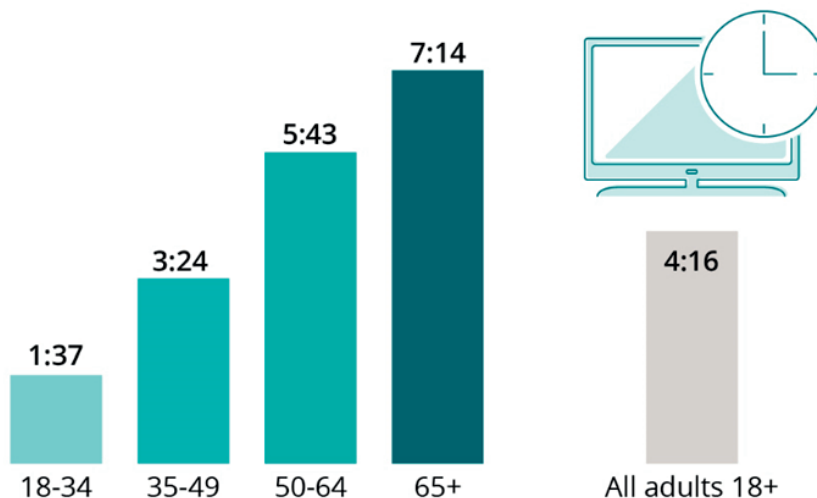
Tabela 2. Broj televizijskih programa

Godina	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Broj TV programa	169	192	209	211	235	244	243

Izvor: sopstvena obrada prema podacima Agencije za privredne registre

U Sjedinjenim Američkim Državama televizija je najčešće korišćeni elektronski medij: Amerikanci stariji od 18 godina provode više od četiri sata dnevno gledajući televiziju. Ipak, postoji veliki generacijski jaz, s obzirom da oni sa 50 i više godina provode bezmalo šest sati, stariji od 65 godina više od sedam sati dnevno ispred TV ekrana, dok mladi to čine znatno manje (Statista, 2020).

Grafikon 1. Generacijski jaz u gledanju televizije u SAD



Izvor: Statista, 2020.

Internet nije pretnja za televiziju, kao uostalom ni za radio, već ga treba posmatrati kroz integrativnu prizmu. Naime, razlike je bilo moguće isticati sve do vremena dok su video sadržaji predstavljali prepreku internet kapacitetima. Međutim, razvoj novih platformi za

video sadržaje rešio je problem insuficijentnih kapaciteta, tako da se sada može govoriti o prožimanju interneta i televizije.

Integrativna funkcija interneta i televizije otvorila je brojne mogućnosti za unapređenje integrisane medijske komunikacije, naročito ceneći interaktivnosti koja nudi mogućnost prilagođavanja ne samo proaktivnog odnosa s medijima, već lestvicu spušta na personalni komunikacijski nivo. Neizbežan produkt medijskih trendova i sve učestalije fokusiranje na pojedinca, još jedan je izazov vidljiv kroz fragmentaciju televizijskih gledalaca, odnosno ciljanog auditorijuma. Publika je sve manje zainteresovana za opšte programske sadržaje koje nudi televizija, a sve više ističe interesovanje za specijalne programe.

Tradicionalna televizija bila je obeležena bazičnom pretpostavkom da postoji masovna publika koja linearno u isto vreme gleda isti program, što upućuje na percepciju gledalaca kao segmenta disperzivne publike koja participira u opštoj javnoj sferi. Međutim, inovativniji pristupi aaudiovizuelnim sadržajima kod gledalaca sve više stvaraju utisak da je njihova participacija u individualnoj, a ne u javnoj sferi, uvažavajući mogućnost koju imaju da sami određuju kada će i na kojoj platformi nešto gledati.

Uprkos razvoju novih komunikacijskih tehnologija koje imaju snažan uticaj na ustanovljene oblike komunikacijskih medija jasno se prepoznaju motivišući faktori koji doprinose promenama i prilagođavanju, ali ne i njihovom apstrahovanju i/ili nestanku.

Izbor medija za prenos oglasne poruke do ciljnog auditorijuma predstavlja kompleksan posao na koji utiču brojne determinante, među kojima se izdvajaju segmentacija tržišta, karakteristike medija i specifičnost oglasne poruke.

Zahvaljujući brojnim prednostima u audio-vizuelnoj komunikaciji, televizija je najčešće birani medij za prenos oglasnih poruka. Pre detaljne procene prednosti i ograničenja emitovanja oglasa na televiziji, oglašivači ispituju dva specifična aspekta televizijskog oglašavanja: alternativna prodajna mesta za televizijske oglase i emitovanje u različitim programskim segmentima, odnosno vremenskim delovima dana, s obzirom na to da se troškovi oglašavanja, karakteristike publike i prikladnost programiranju razlikuju u odnosu na doba dana.

Prednosti plasiranja oglasnih poruka posredstvom televizijskog programa su (Vlastelica, 2007; Salai, Končar, 2007; Olson & Thomoe, 2012; Shimp & Andrews, 2013; Senić, R, Senić, V., 2016):

- Velika pokrivenost;
- Prihvatljivi troškovi na hiljadu gledalaca, uprkos tome što su ukupni troškovi visoki;
- Značajna sugestivnost i verodostojnost;
- Zbog visokih troškova, oglašavanje na televiziji može se smatrati određenom vrstom prestiža, pa stoga utiče na imidž kompanije i pojedinaca;
- Specijalizacijom televizijskih kanala može se povećati ciljna grupa;
- Približavanje ciljnoj javnosti prikazom realnih životnih situacija;
- Istovremena izgradnja imena brenda kompanije i privlačenja ljudskih potencijala;
- Mediji sa najviše autoriteta u procesu uticaja na auditorijum, odnosno u aktivaciji svesti gledalaca o oglasima.

Nedostaci televizijskog oglašavanja su (Kesić, 2003; Vlastelica, 2007; Shimp & Andrews, 2013; Senić, R, Senić, V., 2016):

- Smanjenje ciljne grupe, s obzirom na to da samo oni koji gledaju određeni program primaju oglasne poruke, dok u svim ostalim situacijama nije moguće obezbediti usmerenost celokupnog auditorijuma na oglase koji se emituju;
- Troškovi oglašavanja su visoki;
- Poruka ima kratak vek;
- Plasiranje poruka unutar bloka reklama;
- Zbog mogućnosti pristupu drugim medijima, manji broj gledalaca;
- Povećana upotreba promotivnih programskih najava;
- Povećana upotreba kraćih oglasa.

Četiri dominantna emitera (Javna medijska ustanova Radio-televizija Srbije, Pink Media Group, Antenna Group i Happy TV) beleže ukupan udeo gledanosti televizije od 62,3% (Asocijacija medija, 2018: 24).

To je okruženje u kojem ima malo mesta za poslovanje lokalnih i regionalnih medija, jer oglašivači preferiraju televizije sa nacionalnom pokrivenošću, kao i strane programe koji se distribuiraju putem kablovskog distributivnog sistema.

Takođe, tržište distribucije medijskih sadržaja prilično je koncentrisano: Regulatorna agencija za elektronske komunikacije i poštanske usluge (RATEL, 2020) imala je u 2019. godini evidentirana 84 operatera koji pružaju usluge distribucije medijskih sadržaja, a šest najvećih, gledano prema broju pretplatnika, čine 90% tržišta. Ukupan broj pretplatnika usluge distribucije medijskih sadržaja u 2019. godini iznosio je dva miliona i u odnosu na prethodnu godinu povećan je za 6.4%, najviše zahvaljujući porastu pretplatnika usluga distribucije medijskih sadržaja preko kablovske distributivne mreže.

Najzastupljeniji način distribucije medijskih sadržaja u 2019. godini je preko kablovskog distributivnog sistema, koji ima oko 1,18 miliona pretplatnika i beleži rast od 1,7% u odnosu na prethodnu godinu. Broj IPTV pretplatnika je povećan za oko 11%, a broj pretplatnika preko satelitske mreže za oko 19%.

ZAKLJUČAK

Privlačenje tražilaca posla sa zahtevnog i dinamičnog tržišta rada uslovljeno je poznavanjem funkcionisanja komunikacijskih kanala elektronskih medija, odnosno radija i televizije, uz uvažavanje potreba targetirane javnosti, kako bi se poklonila pažnja njihovim očekivanjima i potrebama, kao bazičim pretpostavkama za dugoročno zadržavanje u organizaciji. U odnosu na spektar društvenih medija gde dominiraju korisnički generisani sadržaji, oglašavanje u elektronskim medijima nudi značajno veći kredibilitet, kao i primenu pravnih i etičkih standarda i normi. Povećanje interesovanja članova akademske zajednice i menadžera kompanija u istraživački motivisanim aktivnostima jedna je od ključnih pretpostavki pozitivno usmerenih promena, kako bi se na efikasan i u troškovno prihvatljivim okvirima realistično sagledao uticaj oglasnih poruka u elektronskim medijima na potencijalne kvalifikovane kandidate za upražnjena radna mesta.

LITERATURA

1. Asocijacija medija. (2018). *Prava mera medija*. Beograd.
2. Bešker, I. (2004). *Istraživačko novinarstvo*. Zagreb: PressData.
3. Car, V. (2007). Konvergirani javni medijski servis, *Politička misao*, 44(2), 113-127. Zagreb: Fakultet političkih znanosti.
4. Džefkins, F. (2003). *Oglašavanje*. Beograd: Clio.
5. Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija*. Zagreb: Opinio.
6. Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (9th edition). Prentice Hall, Upper Saddle River.
7. Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing* (12th edition), Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
8. Olson, L. E., & Thjomøe, H. M. (2012). The Relative Performance of TV Sponsorship versus Television Spot Advertising. *European Journal of Marketing*, 46(11-12), 1726-1742. <https://doi.org/10.1108/03090561211260068>
9. Penjišević, A. & Sančanin, B. (2023). Credibility of online media sources. *Knowledge – International Journal*, 57(1): 145-150. Skopje: Institute of Knowledge Management. ISSN 2545-4439.
10. Regulatorna agencija za elektronske komunikacije i poštanske usluge - RATEL. (2020). Pregled tržišta telekomunikacionih i poštanskih usluga u Republici Srbiji. Dostupno na: https://www.ratel.rs/uploads/documents/empire_plugin/Ratel_Pregled%20trzista_2020_web.pdf (26.4.2023)
11. Salai, S., Končar, J. (2007). *Direktni marketing*. Subotica: Ekonomski fakultet.
12. Sančanin, B., & Ratković, A. (2022). Planning media advertising of job vacancies. *Collection of Scientific Papers International Scientific Conference Media and Economy*, 21-29. Banja Luka: Banjaluka College <https://doi.org/10.7251/BLCZR0522021S>
13. Sančanin, B., Poštin, J. & Jagodić Rusić, A. (2022). The impact of media convergence on the recruitment process within tourism catering companies. *Proceedings from the XVI International Scientific Conference on Service sector INSCOSES 2022* (50-58). Ohrid: Faculty of Tourism and Hospitality. North Macedonia (September 16-17, 2022). <https://doi.org/10.5281/zenodo.7479733>
14. Senić, R., Senić, V. (2016). *Marketing menadžment u turizmu*. Vrnjačka Banja: Fakultet za hotelijerstvo i turizam.
15. Statista. (2020). The Generation Gap in TV Consumption. Available at: <https://www.statista.com/chart/15224/daily-tv-consumption-by-us-adults/> (20.4.2023)
16. Shimp, T., & Andrews, C. (2013). *Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications* (8th Ed.). Mason, Ohio: South-Western.
17. Tyson, W. (2010). *Pitch Perfect: Communication with Traditional and Social Media for Scholars, Researchers and Academic Leaders*, Stylus Publishing LLC, USA.
18. Vlastelica, T. (2007). *Medijska kampanja, publicitet i oglašavanje*. Beograd: Zadužbina Andrejević.

PERSONAL DATA PROCESSING BY SOCIAL MEDIA - NEW PERSPECTIVE IN META PLATFORMS CASE

Jasna Čošabić¹

SUMMARY

Digital era has brought enormous changes not only to IT sphere, but also to media, especially social media, who strive to make their economic growth by collecting data of its users. How or if these users willingly give their personal data is questionable and subject to strict requirements of the new data protection legislation, which made its way in the EU especially since the GDPR has entered into force. The consent for processing of personal data of private subjects is multilayered and depends upon various features such as type of data, its sensitivity, but also upon the mode of giving such a consent. Whether direct or indirect, consent must contain certain prerequisites, so that the processing of that data would be considered as lawful. The more pronounced the value of personal data for a subject processing and using that data, the more thorough the legal requirements should be, especially when it comes to new forms of predictable behaviour, used for behavioural advertising, for example. The new judgment in the case of Meta Platforms² gives a new light to data protection law, especially in social media sphere, widening its concept to competition law, dominant position of social media networks and antitrust policies.

KEYWORDS: *privacy, lawfulness, legal informatics, data protection law, consumers' personal data, social media*

PERSONAL DATA, CONSUMERS' PERSONAL DATA AND SOCIAL MEDIA PLATFORMS

Personal data, according to Article 4 of the General Data Protection Regulation ('GDPR'), means any information related to an identified or identifiable natural person. An identifiable natural person is one who can be identified, directly or indirectly, in particular by reference to an identifier such as a name, an identification number, location data, an online identifier or to one or more factors specific to the physical, physiological, genetic, mental, economic, cultural or social identity of that natural person.

The European Court of Human Rights ('ECTHR') has already emphasised the importance of extensive interpretation of personal data as any information relating to an iden-

1 Dr. iuris Jasna Čošabić, CIPP/E, Prodinger & Partner Wirtschaftstreuhand-Steuerberatungs GmbH & Co KG, www.lin-kekin.com/in/jasna-cosabic

2 The Court of Justice of the European Union, Judgment of the Court (Grand Chamber) of 04 July 2023 (request for a preliminary ruling from the Oberlandesgericht Düsseldorf-Germany) – Meta Platforms Inc., formerly Facebook Inc., Meta Platforms Ireland Limited, formerly Facebook Ireland Ltd, Facebook Deutschland GmbH v Bundeskartellamt, Case C-252-21, Meta Platforms and Others (General terms of use of a social network)

tified or identifiable individual, in *Amann v. Switzerland* and *Rotaru v. Romania* cases. (*Amann v. Switzerland*, 2000.)

The Court of Justice of the European Union ('CJEU') has taken the important step in extending the notion of personal data, considering that a dynamic IP address registered by an online media services provider, when a person accesses a website that the provider makes accessible to the public, constitutes personal data, in relation to that provider, 'where the latter has the legal means which enable it to identify the data subject with additional data which the internet service provider has about that person'.³

Consumers' personal data that is willingly or unwillingly stored at the social media platforms, enables these platforms to use such data, inter alia, for targeted advertising.

Targeted advertising is closely connected to profiling which is aimed in particular to analyse or predict aspects concerning the data subject's performance at work, economic situation, health, personal preferences or interests, reliability or behaviour, location or movements⁴. Individuals have the right not to be subjected to automated processing of personal data, including profiling, especially when such a profiling would have legal effects to those individuals. (Leenes R., Van Brakel R., Gutwirth S., De Hert P., 2017). Automated processing with the aim of profiling and targeted advertising may collect data from individuals on the basis of visiting certain web sites such as online shopping sites or social media, that would, based on consumers' search for products, create offers that would reach those consumers in a form of popup messages or a variety of other means.

Behavioural advertising is defined as the practice of tracking an individual's online activities to deliver advertising tailored to the individual's interests⁵. But tracking of individual online activities can have a far-reaching impact not only the creation of targeted advertising towards those individuals. Free psychological tests, offered often on social media, give more complex data results than what individuals participating in those tests may envisage. They may have impact on political debate and public society (See Chen Jiahong) and the consumer behaviour may give a clue to economic tendencies more than consumers may be aware of.

PROCESSING OF PERSONAL DATA

Processing, according to Article 4 of the GDPR means any operation or set of operations which is performed on personal data or on sets of personal data, whether or not by automated means, such as collection, recording, organisation, structuring, storage, adaptation or alteration, retrieval, consultation, use, disclosure by transmission, dissemination or otherwise making available, alignment or combination, restriction, erasure or destruction. Processing has to be in accordance with the principles of lawfulness which presupposes not only formal lawfulness but a substantive as well. Pure mathematical equation with law is not enough, but the law must have certain qualities such as adequately accessible, formulated with sufficient precision to enable citizens to regulate their conduct to be able – if

3 Judgment of the Court (Second Chamber) 19 October 2016 (*) In Case C 582/14, interpretation of 'article 2(a) of Directive 95/46/EC of the European Parliament and of the Council of 24 October 1995 on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data

4 According to Recital 71 of the GDPR

5 FTC Staff, *Online Behavioral Advertising: Moving the Discussion Forward to Possible Self-Regulatory Principles* <https://www.ftc.gov/sites/default/files/documents/reports/federal-trade-commission-staff-report-self-regulatory-principles-online-behavioral-advertising/p085400behavreport.pdf>, p. 1

need be, with appropriate advice – to foresee, the consequences which a given action may entail. This concept was established also by the case-law of the ECtHR in the case of *Sunday Times v. the United Kingdom*.⁶ Foreseeability of the consequences is also inherent to first of six preconditions of lawfulness provided for by GDPR (Article 6), which is consent for processing. Legal certainty is a general principle of the EU legislation, contending that the law must be clear and precise with its legal implications foreseeable.

We could interpret this concept so that the citizens, by consenting to giving their personal data, also as consumers at social media platforms, must be able to apprehend what is happening with their data, how their data shall be used by such platforms and also by other web entities that are connected to platforms, and to be able to control the use of their data. Given the flow of personal data on social media platforms and the economic value of personal data to those web entities, it is understandable that the scrutiny or control of the use of such data should be extensive.

MAIN FEATURES OF "CONSENT"

The consent of a person for the use or processing of his or her data must be freely given, specific, informed and unambiguous indication of the data subject's wishes.⁷

Lack of the attributes of the consent, such as freely given, specific, informed and unambiguous, may lead to violation of the lawfulness principle of the GDPR.

The consent was already a subject of ruling of the ECtHR in the case of *Barbulescu v. Romania*⁸, where Mr. Barbulescu did not receive any warning, by his employer, of the possibility that his communications might be monitored or read, nor had he given any consent in that regard. In this case, the employer has monitored the applicant's private e-mail and SMS account and has dismissed him as a consequence of using the computer for his private purposes during the working hours. European Trade Union Confederation, took the view in this case that the 'consent or at least prior notification, of employees was required, and that staff representatives had to be informed, before the employer could process employees' personal data.'

Moreover, only prior information might not be enough, when speaking of the consent. In the case of *Satakunnan Markkinapörssi Oy and Satamedia Oy v. Finland* of June 2017⁹, the ECtHR took the view that the fact that data subjects had been informed that their data might be made public was not sufficient to establish that they had given their consent to its publication.

Freely given consent is a prerequisite that requires the free and undisturbed will of the data subject. In order for the consent to be free, data subject must not feel pressured, or urged to consent, or subjected to non-negotiable terms, making him unable to refuse giving the consent without detrimental effect to him, according to WP29 Guidelines on consent¹⁰. He must not be deceived, or conditioned by obtaining goods or services, upon placement a consent.

6 See the European Court of Human Rights, Judgment in the case of *Sunday Times v. The United Kingdom* of 24 October 1991

7 Article 4 (11) of the GDPR

8 European Court of Human Rights, Judgment in the Case of *Barbulescu v. Romania* of 5 September 2017

9 European Court of Human Rights, Judgment in the Case of *Satakunnan Markkinapörssi Oy and Satamedia Oy v. Finland* of 27 June 2017

10 Article 29 Data Protection Working Party, adopted on 28 November 2017

Not freely given consent appears when there is an imbalance of powers between the data subject and controller and stems out from inequality of parties in a contract. If one party is a public authority it is unlikely that the consent was freely given, according to Rec (43). So, when the public authority is a controller, the consent might not be the best option. Other grounds for lawful processing such as contract, or legal obligation may be adhered to.

Withdrawing consent should be easy and freely just like giving consent. According to Article 7, para 3 of the GDPR, the data subject has the right to withdraw consent at any time. The effect of withdrawal is *ex Nunc*, or forward from the date of withdrawal, not affecting the processing which occurred prior to withdrawal. In that regard, the withdrawal is not going to affect the lawfulness of processing based on consent before the withdrawal. Data subject must be informed of possibility of withdrawal of consent, before giving it.

In order that processing is considered lawful, consent must be specific. The wording of consent must not be vague, abstract, or extensive. It must be related to certain processing and must be specific in that sense, not leaving room for wider interpretation of consent¹¹. Consenting to the use of cookies should not mean consenting to using a geolocation for example. If a person has consented to the use of cookies, by opening a web site connected to a social media platform, he should not expect other similar websites to contact him and to have his data. In the wide spread net of the web entities connected to a social media platforms, this could open many possibilities to unlawful use of one's data.

In that sense, in order to avoid any form of deception, mislead or misconception, a person giving consent or a data subject must be informed about what consent implies its scope and consequences. Data subject has to be informed about who is controller, what kind of data processing shall follow upon consent, for how long, etc.

Consent has to further be unambiguous, or given beyond any doubt, and this feature comes as an upgrade to all features mentioned above. The will of the data subject has to come in a clear statement or affirmative action by which he or she allows the processing of personal data.

Affirmative action has to be clear enough, while the mere visiting a website does should not suppose the consent to use personal data. This has also to do at a greater extent with technical prerequisites, which may, according to Recital 32 of the GDPR, include ticking a box when visiting an internet website, choosing technical settings, and may be a part of privacy of design concept in providing compliance with the consent requirements in the GDPR. In the world of fast-moving digital technologies, when various internet actions occur in every millisecond, it is normal that, due to a number of providing consents, we shall face a great majority of consents that are technically prepared, according to a certain format, respecting all the above requirements for the consent to be lawful, and in a plain and simple language..

CONTRACT AND SOCIAL MEDIA

Another aspect of lawfulness is processing stemming out from a contract to which data subject is a party.

Processing is lawful if it is 'necessary for the performance of a contract to which the data subject is party or in order to take steps at the request of the data subject prior to entering

¹¹ Recital 32 of the GDPR

into a contract', according to Article 6, 1 (b) of the GDPR. Being a party to the contract, is still one form of consent. Free will when entering contracts is one of the prerequisites for the legality of contracts, and in the absence of free will the validity of the contract may be questioned, and sometimes denied at the outset. Just like the consent has to be undisturbed, free, in which the choice of the party is undisputable, so is the case with the contract. As to the formulation 'necessary for the performance of a contract' WP29 has again stressed that that term is to be interpreted strictly, as well as that there must be a 'direct and objective link' that connects the processing of data and exercise of the contract. But consent and contract cannot be tied together. The contract cannot present a legal ground for processing a sensitive data, for which an explicit consent is required.

Contract is another way of demonstrating free will of the data subject. While in the consent case, the data subject's consent is visible and unambiguous, and controller's consent for processing is presupposed, in case of a contract, both parties express their will by entering into contract. Accordingly, contract may be a lawful ground for processing personal data, in so far as it is needed for the fulfilment of the contract itself. Therefore, the consent and contract are both forms of providing a wish for processing of data, by data subject, according to the GDPR, but are still two separate grounds for processing. The form of contract is in writing including in electronic form. The contract can also be a ground for transfer of data to a third country or international organization, pursuant to Article 49, 1 (b).

Contract is one of the grounds for processing personal data when it comes to social media networks.

According to Facebook Data Processing Addendum, users authorise 'Meta' to subcontract its data processing obligations. 'Meta shall do so only by way of a written agreement with such sub-Processor which imposes the same data protection obligations on the sub-Processor'¹².

The wide spread of social media networks has led to changes in both technology, including law regulating technology and market. The fast growth of social media has crystallized some of them holding a dominant position in market. The recent judgment in the Meta Platforms connects the rules governing dominant position in market with data protection rules. It makes the new ground for correlation of the two important segments of society, information technology law and antitrust and competition law in order to strengthen the protection of personal data.

According to the said judgment, the competition authority of a Member State can find, in the context of the examination of an abuse of a dominant position, that the terms of use relating to the processing of personal data are not consistent with the data protection requirements. It should be applied when such finding of inconsistency with the personal data protection requirements, is necessary for finding the abuse of dominant position.

Special personal data, such as health data, data connected to expression of religion or belief, should be dealt with special attention. According to the Meta Platforms judgment when a user enters information in such websites or apps or where he or she clicks or taps on buttons integrated into those sites and apps, such as the 'Like' or 'Share' buttons and thus makes this information public¹³, which is related to special personal data, an 'explicit

12 Data Processing Addendum, point 2. c, https://www.facebook.com/legal/Workplace_GDPR_Addendum

13 Meta Platforms Judgment, see supra 2.

choice' beforehand must be enabled. On this way the CJEU has underlined the explicit consent necessity for the processing the special categories of personal data.

Most importantly, the judgment stresses the importance of enabling a free consent for processing the personal data of the users of social media networks regardless of the fact that such a network holds a dominant position on the market. It contends that the 'fact that the operator of an online social network holds a dominant position on the market for online social networks does not, as such, preclude the users of such a network from being able validly to consent to the processing of their personal data by that operator'¹⁴. A consent, being a free will, is in theory often regarded as possibly questionable when given to a party which has a more strong position in this relationship. Example for this is the labour relation, where the employee's consent to his employer is not considered as freely given, as the two parties in that relationship do not hold equal positions. (Cosabic J., 2021.) One being economically dominant, the employer, and another being economically dependant, the employee. With analogy to that, the dominant position of social media networks must require a very strict scrutiny of data processing of their users and consumers. It must not in any way prevent or not enable its users to freely express their will, and to decide for themselves whether to entrust such a social network with his or her personal data or not.

CONCLUSION

Personal data have a special value in a digital society, especially when it comes to social networks. GDPR has made an important foundation for efficient protection of such data and a supervisory mechanism. The recent judgment of the European Court of Justice has introduced the antitrust authorities in the system of supervising the data protection in digital surroundings, when a dominant position of a social network is at play. This strengthens the system of protection of personal data and creates a new connection between economy, social media and its users.

BIBLIOGRAPHY

1. The Court of Justice of the European Union, Judgment of the Court (Grand Chamber) of 04 July 2023 (request for a preliminary ruling from the Oberlandesgericht Düsseldorf-Germany) – Meta Platforms Inc., formerly Facebook Inc., Meta Platforms Ireland Limited, formerly Facebook Ireland Ltd, Facebook Deutschland GmbH v Bundeskartellamt, Case C-252-21, Meta Platforms and Others (General terms of use of a social network)
2. Amann v. Switzerland [GC], no. 27798/95, § 65, ECHR 2000-II). Para 43, Rotaru v. Romania Strasbourg, 4 May 2000
3. Judgment of the Court (Second Chamber) 19 October 2016 (*) In Case C 582/14, interpretation of 'article 2(a) of Directive 95/46/EC of the European Parliament and of the Council of 24 October 1995 on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data
4. General Data Protection Regulation, entered into force on 24 May 2016, applicable since 25 May 2018
5. Leenes Ronald, Van Brakel Rosamunde, Gutwirth Serge, De Hert Paul, Data Protection and Privacy, The Age of Intelligent Machines, Hart Publishing, Oxford and Portland, Oregon, 2017,

¹⁴ Meta Platforms Judgment, point 8

6. FTC Staff, Online Behavioral Advertising: Moving the Discussion Forward to Possible Self-Regulatory Principles <https://www.ftc.gov/sites/default/files/documents/reports/federal-trade-commission-staff-report-self-regulatory-principles-online-behavioral-advertising/p085400behavad-report.pdf>,
7. Chen Jiahong, Regulating Online Behavioural Advertising through Data Protection Law, especially regarding Cambridge analitica and Facebook, University of Nottingham, UK, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, Northampton, MA USA
8. The European Court of Human Rights, Judgment in the case of Sunday Times v. The United Kingdom of 24 October 1991
9. The European Court of Human Rights, Judgment in the Case of Barbulescu v. Romania of 5 September 2017
10. The European Court of Human Rights, Judgment in the Case of Satakunnan Markkinapörssi Oy and Satamedia Oy v. Finland of 27 June 2017
11. Article 29 Data Protection Working Party, Guidelines on Consent, adopted on 28 November 2017
12. Data Processing Addendum, https://www.facebook.com/legal/Workplace_GDPR_Addendum
13. Cosabic, J. , Data Protection of Employees-Certain Aspects of ECHR and GDPR Protection, IRIS21 (Internationales Rechtsinformatik Sympson IRIS 2021), Salzburg, 2021

MEDIJSKOM PISMENOŠĆU PROTIV POSTNOVINARSTVA

Slavica Išaretović¹

SAŽETAK

Počevši od prvih medija, koji danas već imaju odredicu stari (tradicionalni), koji su učinili riječi i slike dostupnim konzumentima, kao novine i film, uticaj medija je edvidentan. U našem vremenu sve ono što nije objavljeno ni na jednoj društvenoj mreži kao da nismo ni proživjeli i time objašnjavamo ljudsku potrebu da se svaki događaj iz života i lično mišljenje podijeli na Instagramu, Fejsu (facebooku), Tviteru (Twitter), Tik Toku. Novi mediji uklanjaju realnost, stvarajući hiperrealnost, koja nema ništa zajedničko sa stvarnim svijetom, osim nas, koji kako to objasni Bodrijar, bježimo od „pustinje realnog svijeta“ u svijet hiperrealnosti, zahvaljujući kompjuterskom, medijskom i tehnološkom iskustvu. Postajemo entitet zatrovan medijskim uticajem. Medijska pismenost postaje neophodna vještina da bismo preživjeli doba postnovinarstva i postistine i odoljeli negativnim uticajima medija.

KLJUČNE RIJEČI: mediji, tradicionalni mediji, novi mediji, hiper realnost, medijska pismenost

MEDIA LITERACY AGAINST POST JOURNALISM

SUMMARY

Starting with the first media that today have already the designation as an old (traditional), which made words and images available to consumers, like newspapers and films, the influence of the media is evident. In our time, everything that is not published on any social network is as if we didn't even live it, and with that we explain the human need to share every event from life and personal opinion on Instagram, Facebook, Twitter, Tik Tok. New media remove reality, creating hyperreality, which has nothing in common with the real world, except for us, who, as Baudrillard explains, escape from the "desert of the real world" into the world of hyperreality, thanks to computer, media and technological experience. We are becoming an entity poisoned by media influence. Media literacy becomes a necessary skill to survive the post-journalism and post-truth era and resist the media's negative influences.

KEYWORDS: media, traditional media, new media, hyper reality, media literacy

¹ Prof. dr Slavica Išaretović profesor na Visokoj školi, „Banja Luka College“, slavica.isaretovic@blc.edu.ba

UTICAJ MEDIJA

Svaki društveni čin zasniva se na komuniciranju, na medijima bez kojih je nemoguće obezbjediti minimalan politički, kulturni, društveni uticaj, a svjedoci smo da medijski arsenal može biti ubojitiji od bilo kakavog drugog oružja. Kako reče Frensis Bal u knjizi *Moć medija*, događaj koji nije snimljen, realno se nije ni dogodio. "Sukob manjih razmjera, ali prikazan na televiziji, imaće veću težinu od katastrofe, koja se odigrala negdje daleko od kamera" (Bal, 1997, str. 62).

U našem vremenu možemo slobodno reći da sve ono što nije objavljeno ni na jednoj društvenoj mreži kao da nismo ni proživjeli i time objasniti ljudski poriv da se svaki događaj iz života i lično mišljenje podijeli na Instagramu, Fejsu (facebooku), Tviteru (Twitter), Tik Toku.....Počevši od prvih medija, koji su učinili riječi i slike dostupnim kozumentima, od novina i filma njihov uticaj je edvidentan. Bez obzira na mnoštvo teorija o efektima njihovog uticaja, od teorija da mjenjaju naše stavove, do mišljenja da su „ogledala stvarnosti” koja učvršćuju već postojeće stavove, odnosno od medija kao „bezličnih tehnika posredovanja“ (Džozef Klaper) do čuvene izjave „medij je poruka“ (Maršal Makluan), nepobitna činjenica je da je uticaj medija ogroman.

Podsjetimo se da su gledaoci na projekcijama filma, braće Limijer „Ulazak voza u stanicu Ciotat“ 1895. godine pomislili da će ih lokomotiva koja se približava iz dubine kadra pregaziti. Neki su čak i skočili sa svojih sjedišta, bezglavo jureći ka izlazu da se spasu. Ili kako je to slikovito opisao Danijel Goleman u svojoj knjizi *Socijalna inteligencija*: „Prvi put u istoriji, braća Limijer publici predstavljaju ”pokretne slike”, kratki film koji pokazuje – u potpunoj tišini – vlak koji klopata u postaju, pljujući paru i idući ravno prema kameri. Reakcija publike: vrište u užasu i skrivaju se pod sjedala. Ljudi nikad prije nisu vidjeli pokretne slike. Ta posve naivna publika nije si mogla pomoći, morali su jezivi prizor na zaslonu registrirati kao ”stvaran”. Najčarobniji, najsnažniji događaj u povijesti filma možda su bili baš ti prvi trenutci u Parizu, jer shvaćanje da je ono što oko vidi samo iluzija još nije ”sjelo” ni jednome od gledatelja. Što se tiče njih, a i perceptualnog sustava u njihovim mozgovima, slike na zaslonu bile su stvarnost” (Goleman, 2008, str. 28-29).

Tako se film, na samom početku svoga razvojnog puta predstavio kao medij uspješne simulacije perspektive i pokreta. Taj osjećaj stvarnosti i dalje općinjava filmsku publiku, jer mozak na iluziju koju stvara film reaguje na isti način, kao i na stvarni život. Zarazne su čak i emocije s filmskog platna.

Još jedan sjajan primjer jeste panika koju je izazvao radio, pokazavši prvi put svu moć koju kao novi medij, u to doba, posjeduje. Stvorivši utisak direktnog prenosa invazije vanzemaljaca, Orson Vels je je svojom radio dramom, *Rat svjetova*“ (30.oktobar 1938. godine) u potpunosti uspaničio slušaoce u Sjedinjenim Američkim Državama. Jedan od glumaca uspješno je imitirao glas tadašnjeg američkog predsjednika Teodora Ruzvelta i u momentu kada se na radiju, pretpostavljajući direktno iz Vašingtona, začuo njegov poziv Amerikancima da ostanu mirni, ujedinjeni i da ne stvaraju paniku, hiljade ljudi je istrčalo na ulice. Te večeri su dizali barikade i bježali što dalje od mjesta nepostojećeg događaja i to sve zbog simulacije; reportersko javljanje sa mjesta dešavanja, predsjedničko obraćanje i zvučni efekti invazije vanzemaljaca, bili su toliko vjerodostojni i upečatljivi. U Grovers Milu, kod Nju Džerzija postavljen je i spomenik na mjestu „slijetanja vanzemaljaca“ iz drama Orsona Velsa.

Sjetite se vrlo uspješnog filma *Matriks* sa Kijanu Rivsom, čija se filmska radnja upravo zasniva na ovome o čemu govorimo, simuliranoj stvarnosti, kompjuterskom programu koji simulira svakodnevni život, a samo su rijetki svjesni da to nije stvarnost, već hiperrealnost, protiv koje kreću u borbu.

Da li ste gledali film *Berija Levinsona*, „Ratom protiv istine“ (*Wag The Dog*), iz 1997. godine, čija je centralna radnja usmjerena na to kako spasiti predsjednika čija je reputacija u izbornoj godini ugrožena seksualnom aferom. Zvuči poznato? U pomenutom filmu predsjednikovi najbliži ljudi iz administracije se odlučuju za simulaciju rata u Albaniji, kako bi se pažnja sa „nestašnog predsjednika“ prebacila na ratna dešavanja i stradanja nedužnog naroda. Po ideji uspješnog producenta *Stenlija Mota*, a kreće se u realizaciju video zapisa u kome mlada djevojka, *Albanka*, bježi iz sela u kojem njeni sunarodnjaci vrše odmazdu (oni su teroristi koji u SAD-e žele da unesu bombu). Sve se u stvari dešava u filmskom studiju: djevojka po imenu *Trejsi* trči prema kameri, ispred plave pozadine (*Chroma key* pozadina), iz arhivskih snimaka se uzimaju kadrovi sela koje digitalizacijom postaje ambijent dešavanja. Po zahtjevu producenta u scenu se dodaje i mostić, zvuci vrištanja i zapomaganja, a kao dodatni momentat uzimaju se kadrovi lijepe bijele mačke koju mlada *Albanka* drži u naručju, bježeći pred strašnim napadačima. Udarana vijest je napravljena i tako predsjednička seksualna afera u izbornoj godini više nije vijest dana, nego napad na nevini narod u nekoj evropskoj zabiti. *Privid* je stvoren i samo to je bitno.

Zato ne treba ni da čudi mišljenje *Bodrijara*, koji je početkom devedesetih godina dvadesetog vijeka napisao članak „Rat u zalivu se nije desio“, misleći na američko-irački rat u Zalivu, iznoseći svoje mišljenje da se Zalivski rat, istinski nikada nije ni desio. Prema njegovom mišljenju događaj u *Persijskom zaljevu* nije bio rat, već su ga sačinjavali zločini koji su, prema njegovom mišljenju, samo ličili na rat, prije svega jer su savezničke snage predvođenje SAD-om neuporedivo bile snažnije i brojnije od iračkih snaga (*Baudrillard*, 1995).

Nijedna istina o tom ratu se nije pojavila u štampi *Sjedinjenih Država* pred početak rata i za vrijeme trajanja samog rata. Tako su stanovnici *Sjedinjenih Država* i *Iraka* gledali iste programe na televiziji u želji da vide šta se to stvarno dešava. *Bodrijar* smatra da je to bio medijski spektakl, a ne rat. Ono što se zaista desilo bio je medijski događaj smješten u realnom vremenu, odnosno rat proizveden za široki auditorijum, gdje je TV poslužila kao tzv. univerzalno ogledalo. Sličnu tvrdnju iznosi i *Remodino* u svojoj knjizui „Televizija ide u rat“, ustvrdivši da je glavni cilj mašinerije koju je *Pentagon* montirao u Zalivu, bio da izbriše sjećanje na *Vijetnamski rat*, izbjegavajući ovoga puta da uobičajene posljedice svakog rata, mrtvi i ranjeni, stignu u dnevne soben posredstvom televizijskih snimaka. „Šest mjeseci vodio se elektronski, tehnološki, dezinfikovani i savršeno sterilisan rat, bez mrtvih i bez krvi“ (*Remodino*, 2002, str. 14).

Svi ovi napisi odnose se na prvi američko-irački rat. Tek druga američka intervencija u *Iraku*, u martu 2003. godine, najbolje pokazuje kako se stvara nova „stvarnost“. Sa posebnom pažnjom pristupili su strategiji komunikacije. „Pored 500 „priklučenih“ novinara (integrisanih u jednu od jedinica američke vojske)...pažljivo je osmišljena press služba glavnog štaba američkih snaga u *Kataru*: preuredili su hangar za skladištenje za skromnu cifru od milion dolara u ultramoderan TV studio sa podijumima, plazma-ekranima i cijelim elektronskim arsenalom, koji omogućava uživo proizvodnju video-snimaka borbi, geografskih karti, animacija, dijagrama“ (*Salmon*, 2010, str. 163).

NOVI MEDIJI DEFINIŠU SVIJET U KOJEM ŽIVIMO

Novi mediji uklanjaju realnost, stvarajući hiperrealnost, koja nema ništa zajedničko sa stvarnim svijetom, osim nas, koji kako to objasni Bodrijar, bježimo od „pustinje realnog svijeta“ u svijet hiperrealnosti, zahvaljujući kompjuterskom, medijskom i tehnološkom iskustvu. Postajemo entitet zatrovan njihovim uticajem.

U virtuelnom svjetlu pojedinci napuštaju „pustinju stvarnosti“ u potrazi za ekstazom hiperealizma i novim svijetom kompjutera, medija i tehnološkog iskustva. Ličnost u najboljem slučaju predstavlja „termin u terminalu“ (Bodrijar 1991).

Etimološki gledano, pojam medija pretpostavlja postojanje dvije razdvojene stvarnosti, između kojih medij posreduje spajajući ih. Bodrijar tvrdi da mediji više ne postoje zato što su se te dvije stvarnosti stopile. Objektivno društvo i njegovu medijsku reprezentaciju ne možemo više striktno odvojiti: jednostavni materijal koji mediji sadrže u malom omjeru jest ‘istina’, ali onaj ‘istinitiji’ dodatak koji prevladava jeste simulacija. Ono ‘istinitije’ predstavlja informacije koje nije moguće provjeriti i koje istovremeno formiraju pogled na svijet i ponašanje medijske publike. Živimo društvenu (medijsku) konstrukciju realnosti: istina je ono što nam tvrde tvorci medijskih poruka, nema objektivnosti, niti etičnosti. Sve je prihvatljivo, ali sve ono što nam nametnu tvorci svijeta u kojem živimo.

Stvarnost ne postoji sama po sebi, kako to zaključuje i Jevtović, „već po konstruisanim isječcima medijske realnosti, poduprte sofisticiranim velom sveprisutne ideologije... Senzacionalnost u pristupu izvještavanju, tabloidizovanost, spektakularnost i slični načini prezentacije u direktnoj su povezanosti sa uređivačkom politikom medijske kuće“ (Zoran Jevtović, 2010, str. 290-291). U našem dobu je sve više takvih primjera, Bodrijarov postmoderni svijet je pritom jedna od hiperrealnosti u kojoj tehnologije zabave, informacije i komunikacije obezbjeđuju iskustva mnogo bogatija i angažovanija, nego ona koja pružaju scene banalne svakodnevnice. Domen hiperrealnog (npr. medijske simulacije realnosti – Big Bradr šou, Diznilend i drugi zabavni parkovi, tržni centri i potrošački rajevi, TV spotovi i ostale ekskurzije u idealne svjetove) je realniji od same realnosti i naravno mnogo zanimljiviji za doživjeti.

Da bi smo mogli govoriti o postmodernom pristupu komuniciranju, neophodno je u kratkim crtama definisati sam pojam postmoderne, kao termina koji sredinom XX vijeka preplavljuje svakodnevni život, popularnu kulturu i medije. Činjenica je da teoretičari koji se bave postmodernizmom ili oni koji sistematski koriste ovaj izraz, propuštaju da adekvatno teoretski obrazlože ovaj fenomen. Definicija koja najbliže definiše ovaj period jeste Liotarova definicija posmoderne kao „vremena skepse, prema velikim pričama“. „Premda je velika pripovjest na izmaku, to nije prepreka da milijarde priča onih manjih i onih većih, prestane tkati tkivo svakodnevnih života“ (Liotar, 1990, str. 35). Liotarovo određenje postmoderne može se artikulirati i ovako: čovjek u ovom periodu ne razmišlja o krajnjim posljedicama svoga djelovanja i o cjelovitosti svijeta – to ga ne zanima, čovjek se ponaša kao mašina sa definisanim inputom (input) i outputom (output). Moralni aspekt ovakovog čovjekovog ponašanja nije u autorovom fokusu interesa.

Zigmunt Bauman² vidi postmodernu kao vrijeme bez sigurnosti u budućnost, sigurnosti koju omogućuje linearni istorijski model: „Najistaknutije obilježje postmoderne, je

2 Z.Bauman je poljski sociolog. Najpoznatiji je po svojim analizama veza između modernosti i holokausta i postmoderne i konzumerizma

ujedno izvor njezine snage i slabosti, da je sumnjičava prema osiguranjima i obećanjima, bez garancija; da odbija zamrznuti istoriju u proročanstvima ili unaprijed kupljenom zakonodavstvu, prije nego istorija krene svojim tokom” (Sorić, 2010, str. 332).

Bez postojanja konsenzusa šta zaista označava termin postmoderna, česta su mišljenja da je to period potpune slobode i potrošačkog izbora, doba u kome je tradicionalno poraženo od strane globalnog, a tu su i shvatanja da je riječ o periodu u kome je zbog ogromnog uticaja medijske simulacije nestala jasna granica šta je to realnost, a šta svijet medijske fikcije.

Ovaj istorijski period nastaje prije svega razvojem kapitalizma, promjenom sa organizacije društava zasnovanih na produkciji, na društva zasnovana na potrošnji. U ovoj fazi društvenog razvoja mediji preuzimaju vodeću ulogu u ljudskim životima, neprekidno predstavljajući svijet do te mjere da su počeli potpuno da ga simuliraju. Žan Bodrijar je prema mnogima jedan od najznačajnijih teoretičara savremenog doba, koje on ne naziva direktno postmodernim, ali smatra da smo u njega ušli simulacijom stvarnosti dobijajući na taj način svijet hiperrealnosti. Ne postoji više predstavljanje, kakvo smo znali ranije, stvari koje su bile projektovane psihološki i mentalno, sada se nalaze u hipersvijetu (Bodrijar, 1991, str. 6-7).

Pol Vaclavik u njizi „Koliko je stvarno stvarno“ (Paul Watzlawick, „How real is real“, 1976), po prvi put se bavi ovim pojmom, tvrdeći da stvarnost nastaje u komuniciranju, pa je zbog toga pogrešno vjerovanje da postoji samo jedna stvarnost.

„Ono što u stvari postoji je veoma veliki broj stvarnosti, neke od njih su kontradiktorne, ali sve nastaju komuniciranjem i ni jedna nije odraz trajne i objektivne istine“. (Miletić, Komunikološki leksikon, Megatrend, 2012:263)

Postmoderni period je period **prividne slobode (bez odgovornosti)** i potrošačkog izbora, doba u kome su tradicionalne zajednice izgubile svoje običaje pregažene globalizacijom, period u kome je zbog ogromnog uticaja medijske simulacije nestala jasna granica šta je to realnost, a šta svijet medijske fikcije. Time značaj medijskog obrazovanja i medijske pismenosti postaje još veći i ozbiljniji. Postmoderna je iznjedrila postnovinarstvo. Definišu ga kao „rezultat novih medija, odnosno zahvaljujući digitalnim tehnologijama kojima se sadržaji samo prenose i recikliraju, odnosno informacije koje je već neko objavio na svom sajtu” (Štavljanin, 2013, str. 171). Žargonski rečeno kopi-pejst (copy-paste) novinarstvo.

MEDIJSKOM PISMENOŠĆU PROTIV POSTNOVINARSTVA (copy-paste novinarstva)

Bez obzira na to zašto su nepouzidane, kada se na njih reaguje, efekat loših informacija je isti: donosimo odluke na osnovu pseudo-stvarnosti, lažne svesti. U mjeri u kojoj smo zavedeni, odluke donesene na taj način, mogu da nas dovedu do tuge pojedinačno, kao i cijele narode.

Na ličnom nivou, loše informacije mogu imati oblik navodnog insajdera ili veb sajta koji opisuje najnovije medicinsko “čudo.” Ili kolumna o nekretninama koja iz godine u godinu podstiče da je „savršeno vrijeme za kupovinu kuće”. Takav savjet je pomogao da se naduva balon u cijenama stanova koji je, kada je puknuo, potopio milione domova u dugove veće od njihove vrijednosti.

Za lične odluke koje utiču samo na nas ili naše porodice, kritičko razmišljanje o informacijama može umanjiti štetu. Možemo prepoznati većinu prevara i pogrešnih savjeta. Ali u demokratiji, loše informacije mogu čak i da izazovu haos, kada mnogi ljudi prepoznaju njene mane. Zato bi provjera vijesti i informacija trebalo da bude društvena aktivnost koja se dijeli sa drugima.

U postmodernom društvu, mediji ne odražavaju stvarnost, nego u svojoj sveprisutnosti stvaraju (proizvode) naš osjećaj stvarnosti i upravo zbog toga moramo biti medijski pismeni i osposobljeni da se suprostavimo „hiperrealnosti” u koju nas dovode mediji. Ili kako to reče Dolo „treba da se vratimo čovjeku, na to da on treba da bude osposobljen i obučen kako bi bio u stanju da „ne da podnosi ono što su mu drugi namjenili, već da sam bira ono što što najviše odgovara njegovom ličnom razvoju i da sam odbaci ono suvišno..... I prije svega sve to je moguće jedino kroz postojanje njegove sopstvene volje. Lični napor više nego ikada ima suštinski značaj” (Dolo, 2000,).

Daglas Ruškof (Douglas Rushkoff) današnje generacije mladih naziva „skrinejdžersi” (screenagers), jer medije upotrebljavaju samo kao ekrane, odnosno upotreba različitih medija, od tv ekrana, preko video igrice, na televizoru ili računaru, do telefonskog ekrana za njih je to samo niz ekrana kojima oni pristupaju i manipulišu njima u neprekinutom procesu komuniciranja. Upravo ova njihova karakteristika transformiše korišćenje i uticaj medija u njihovim životima:

- „Skrinejdžersi ne vide medije kao diskretne proizvode koji mogu da „utiču” na njih ili njihove kulture, već kao elemente multimedijskog mozaika koji je njihova kultura;
- „Skrinejdžersi „čitaju i „pišu” neprimjetno koristeći slike, zvukove i riječi.
- „Skrinejdžersi doživljavaju svijet ne u fizičkim granicama, već kao „instant globalne mreže bežičnih veza i međusobnih veza” (Rushkoff, 1996).

Skrinejdžersi su prepušteni su sami sebi, ovo je oblast u kojoj im oni na koje se po prirodi stvari uvijek mogu i moraju osloniti, njihovi roditelji, ne mogu pomoći. Oni su došljaci u dječiji svijet, *digitalni došljaci* koji su rođeni i odrasli u preddigitalnom dobu ili tačnije u analognom dobu i njihov mozak je prilagođen tom načinu poimanja svijeta. Teško im se može objasniti većina onoga što je za njihovu djecu sasvim normalno. njima su njihove vještine apsolutno strane, oni su učili polako – pa tako nastavljaju – korak po korak, jedno po jedno, pojedinačno i iznad svega, ozbiljno, ne shvatajući da uprkos želji, njihova djeca nisu u mogućnosti da ih shvate, jer njihov mozak prosto ne radi tako. Kao digitalni urođenici, kako je to lijepo objasnio Mark Prenski, mlađe generacije su izvorni govornici digitalnog jezika, računara, pametnih telefona, videogirica i svega čime nas je Internet usrećio. *Digitalni urođenici* navikli su ubrzano primati informacije. Vole paralelno obrađivati i raditi nekoliko poslova istovremeno. Više vole da slike prethode tekstu, nego obratno. Skloniji su nasumičnom pristupu (kao u hipertekstu). Najbolje rade u internetskom okruženju. Uživaju u trenutnim zadovoljstvima i čestim nagradama, odrasli su na vrtoglavih brzinama videoigrice i MTV-ja. Navikli su na trenutačnost hiperteksta, preuzimanje muzike, telefone u džepovima, biblioteke na računarima, direktne razmjene poruka (Prensky, October 2001).

ZAKLJUČAK

Proklinjanje digitalne revolucije je beskorisno, centralno pitanje sa kojim se moramo suočiti je kako da kao društvo, odgovorima izazovima koje nam je donijela. Šta trebamo uraditi da bismo efikasnije funkcionisali u svijetu u kome nam informacije dolaze u nula-ma i jedinicama? Obrazovanje je definitivno oblast u kojoj moramo napraviti najozbiljnije reforme i prilagođavanja. Svaki zajednički napor u borbi protiv dezinformacija gotovo sigurno mora početi u mladosti, kada se načini na koje učimo kako da obrađujemo informacije još uvijek oblikuju. Međutim, milenijalci i generacija Z se više oslanjaju na tehnologiju od bilo koje prethodne generacije. Pametni telefon vlada našim svijetom i to se neće promijeniti. Zato moramo da prilagodimo naše obrazovne strategije u skladu sa tim, kako bismo mladima dali intelektualne alate da uđu u svijet u kome su činjenice stalno sporne, neistine se brzo šire preko moćnih digitalnih mehanizama, a ideološka segregacija podriva našu kolektivnu posvećenost istinskoj zajednici.

LITERATURA

1. Bal, F. (1997). *Moć medija*. Beograd: Clio.
2. Baudrillard, J. (1995). *The Gulf War Did Not Take Place*. Bloomington: Indiana University Press.
3. Bodrijar, Ž. (1991). *Simulakrumi i simulacija*. Novi Sad: IP Svetovi.
4. Dolo, L. (2000.). *Individualna i masovna kultura*. Beograd: CLIO.
5. Goleman, D. (2008). *Socijalna inteligencija*. Zagreb: Mozaik knjiga.
6. Liotar, Ž.-F. (1990). *Postmoderna protumačena djeci*. Novi Sad : Svetovi.
7. Prensky, M. (October 2001). Digital Native, Digital Immigrants. *On the Horizon (MCB University Press, Vol. 9 No. 5)*.
8. Remondino, E. (2002). *Televizija ide u rat*. Beograd: CLIO.
9. Rushkoff, D. (1996). *Playing the Future: How Kids Culture Can Teach Us to Thrive in an Age of Chaos*. New York: Harper Collins.
10. Salmon, K. (2010). *Storytelling*. Beograd: CLIO.
11. Sorić, M. (2010). *Koncepti postmodernističke filozofije*. Zadar.: FG-Grafika.
12. Štavljanin, D. (2013). *Balkanizacija Interneta i "smrt" novinara*. Prag/Beograd: Radio Slobodna Evropa i Čigoja štampa.
13. Zoran Jevtović, L. D. (2010). *Geopolitika i mediji*. Novi Sad: Kultura polisa.

UTJECAJ AUDIO - VIZUELNE INDUSTRIJE NA UREĐIVAČKU POLITIKU TELEVIZIJSKOG MEDIJA

Emin Mesić¹
Zlatko Mecan²

SAŽETAK

Savremeni mediji danas su toliko integrisani u audio - vizuelnu industriju tako da nema nijednog aspekta života čovjeka u kojem nije izražena potreba za sadržajima koji se proizvode van kontrole medijskih programskih i uređivačkih politika. Još je američki sociolog medijske kulture Marshall McLuhan početkom 1960-ih godina prošlog vijeka proročanski nagovjestio globalnu ekspanziju audio - vizuelne kulture, ne sluteći, možda, ni sam, da će ona kao ranije i film postati jedan od najmoćnijih generatora razvoja moderne svjetske industrije. Na početku ere nove audio - vizuelne kulture, televizijski medij isključivo je zavisio od vlastite produkcije. Međutim, danas više od 75 odsto ukupno proizvedenog televizijskog programa u svijetu se odnosi na TV produkciju nezavisnih produkcijskih kompanija. I u Bosni i Hercegovini javni emiteri, kao i komercijalne i nezavisne televizijske stanice, pretežno emituju sadržaje audio - vizuelne industrije.

KLJUČNE RIJEČI: audio – vizuelni medij, audio vizuelna – produkcija, audio – vizuelna industrija, digitalizacija, radio i televizija

THE INFLUENCE OF THE AUDIO - VISUAL INDUSTRY ON EDITORIAL POLICY OF TELEVISION MEDIA

SUMMARY

Modern media today are so integrated into the audio-visual industry that there is no aspect of human life in which the need for content that produces control of media programming and editorial policies is not expressed. At the beginning of the 1960s, the American sociologist of media culture Marshall McLuhan prophetically hinted at the global expansion of audio-visual production, not even realizing, perhaps, that film, like before, would become one of the most powerful generators of the development of the modern global world industry. At the beginning of the era of the new audio-visual culture, the television medium exclusively depends on its own production. However, today more than 75 percent of all TV programming in the world refers to content produced by independent production companies. In Bosnia and Herzegovina as well as in the countries of the region, commercial independent television radio and television stations broadcast daily mainly content from the audio-visual industry, which is represented by even more than 90 percent in some local television stations.

1 Docent na Fakultetu za medije i komunikacije Internacionalnog univerziteta u Travniku

2 Viši asistent na Fakultetu za medije i komunikacije Internacionalnog univerziteta u Travniku

KEYWORDS: *audio - visual media, audio - visual production, audio - visual industry, digitization*

UVOD

Snažan razvoj digitalne tehnologije u posljednjih dvadesetak godina omogućio je vrlo dinamične integrativne procese, što je rezultiralo tzv. multimedijskim komuniciranjem čije se utočište nalazi u audio - vizuelnoj industriji, koja za sve veći broj zemalja predstavlja vrlo profitabilnu privrednu djelatnost. Savremeni radio - televizijski informativni servis, kao i drugi masovni mediji, bez obzira na način komuniciranja sa publikom, odavno ne zavise samo od vlastite proizvodnje medijskih sadržaja namijenjenih javnosti. Audio - vizuelna industrija, odnosno film, televizija, radio, novi mediji, video igre, performansi, koncerti, muzička produkcija i drugo, u svijetu su najbrže rastuće ekonomsko područje, čije se globalno tržište širi neslućenom brzinom. Zbog toga velike produkcijske kompanije u najrazvijenijim zemljama svijeta danas imaju dominantan utjecaj na uređivačku i programsku politiku nacionalnih radio - televizijskih stanica.

Analiza uređivačke politike, odnosno programskih šema javnih emitera u Bosni i Hercegovini pokazuje da i oni u sve većem obimu postaju konzumenti proizvoda audio - vizuelne industrije. Omjer između programskih sadržaja proizvedenih u vlastitim studijima i televizijskih sadržaja nabavljenih na slobodnom tržištu, vrtoglavo raste u korist ovih drugih. Komercijalni sektor elektronskih medija, takođe ne bi mogao opstati bez svjetske i domaće nezavisne audio - vizuelne produkcije. Najveći broj malih, lokalnih televizijskih stanica Više od 90 procenata dnevnog programa male lokalne televizijske stanice duguju nezavisnoj video produkciji. Međutim, i na našim regionalnim prostorima djeluje sve veći broj produkcijskih kompanija koje samostalno realizuju različite televizijske projekte. Isto tako, i jedan broj nezavisnih domaćih TV kuća, sve se više orijentiše na vlastitu audio - vizuelnu produkciju, koju izlažu bespoštednoj tržišnoj utakmici.

TELEVIZIJSKI MEDIJ KAO OKOSNICA AUDIO - VIZUELNE INDUSTRIJE

Proizvodnja televizijskog programa je odavno dislocirana u studijske prostore audio - vizuelnih kompanija, tako da se danas gotovo sve izuzev informativnih emisija javnih TV servisa proizvodi u okviru nezavisnih produkcijskih kuća. Jedan broj teoretičara vizuelne kulture i komunikacije razvoj modernne audio - vizuelne tehnologije povezuje sa otkrićem fotografije i filma. Međutim, istorijski gledano počeci vizuelne kulture razvijali su se u kontekstu umjetnosti, kada je slika nekog predmeta predstavljala simboličko značenje riječi, a razumijevala kao prosta slikovna informacija.

„Pronalaskom filma odnosno tehnike „pokretnih slika“, vizuelna kultura i komunikacija poprimaju sasvim novu funkciju koja iz sfere umjetnosti prelazi u polje medijskog diskursa, odnosno informisanja, zabave i reklame. Time vizuelna komunikacija postaje temeljna značajka savremene informacijske tehnologije i vizuelne kulture uopšte, pri čemu ta interakcija nije neki uslovljeni društveni odnos niti kulturni proizvod istorije. Vizuelne komunikacije su rezultat potpuno drugačije borbe društva i kulture u globalno doba, čija konstrukcija proizilazi iz moći informacijske tehnologije koja je istodobno medij, poruka, struktura, funkcija i znak derealiziranog svijeta.“ (Paić Ž., 2008)

Kao što se može zaključiti, i sam teoretičar vizuelne komunikacije, Ž.Paić, savremenu vizuelnu kulturu i komunikaciju prvenstveno povezuje sa razvojem filma kao medija, na čijim je temeljima stvorena audio - vizuelna produkcija. Moć informacijske tehnologije, tvrdi ovaj autor, najbolje se može vidjeti iz integrisanosti savremene medijske poruke koja se kreće u dva smjera: objektivne medijske stvarnosti i dominacije virtualne tehnologije. Zato se danas uspješnost medijskog djelovanja sve više zasniva na kriterijumu sposobnosti balansiranja između analognog i digitalnog poimanja komunikacijske kulture.

„Pojavom zvučnog i kolor filma krajem 1920 - ih godina dvadesetog vijeka, igrani film postaje jedan od najznačajnijih izvoznih proizvoda američke industrije. Tokom Drugog svjetskog rata filmska industrija SAD-a je djelovala kao kompaktan i jedinstven medijski sistem u kojem su zajedno funkcionisali i svi drugi mediji: štampa, radio i televizija, čiji je osnovni zadatak bio zabaviti američke građane za vrijeme ratnog stanja, te ih pripremiti da ratne teškoće lakše prebrode.“ (Peterlić, A., 2008.) Film je, kao što navodi Peterlić, odigrao važnu ulogu u oblikovanju američke kulturne istorije, a sve do 1960 - ih godina prošlog vijeka u SAD - a je imao funkciju masovnog medija kao što je danas imaju televizija i internet. Američka filmska industrija početkom 20. vijeka je označila stvarni razvojni iskorak u pravcu oblikovanja audio - vizuelne produkcije, masovne kulture i moderne industrije medijskih sadržaja.

U kontekstu promišljanja dvojice navedenih teoretičara, Ž.Paića i A.Peterlića, istorijski značaj otkrića zvučnog filma i njegov doprinos razvoju popularne kulture, neposredno je utjecao na razvoj pop - muzike koja je omogućila širenje auditivnih tehnologija, odnosno proizvodnju gramofonskih ploča i nastanak diskografske industrije. Film kao prethodnica masovne kulture i njegov utjecaj na globalnu kulturu savremenog društva, velikim dijelom se može zahvaliti upravo muzici i muzičkim zvijezdama toga vremena. Bez njih se sredinom 20. vijeka nije mogla zamisliti masovna kultura i zabava. Tako su se, na primjer, sedamdesetih godina prošlog vijeka počele raditi muzičke performanse, a zatim i multimedijске predstave u koje su se unosile vokalne i tekstualne dionice, a ponekad čak i elementi opere, da bi se početkom osamdesetih prešlo na film i elektronske medije. Time su bile stvorene sve pretpostavke za ekspanziju audio - vizuelne produkcije koja je na tržište izbacila ogromne količine gramofonskih ploča, audio i video kasete, a glavni konzumenti tih proizvoda postaju radio i televizijske stanice.

Sredinom 1950 - ih televizija postaje najveći komunikacijski fenomen 20. vijeka. Do gađaji koji bi se našli u njenom fokusu nevjerojatnom brzinom su djelovali na formiranje globalnog javnog mnijenja. Svjetski lideri audio - vizuelne produkcije brzo su shvatili da TV kao medij velikog dometa, može da poveže kulture, ljude i narode. Kao što navodi, McQuail, televizija je medij koji „sintetizira pisani tekst, govor, pokretne slike, boju, muziku, animaciju i zvučne efekte“, zbog čega ima namjerljivu moć. (McQuall D., 2010.) Na temeljima toga su kroz duži period stvarane tehnološke, komunikacijske i druge pretpostavke za razvoj današnje savremene audio - vizuelne industrije u svijetu. Ova industrijska grana uspješno se razvija i u našoj regiji, a sve više nezavisnih produkcijskih kuća otvoreno je i u Bosni i Hercegovini. To se najviše ogleda u programima javnih i komercijalnih TV emitera koji svojim pretplatnicima pored stranih, sve više nude dokumentarna, informativna, igrana i serijska filmska i druga ostvarenja domaće audio - vizuelne produkcije.

Zbog kompleksnosti informativno - komunikacijske strukture i neograničene potrebe za različitim sadržajima medijske produkcije, televizija je postala i najveći savremeni

konzument njenih proizvoda. Shodno tome produkcijske kuće svoju poslovnu strategiju velikim dijelom prilagođavaju programskim zahtjevima televizijskih emitera. Proizvodnja televizijskog programa je veoma skupa i složena, zbog čega većina javnih televizija u prvi plan stavlja informativni program, budući da od toga uglavnom zavisi njihovo budžetsko finansiranje. Prikupljanje, snimanje i emitovanje vijesti i drugih informativnih sadržaja, politički subjekti kao osnivači javnog televizijskog medija, smatraju najvažnijim dijelom produkcije, pa se u te svrhe koristi i najveći dio raspoloživih tehničkih i ljudskih resursa. S druge strane TV pretplatnici kao medijska publika, odnosno TV gledaoci očekuju da im televizija ponudi adekvatnu količinu raznovrsnog programa. Tako velike produkcijske zahtjeve domaće televizijske kuće ne mogu ostvariti, kao ni najmoćnije svjetske TV kompanije koje nikada nisu ni pokušavale svoj program pokrivati isključivo vlastitom produkcijom. Medijski menadžeri davno su izračunali da je televizijski proizvod najskuplji ako se izrađuje pod vlastitim krovom.

Televizija danas nije ista kao prije pola vijeka, kada su njene tehničke mogućnosti bile vrlo ograničene, a zahtjevi publike vrlo skromni. Kako danas živimo pod okriljem digitalne tehnologije, i sama se televizija u tom pravcu brzo transformisala, približavajući se sve više onome što je svojom maksimumom, „globalno selo“ proročanski nagovjestio američki teoretičar kulture, Marshall McLuhan. „Televizija je medij koji oblikuje naša mišljenja i naša uvjerenja. Ona će neminovno olakšati ljudsku komunikaciju na daljinu i učiniti da se naše kulture približe i integrišu.“ (McLuhan M., 1971.) I pored toga, što takva predviđanja nisu nailazila na odobravanje, teorijske postavke M. McLuhana i danas su vrlo aktuelne, posebno u pogledu boljeg razumijevanja multimedijjskih procesa. Interaktivnost i nelinearnost su upravo najuvjerljivija obilježja koja potvrđuju njegovu tezu o „audiovizuelnosti“ televizijskog medija koji, prije svega, makar u simboličkom smislu prudužava ljudsko trajanje.

I mnoge druge aktuelne savremene teorijske rasprave o televiziji kao najbitnijem segmentu digitalne kulture uopšte, pojam „audiovizuelnosti“ u svakodnevnoj komunikaciji savremenog čovjeka, smatraju njenim najznačajnijim obilježjem. Mnogi, na žalost, još u uvijek to ne razumiju u potpunosti. Pojam „audio- vizuelno“ na početku razvoja televizijskog medija kao takav nije ni postojao, da bi tek pojavom novih medija ta pojmovna enigma bila razriješena uvođenjem u savremenu nauku jedinstvenog leksema. Pojam „audiovizuelno“, danas se koristi u različitim varijantama, često i kao sinonim televizijske produkcije i mas - medijske kulture, koja pretežno ima karakteristike audiovizuelnosti.

„Industrijska kultura je dominantna kulturna forma u zapadnim društvima. Takav potkulturni oblik je poprimio sva svojstva klasične industrijske proizvodnje, distribucije i prodaje, a njena svrha i jeste profitabilnost. Zbog toga industrijska kultura ima univerzalni karakter nezavisno što pretežno u razvijenim društvima dominira nad ostalim potkulturnim oblicima. Ova osobina mas - kulture prisutna je u različitoj meri u svim društvima.“ Upravo industrijalizacija kulture omogućuje medijima da i oni dizajniraju svoj proizvod prema zahtjevima tržišta. Televizija u jednoj takvoj tržišnoj utakmici, u kojoj glavnu ulogu imaju digitalne platforme, pronalazi svoje mjesto u sklopu različitih multimedijjskih sadržaja, a u kojima pored videa i drugih formi medijske prezentacije, sve više mjesta pripada vijestima i reklamama. Na taj način televizija se predstavlja, ne samo kao konzument audio - vizuelne industrije, nego i kao isporučilac medijskih sadržaja. Danas se u medijskoj komunikologiji sve češće govori o velikom značaju integracijskih procesa između različitih medija, koji su se u svijetu dešavali u posljednjih nekoliko decenija. Riječ je, prije svega, o integrativ-

nom modelu proizvodnje medijskih sadržaja u multiplatformskim produkcijskim uslovima. Ovom procesu najprije su bili podvrgnuti štampani mediji, čiji je transfer na digitalne platforme omogućen tzv. tehnološkim medijskim konvergencijama. „Integrativni model predviđa objedinjavanje novinarske proizvodnje pri čemu bi se sadržaj trebao proizvoditi slijedeći opšta stilska i žanrovska pravila, prilagođena modernim digitalnim medijima, a njegove aplikacije u različite platforme događale bi se na centralnom uredničkom nivou.“ (Nikolić S., 2011.)

Gledajući iz perspektive medijskog sadržaja i preklapanja pojedinih segmenata medijske produkcije, televizijski proizvod je takođe našao svoje mjesto u strukturi multiplatformskog procesa. Koristeći teorijske postavke integrativnog modela i medijske konvergencije mnoge produkcijske kuće u oblasti audio - vizuelne industrije su specijalizirale svoju djelatnost, tako da se jedni bave produkcijom dokumentarnog programa, drugi snimaju igrane serije, treći se bave proizvodnjom raznih zabavnih emisija (reality show, muzički show, emisije iz kulinarstva, automobilizma, kvizovi znanja itd.). Podjela rada u medijskoj industriji izoštrila je tržišnu konkurenciju u globalnoj produkciji audio - vizuelnih sadržaja, tako da danas gotovo nema oblasti u kojoj nezavisni proizvođači televizijskog programa nisu pronašli svoj interes.

AUDIO - VIZUELNA INDUSTRIJA I TELEVIZIJSKI SERVIS BiH

Savremeni televizijski medij kao korisnik produkcije audio - vizuelne industrije pretežno je orijentisan prema filmskoj i video produkciji stranih producenatskih kompanija. U televizijskim programima najviše su zatupljeni filmski i dokumentarni programi, koji čine više od 50 odsto sadržaja koji dolaze sa tržišta medijske video produkcije. Praćenjem programskih shema različitih televizijskih kanala u Bosni i Hercegovini i regiji, vidi se da su najveći konzumenti produkcije audio - vizuelne industrije javni TV emiteri. Tako, na primjer, BHT 1 kao najveći bosanskohercegovački javni emiter nije i najveći korisnik strane medijske produkcije, iako je i u njenim programima zastupljenost stranih igranih serija i igranih filmova dosta velika.

Tabela 1. Zastupljenost TV sadržaja audio – vizuelne industrije u programima BHT1, RTRS i FTV tokom mjeseca jula 2023. godine

Datum	TV emiter	Minutaža	Dokum. %	Filmski %	Serijski %
2.7.2023.	BHT1	465	15	27	58
6.7.2023.	RTRS	435	18	15	67
9.7.2023.	FTV	510	23	17	60
13.7.2023.	BHT1	440	12	23	65
16.7.2023.	FTV	560	13	15	72
17.7.2023.	RTRS	670	17	-	83
18.7.2023.	BHT1	460	22	13	75
21.7.2023.	RTRS	550	15	22	63
27.7.2023.	FTV	505	10	-	90
28.7.2023.	BHT1	495	17	11	72
31.7.2023.	RTRS	575	23	-	77

Izvor: TVextra, sedmični TV i satelitski program, Dnevni avaz, 30.6; 7.7; 14.7., 22.7. i 29.7.2023. godine

Kao što se može vidjeti iz prethodnog pregleda zastupljenosti TV sadržaja audio - vizuelne produkcije u programima javnih RTV emitera BiH, dnevna minutaža stranih RTV serija i druge video produkcije obuhvata preko 50 odsto ukupnog TV programa. U sklopu Javnog RTV servisa Bosne i Hercegovine najveći konzumenti audio - vizuelne industrije su FTV BiH i RTRS. Tako, na primjer, bosanskohercegovački javni emiteri u ljetnoj programskoj šemi emituju oko 120 -180 minuta vlastitog informativno - političkog programa (TV Dnevnik, Vijesti), dok se najveći dio ostalog programa odnosi na stranu i domaću produkciju nezavisnih produkcijskih kuća. Tokom vikenda zbog povećanog broja igranih serija udio vlastitog programa je još manji. Nasuprot tome, više od 600 minuta dnevnog programa odnosi se na domaće i strane igrane serije, igrane filmove i dokumentarni program. Budući da BHT1 posjeduje veliki fond arhivskog materijala iz prijeratne domaće TV produkcije, u dnevnoj programskoj šemi ove televizije u značajnoj mjeri su zastupljene reprize različitog arhivskog sadržaja. (Tabela, 1.)

Tabela 2. Pregled igranog i dokumentarnog serijskog programa u ljetnoj šemi BHT1, RTRS i FTV

BHT1	RTRS	FTV
CoComeloa, animirana serija, 1/176	Mala supruga, strana igrana serija, 1/93	Blago nama, igrana serija, 1/64
Aleksa Šantić, domaća igrana serija, 1/8 r.	Ženski raj, italijanska igrana serija, 1/160	Viktoria, strana igrana serija, 1/8
Za moje kćeri, strana igrana serija, 1/41	Dug moru, domaća igrana serija, 1/13	Aquarius, strana igrana serija, 1/13
Smanji gas, domaći dok.serijal	Divlja zemlja, strana igrana serija, 1/120	Kamiondžije d.o.o., igrana serija, 1/20
Potrošački smjer, domaći dok. serijal	Ivanovi protiv Ivanovih, igrana serija, 1/20	Lud, zunjen, normalan, domaća igrana serija, 1/144,
Lucifer, strana igrana serija	Čuvari Krajine, dokumentarni serijal	Radio Mileva, igrana serija, r.
Agro – ekologika, domaći dok. serijal	Stani da ti kažem, emisija za djecu, 1/40	Viza za budućnost, domaća igrana serija, r., 1/204
Hodoljublje, domaći dok. serijal	Sport profil, sportska emisija, 1/52	Katarina Velika, ruska igrana serija, 1/12
Lovci na prevare u zdravstvu, strani dok.serijal, 1/5	Život je na selu, strani dokumentarni serijal	Doktor Martin, strana igrana serija, 1/7
Blago naslijeđa, dok.program, 1/50	Iz naše kuhinje, kulinarski šou, 1/30	Dobrodošli u Orient Express, igrana serija, 1/9
Korak do neba, strana igrana serija, 1/40 r.	Na mliječnom putu, domaća serija, 1/5	Jovanka Broz i tajne službe, dok.serijal, 1/10
U dubinama beskrajnog plavetnila, strana dokumentarna serija, 1/8	Srpski junaci srednjeg vijeka, dokumentarni serijal, 1/10	Mrkomir, igrana serija, 1/13

Izvor: TV extra, sedmični TV i satelitski program, Dnevni avaz (juni, juli, avgust 2023.)

Domaći televizijski emiteri imaju u svojim dnevnim programima izrazito veliki udio igranog serijskog i dokumentarnog programa. To je najviše izraženo u ljetnoj programskoj šemi televizijskih emitera u okviru Javnog RTV servisa BiH. U zavisnosti od dana emitovanja

vanja, strane i domaće igrane serije čine čak 50 – 80 % sveukupnih sadržaja dnevnog TV programa. (Tabela, 2.)

I komercijalne i nezavisne TV kuće kao što su PinkBH, Hayat TV, Nova BH, OBN, O Kanal, BN i druge televizijske stanice pretežno emituju sadržaje strane audio - vizuelne produkcije. Kod ovih emitera dominiraju turske i latinoameričke serije, kao i muzički i reality šou programi domaće audio - vizuelne produkcije. U proizvodnji domaćeg muzičkog programa vodeću ulogu imaju Pink TV i Hayat TV. Kao regionalna televizijska kompanija TV Nova BH je prepoznatljiva kao lider domaće produkcije televizijskih igranih serija i različitih šou programa. U programima regionalnih i kantonalnih televizijskih stanica značajno mjesto zauzimaju dokumentarno - informativni sadržaji iz programske razmjene, u kojima se tematski obrađuju domaći lokalni i regionalni problemi. Kantonalne i regionalne televizije, takođe redovno preuzimaju strane informativne programe kao što su Radio Slobodna Evropa, TV Liberty, Glas Amerike i Deutsche Welle.

Paralelno sa audio - vizuelnom industrijom u svijetu se razvija i specijalna video industrija za produkciju sadržaja za objavljivanje putem digitalnih platformi. Internetske digitalne platforme kao što su Facebook, YouTube, Instagram, i TikTok bilježe izrazito dinamičan razvoj video produkcije koja se objavljuje na njihovim mrežama. U ovoj oblasti je na regionalnim prostorima ima sve više profesionalnih produkcijskih kuća, a značajan je broj i onih koje se pojavljuju u Bosni i Hercegovini. Prema najnovijim istraživanjima naše produkcijske kuće u oblasti audio - vizuelne i video produkcije, svojom kreativnošću nimalo ne zaostaju za onima na regionalnom nivou, dok je znatan broj domaćih producenata već prepoznatljiv i na evropskom tržištu.

ZAKLJUČAK

Utjecaj audio - vizuelne i video industrije na uređivačku politiku televizije i online medija je sve veći, te ima presudan značaj za normalno i uravnoteženo funkcionisanje informativno -komunikacijskog sistema savremenog društva. Kao što se i u ovom radu može vidjeti televizijski medij je sve manje zavisan od vlastite produkcije i rada svojih televizijskih redakcija, što je bitno promijenilo i sam odnos njenog menadžmenta prema uređivačkoj politici. Iz prethodnih razmatranja i analiza, može se zaključiti da je sve veći i producentski utjecaj na uređivačku politiku televizije. Produkcijske kompanije svojim autonomnošću prilikom izbora tema i sadržaja u velikoj mjeri sužavaju prostor novinarima za kreativan rad, a uredničkim timovima oduzimaju mogućnost direktnog utjecaja na uređivanje programa. Vrlo negativan utjecaj na uređivačku politiku televizijskog medija imaju takođe visoki troškovi proizvodnje i emitovanja televizijskog programa. Svojom ponudom igranih serija po relativno niskoj cijeni, produkcijske agencije vješto manipulišu izborom i ponudom programskih sadržaja, čime takođe indirektno utječu na uređivačku politiku televizijskog medija.

Velike produkcijske kompanije, kao što se može zaključiti, po logici finansijske moći koju posjeduju, imaju monopol nad pojedinim segmentima audio - vizuelne produkcije. Tako se proizvodnja najpopularnijih i najgledanijih igranih serija i filmova u pravilu odvija u studijima koji tradicionalno u toj oblasti imaju monopoil, pa se oni u skladu s tim i ponašaju i demonstriraju svoj moć. Ovo pitanje već dugo izaziva potrebu razmatranja etičnosti vlasnika producenata i kompanija u pogledu njihove društvene odgovornosti, koju na vrlo

problematičan način delegiraju emiterima. „Moglo bi se zamišljati da oni organiziraju svoju vlastitu kontrolu kvalitete, no malo je primjera industrija koje su se bez vanjskih pritisaka uopće obdarile nekim kodeksom časti, da i ne spominjemo koliko o njemu vode računa.“³

Kao što je poznato, danas je u svijetu najutjecajnije i finansijski najmoćnije produkcij-ska kompanija The Walt Disney Company, a odmah je slijede Viacom, Comcast, Twenty - First Century, A24, Time Warner, CBS itd. Utjecaj najmoćnijih svjetskih produkcijskih kompanija osjeti se u različitim segmentima programske i uređivačke politike javnih emi-tera širom svijeta. Od njihovog utjecaja nisu ostali pošteđeni ni najveći televizijski emiteri na našim prostorima, pa tako ni BHT1, FTV BiH i RTRS, koji svojim televizijskim progra-mima pokrivaju cijelu Bosnu i Hercegovinu.

LITERATURA

1. Balle, Francis, Moć medija, Savremena administracija, Beograd, 1996.
2. Belan, Branko, Audiovizuelne komunikacije kat društveni fenomen in njih vpliv na mlade, Do-pisna delavska univerza Univerzum, 1976, Ljubljana
3. Bertrand, Claude - Jean, Deontologija medija, Sveučilišna knjižara, Zagreb, 2007.
4. Čerepinko, Dario; Periša, Mario; Valdec, Dean, Integralni model proizvodnje sadržaja tiskovnih medija u multiplatformskim produkcijskim uvjetima, Tehnička knjiga, 8.1(2014), Zagreb
5. Gršić - Žiljak, Jana, Jugović, Morana; Makson – Leiner, Ulla, Dizajn vizualnih komunikacija, Školska knjiga, Zagreb, 2022.
6. Marković, Dragan, Audio – vizuelna pismenost, Singidinum, Beograd, 2010.
7. McLuhan, Marshall, Gutenbergova galaksija – nastanak tipografskog čovjeka, Kultura, Beograd, 1973.
8. McLuhan, Marshall, Poznavanje opština – čovekovih produžetaka, Prosveta, Beograd, 1971.
9. McQuail, Denis, Mass Communications Theory, Amazon Media Studies, London, 2010.
10. Mitrović, Ivica, Dizajniranje novih medija, Umjetnička akademija u Splitu, Split 2012.
11. Nikolić, S. Zoran, Savremena sociologija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad. 2011.
12. Peterlić, Ante, Povijest filma, Rano i klasično razdoblje, Hrvatski filmski savez, Zagreb, 2008.
13. Plevnik, Danko, Informacija je komunikacija, Informatika i društvo, Zagreb, 1986.
14. Paić, Žarko, Vizualne komunikacije, CVS – Centar za vizualne studije, Zagreb, 2008.

Internetski izvori:

1. www.org/wiki/laurie – anderson
2. www.wikipedia.org/wiki/viacom
3. www.filmzagreb.hr/hr/konferencija-o-audio-vizualnoj-industriji

Ostali izvori:

1. Dnevni avaz, TV Extra (juni, juli, 15. avgust 2023.)
2. Programske šeme BHT1, RTRS, FTV

3 Bertrand, Claude - Jean, Deontologija medija, Sveučilišna knjižara, Zagreb, 2007.

MENADŽMENT MEDIJA U DIGITALNOM DOBU

Dragana Milin¹

SAŽETAK

Menadžment medija je oblast koja se bavi upravljanjem medijskim preduzećima i organizacijama. To uključuje planiranje, organizaciju, vođenje i kontrolu medijskih resursa kako bi se postigao uspešan i efikasan rad medija. Pojava interneta i digitalne transformacije izazvali su značajne promene u načinu vođenja medijskih organizacija, sa povećanim fokusom na digitalnu strategiju, online prisutnost, interakciju sa publikom i analitiku podataka, te su se kao odgovor na digitalne promene razvili različiti, više ili manje inovativni, poslovni modeli. Izbor poslovnog modela određuje na koji način medijska organizacija planira da funkcioniše, da ostvaruje prihode, prilagođava se promenama i utiče na društveno okruženje.

U ovom radu naveden je kratak opis promena koje su se desile u menadžmentu u medijskoj industriji usled digitalne transformacije, izneto je šta je obuhvatao menadžment tradicionalnih medija a koje izazove je donelo digitalno doba. Takođe, dat je pregled najčešće korišćenih poslovnih modela koji su se pojavili kao rezultat sprovedenih digitalnih promena, a navedeni su i primeri uspešno sprovedenih digitalnih transformacija medija i poslovnih modela koji su pri tome korišćeni.

KLJUČNE REČI: *medijska industrija, digitalna transformacija, poslovni modeli*

MEDIA MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE

SUMMARY

Media management is a field that deals with the administration of media enterprises and organizations. This involves planning, organizing, leading, and controlling media resources to achieve successful and efficient media operations. The emergence of the internet and digital transformation has brought significant changes in the way media organizations are managed, with an increased focus on digital strategy, online presence, audience engagement, and data analytics. In response to these digital changes, various more or less innovative business models have been developed. The choice of a business model determines how a media organization plans to function, generate revenue, adapt to changes, and impact the social environment.

This paper provides a brief description of the changes that have occurred in media management due to digital transformation. It outlines what was encompassed in the management of traditional media and the challenges brought about by the digital age. Additionally, an overview of the most commonly used business models that emerged as a result of the implemented digital changes is presented, along with examples of successfully conducted digital media transformations and the business models used in the process.

KEYWORDS: *media industry, digital transformation, business models*

¹ Odsjek za medijske studije, Filozofski fakultet, Univerzitet u Novom Sadu, dragana.milin@ff.uns.ac.rs

UVOD

Menadžment medija se bavi efikasnim upravljanjem medijskim organizacijama i re-sursima. Njegova funkcija je da postigne uspešnu proizvodnju i distribuciju medijskog sadržaja, ostvarivanje prihoda i održavanje konkurentske prednosti. Kroz strategijsko planiranje, donošenje odluka, upravljanje ljudima i kontinuirano unapređivanje procesa, menadžment medija osigurava da medijska organizacija postigne svoje ciljeve (Dal Zotto & Van Kranenburg, 2008).

Uloga menadžmenta medija je višestruka. Prvo, menadžment medija ima zadatak da razvije strategiju koja će medijskoj organizaciji omogućiti da postigne svoje ciljeve. Ovo uključuje analizu tržišta, identifikaciju ciljne publike, definisanje konkurentske prednosti i postavljanje dugoročnih ciljeva. Drugo, menadžment medija upravlja operativnim aspektima medijske organizacije, koordinira timove, obezbeđuje kvalitet i optimizuje procese. Treće, menadžment medija se bavi upravljanjem ljudskim re-sursima, uključujući regrutovanje, obuku, motivaciju i razvoj zaposlenih (Mierzewska & Hollifield, 2006). Isto tako, menadžment medija odlučuje koji sadržaj će biti proizveden, kako će biti distribuiran i kako će se privući ciljna publika a bavi se i upravljanjem tehnologijama, jer se medijske organizacije moraju prilagoditi tehnološkim inovacijama i promenama (Firmansyah et al, 2022).

Pre pojave interneta, menadžment tradicionalnih medija se fokusirao na upravljanje štampanim publikacijama, televizijskim i radio stanicama. Sastojao se od nekoliko ključnih elemenata koji su se tada smatrali važnim za vođenje medijskih organizacija. Menadžment medija je bio odgovoran za planiranje sadržaja koji će biti objavljen ili emitovan, što je uključivalo definisanje tema, vesti, emisija, programa i njihovo usklađivanje sa ciljnom publikom (Küng, 2007). Zatim, upravljao je proizvodnim procesom, koji je uključivao prikupljanje i obradu vesti, dizajn i štampanje novina ili pripremu televizijskih/radio emisija, a takođe se brinuo o distribuciji štampanih izdanja ili emitovanju sadržaja putem radio i televizijskih mreža (Küng, 2007). Menadžment tradicionalnih medija se bavio marketinškim aktivnostima kako bi privukao čitaoce, gledaoce ili slušaoce, kao i finansijskim aktivnostima, poput upravljanja budžetom, приходima od preplate, oglašavanja ili nekih drugih izvora (Küng, 2007).

Ovi elementi menadžmenta tradicionalnih medija vremenom menjali i prilagođavali su se promenama u industriji medija. Digitalna transformacija i razvoj interneta promenili su način na koji ljudi konzumiraju medije i pristupaju informacijama. Razvoj interneta omogućio je promenu potrošačkih navika, jer korisnici sada pristupaju medijskom sadržaju putem različitih platformi i uređaja. Pojava digitalnih platformi, poput društvenih medija i video platformi, stvorila je snažnu konkurenciju za tradicionalne medijske organizacije (Clegg, 2019). Ove platforme privlače veliki broj korisnika i često pružaju personalizovani sadržaj i interakciju sa korisnicima. Imajući u vidu da se tehnologija neprestano razvija, medijske organizacije moraju pratiti te promene kako bi ostale relevantne, što zahteva stalnu inovaciju u tehnologiji, platformama, formatima sadržaja i načinima interakcije sa publikom (Gerwin, Kaliebe & Daigle, 2018). Uz sve navedeno, digitalno okruženje je donelo pitanja o transparentnosti, integritetu i poverenju u medije. Brzo i lako širenje informacija omogućilo je i brzo i lako širenje dezinformacija i manipulaciju javnim mnjenjem. Imajući u vidu širenje dezinformacija, manipulacije i lažne vesti na digitalnim medijima, poverenje u tradicionalne i digitalne medijske izvore može biti narušeno (Petraatos, 2021).

Tradicionalni poslovni modeli medija, poput oglašavanja i pretplata, suočavaju se sa izazovima u digitalnom okruženju, jer se oglašivači sve više okreću digitalnom oglašavanju, a pretplate na medije postaju sve manje popularne. Stoga dolazi do razvoja novih poslovnih modela.

POSLOVNI MODELI ZA DIGITALNO DOBA

Opis poslovnog modela obuhvata način na koji kompanija stvara, isporučuje i pruža vrednost svojim korisnicima, kao i kako generiše prihod. Ovaj opis sadrži detaljan pregled različitih aspekata poslovanja, uključujući ciljnu grupu korisnika, vrste proizvoda ili usluga koje se nude, metode isporuke proizvoda ili usluga, prodajne i distribucijske kanale, načine naplate, troškove poslovanja, ključne resurse, partnere i druge ključne elemente (DaSilva & Trkman, 2014; Geissdoerfer, Savaget & Evans, 2017).

Izbor poslovnog modela određuje na koji način medijska organizacija planira da funkcionise, da ostvaruje prihode, prilagođava se promenama i utiče na društveno okruženje. U digitalnom dobu, poslovni modeli često se usredsređuju na iskorišćavanje novih tehnologija i digitalnih platformi kako bi se stvorila inovativna vrednost za korisnike i povećali prihodi kompanije (Evens, Raats & von Rimscha, 2017). Digitalna tehnologija ima veliki uticaj na način na koji mediji stvaraju vrednost i kako se moraju pozicionirati u širem digitalnom okruženju. (Wirtz & Daiser, 2017; Will, Gossel, & Windscheid, 2020).

U procesu digitalne transformacije medija, primenjuje se širok spektar različitih poslovnih modela, od kojih mnogi imaju i svoje varijacije. Svaki od tih modela ima svoje specifične prednosti i izazove, a izbor poslovnog modela zavisi od karakteristika samih medija, ciljne publike, konkurencije i drugih faktora (Evens, Raats & von Rimscha, 2017). Poslovni modeli se, takođe, mogu i kombinovati. U nastavku su predstavljeni neke od najčešće korišćenih poslovnih modela.

Besplatni sadržaj finansiran reklamama (eng. ad-supported model)

Ovaj poslovni model je jedan od najstarijih i najraširenijih modela u digitalnom dobu, i omogućava medijskim platformama da pruže besplatan pristup korisnicima, dok prihod ostvaruju putem prikazivanja oglasa trećih strana (Evens, 2018; Villi & Picard, 2019). Jedna od ključnih prednosti ovog modela je što korisnicima omogućava besplatan pristup velikom broju sadržaja, što privlači široku publiku i omogućava medijskim organizacijama da dosegnu veliki broj korisnika, a to je od suštinskog značaja za privlačenje oglašivača, jer im omogućava da povećaju vidljivost svojih proizvoda i usluga (Kanuri, Mantrala & Thorson, 2017). Takođe im omogućava da, preciznije nego ikad, prilagode oglašavanje prema specifičnim demografskim, interesnim i ponašajnim karakteristikama korisnika (Lobato, 2021). Sa druge strane, veći broj oglasa može dovesti do prenatrpanosti i uznemiravanja korisnika, što može rezultirati isključivanjem oglasa ili korišćenjem softvera za blokiranje oglasa (Leontiadis, Efstratiou, Picone & Mascolo, 2012). To može smanjiti prihode medijskih organizacija i uticati na održivost modela. Ovaj model se najčešće javlja u digitalnim medijima kao što su veb sajtovi, društvene mreže, aplikacije i video platforme (Kim, Zhou, Malthouse & Kamyab Hessary, 2021)..

Pretplata (eng. subscription-based model)

Pretplatnički model je stekao popularnost tokom kasnijih faza digitalne transformacije medija. Pretplata kao poslovni model nije novi koncept, ali je doživela veliku transformaciju u digitalnom okruženju. Njena popularnost je znatno porasla zahvaljujući brzom razvoju interneta, tehnološkim inovacijama i promenjenim navikama konzumiranja medija (Villi & Picard, 2019). Ljudi su postali spremni da plaćaju za kvalitetan i relevantan sadržaj, a digitalne platforme su omogućile lako uspostavljanje sistema za naplatu i pristup sadržaju čime je omogućeno medijima da ostvare stabilne i predvidive prihode dok korisnicima pružaju kvalitetan i personalizovan sadržaj. Takođe, korisnici koji plaćaju pretplatu skloniji su ostanku na platformi zbog ulaganja u sadržaj a mogu i uživati u neprekinutom sadržaju (bez reklama ili ograničenja) (Villi & Picard, 2019). Jedna varijanta ovog modela je i mogućnost da medijske kuće ponude ekskluzivni sadržaj ili raniji pristup određenim materijalima samo pretplatnicima, što može dodatno motivisati korisnike da se pretplate (Klopčić, Hojnik, Bojncic & Papler, 2020). Sa druge strane, korisnici imaju mogućnost da otkážu pretplatu u bilo kom trenutku, ako im se učini da neka druga medijska kuća ima atraktivniju ili povoljniju ponudu, uz to imaju pristup samo onom sadržaju za koji su se pretplatili, što može biti ograničavajuće za one koji žele da pristupe širem spektru sadržaja (Chyi & Ng, 2020). Ovaj model se najčešće pojavljuje u digitalnim novinama, muzičkim i video striming platformama, kao i u obrazovnim i klaud uslugama (Villi & Picard, 2019).

Plaćanje po gledanju (eng. pay per view)

Poslovni model plaćanja po gledanju predstavlja koncept gde korisnici plaćaju za pristup određenom sadržaju ili usluzi samo kada ga konzumiraju, i omogućava korisnicima da plate tačno za ono što žele da gledaju ili koriste (Villi & Picard, 2019). Razvio u eri televizijskog emitovanja događaja uživo, kao što su sportske utakmice i bokzerski mečevi. Ovaj model je posebno popularan u industriji zabave, i obično se koristi za jednokratne ili kratkotrajne sadržaje koji su ekskluzivni ili imaju ograničen pristup, a korisnici plaćaju određenu naknadu za svaki sadržaj ili događaj koji žele da gledaju (Watanabe, 2012; Shapiro, Reams & So, 2019). Dolazak kablovske televizije i digitalnih platformi omogućio je dalji razvoj ovog modela za razne vrste sadržaja. Ovaj model nudi korisnicima veliku fleksibilnost, jer imaju potpunu kontrolu nad sadržajem koji plaćaju i gledaju. Cena za takav ugođaj može biti prilično visoka, što može odbiti neke korisnike, a korisnike takođe može odbiti i ograničen pristup, jer ovaj model nudi pristup samo onom sadržaju na koji su se korisnici pretplatili (Shapiro, Reams & So, 2019).

Besplatan sa opcijom doplate (eng. freemium)

Ovaj model se pojavio nešto kasnije i nastao je iz potrebe da se kombinuju elementi besplatnog i pretplatničkog modela i predstavlja način da se privuče veći broj korisnika besplatnim sadržajem, dok se istovremeno pružaju dodatne opcije za one koji su spremni da plate za dodatne mogućnosti ili ekskluzivan sadržaj (Villi & Picard, 2019). Aspekt važan za održivost ovog modela je da premium verzija pruži dovoljno dodatnih vrednosti (uklanjanje reklama, brži pristup sadržaju ili ekskluzivni sadržaj) kako bi korisnici bili motivisani da je plate, jer, u suprotnom, moguće je da korisnici ostanu samo na besplatnoj verziji

(Huang, 2016; Niemand, Mai & Kraus, 2019). Često se primenjuje kod onlajn medija koji nude vesti, muziku, filmove ili video igre.

PRIMERI USPEŠNIH DIGITALNIH TRANSFORMACIJA

U poslednjih nekoliko godina, proces digitalne transformacije medija je postao posebno značajan jer su digitalni kanali komunikacije postali sve popularniji, a medijska industrija se suočila sa velikim izazovima koji su nastali usled korišćenje novih tehnologija i promena u ponašanju publike (Abolhassan, 2017). Uspešnost digitalne transformacije nekog medija meri se finansijskim pokazateljima, brojem korisnika koji pristupaju digitalnom sadržaju i angažmanom tih korisnika (Evens, 2018).

New York Times je renomirani američki list koji je uspešno prešao put transformacije kako bi se prilagodio promenjenim medijskim okolnostima. Digitalna transformacija ovog medija počela je tokom poslednjih decenija 20. veka, ali je postala posebno značajna u 21. veku, kako su digitalne tehnologije postale sveprisutne. New York Times je prepoznao potrebu da svoj sadržaj učini dostupnim online publici, ne samo prenošenjem štampanih članaka u digitalni format, već i prilagođavanjem sadržaja za online čitanje, uključujući multimedijalne elemente poput fotografija, videa i interaktivnih grafikona. Razvio sofisticiranu online platformu sa veb stranicom preko koja nudi besplatan pristup ograničenom broju članaka mesečno što privlači široku publiku, dok se pretplatnicima koji su spremni da plate nudi pristup neograničenom broju članaka i ekskluzivnom sadržaju (podvarijanta "freemium" poslovnog modela, pod nazivom "paywall"). New York Times je eksperimentisao sa interaktivnim sadržajima poput grafikona, infografika, video reportaža i virtualnih tura. Ovo je dodatno angažovalo čitaoce i prilagodilo se njihovim očekivanjima, a takođe je iskoristio društvene medije kao platformu za distribuciju sadržaja i interakciju sa čitaocima. Ova transformacija je donela New York Times-u uspeh u digitalnom okruženju i pomogla mu da ostane relevantan i profitabilan u eri kada su se mnogi tradicionalni mediji suočavali sa izazovima (Sylvie, 2003; Lozić & Čiković, 2021; Leeds, 2023; Thompson, Taqu & Narisetti, 2023).

BBC je još jedan medij koji je uspešno prešao put transformacije kako bi svoj sadržaj doveo do globalne online publike. BBC je lansirao iPlayer, platformu za streaming video sadržaja, koja omogućava gledaocima da pristupe različitim programima, serijama i dokumentarcima putem interneta. Ovaj servis omogućava korisnicima da prate svoje omiljene emisije u bilo koje vreme, koristeći uređaje poput pametnih telefona, tableta i televizora. Time su dosegli globalnu publiku, kojoj pružaju medijski sadržaj na zahtev, koristeći varijantu poslovnog modela "pay per view".

BBC se bazira na javnom finansiranju, što znači da se deo njegovih prihoda obezbeđuje iz godišnje takse koju plaćaju domaćinstva u Velikoj Britaniji, što im pruža mogućnost da pružaju usluge bez reklama i pritiska komercijalnih interesa (Wardle & Williams, 2010; Medina & Ojer, 2011; Grainge & Johnson, 2018).

Ovo su dva primera uspešne digitalne transformacije medija, ali, u nekim slučajevima, mediji se suočavaju sa teškoćama u pronalaženju održivog poslovnog modela u digitalnoj sferi, naročito ako nisu uspeali da usklade svoj sadržaj i ponudu sa očekivanjima moderne publike.

ZAKLJUČAK

Menadžment medija je ključna komponenta u uspešnom vođenju medijskih organizacija. Uzimajući u obzir raznolikost industrije medija, menadžment medija ima presudnu ulogu u planiranju, organizovanju, vođenju i kontroli svih aspekata medijskih operacija, jer digitalno doba donosi izazove i prilike za medije koje su bez presedana. Najvažniji elementi uspešne digitalne transformacije medija uključuju razvoj online prisustva, diverzifikaciju sadržaja i upotrebu društvenih medija za distribuciju sadržaja i angažman publike. U tom procesu, mediji se susreću sa raznovrsnim poslovnim modelima, uključujući pretplatu, plaćanje po gledanju, besplatno sa opcijom doplate i druge. Iako postoje izazovi, uključujući konkurenciju i potrebu za očuvanjem novinarstva visokog standarda, digitalno doba nudi neverovatne šanse za inovacije i kreativnost u svetu medija. Menadžment medija ima esencijalnu ulogu u vođenju ovog procesa i osiguravanju da medijske organizacije ostanu relevantne i održive. Kroz razumevanje promenjenih potreba publike, brzu adaptaciju na nove tehnologije i primenu raznovrsnih poslovnih modela, mediji mogu ostvariti dugoročan uspeh u digitalnom dobu i nastaviti da oblikuju način na koji informišu, zabavljaju i edukuju javnost.

LITERATURA

1. Abolhassan, F. (2017). *The drivers of digital transformation*. Why There's No Way Around the Cloud. Cham: Springer (Management for Professionals). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31824-0>
2. Chyi, H. I., & Ng, Y. M. M. (2020). *Still unwilling to pay: An empirical analysis of 50 US newspapers' digital subscription results*. Digital journalism, 8(4), 526-547.
3. Clegg, S. (2019). *Media Management and Digital Transformation*. Media Management and Digital Transformation.
4. Dal Zotto, C., & Van Kranenburg, H. (Eds.). (2008). *Management and innovation in the media industry*. Edward Elgar Publishing.
5. DaSilva, C., Trkman, P. (2014) *Business Model: What It Is and What It Is Not*, *Long Range Planning*, 47(6), 379-389, ISSN0024-6301, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
6. Evens, T. (2018). *Media economics and transformation in a digital Europe*. In *Comparative media policy, regulation and governance in Europe: Unpacking the policy cycle* (pp. 41-54). Intellect.
7. Evens, T., Raats, T. & Bjørn von Rimscha, M. (2017) *Business model innovation in news media organisations – 2018 special issue of the European Media Management Association (emma)*, *Journal of Media Business Studies*, 14:3, 167-172, DOI: 10.1080/16522354.2018.1445164
8. Firmansyah, F., Novita, S., Rachmiatie, A., Sobur, A., & Putri, D. W. (2022). *How the Print Media Industry Survived in the Digital Era*. *Jurnal ASPIKOM*, 7(1), 1-15.
9. Geissdoerfer, M., Savaget, P. & Evans, S. (2017) *The Cambridge Business Model Innovation Process*, *Procedia Manufacturing*, 8 (262-269), ISSN 2351-9789, <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.033>
10. Gerwin, R. L., Kaliebe, K., & Daigle, M. (2018). *The interplay between digital media use and development*. *Child and Adolescent Psychiatric Clinics*, 27(2), 345-355.
11. Grainge, P., & Johnson, C. (2018). *From catch-up TV to online TV: digital broadcasting and the case of BBC iPlayer*. *Screen*, 59(1), 21-40.
12. Kanuri, V. K., Mantrala, M. K., & Thorson, E. (2017). *Optimizing a menu of multiformat subscription plans for ad-supported media platforms*. *Journal of Marketing*, 81(2), 45-63.
13. Kim, S. J., Zhou, Y., Malthouse, E. C., & Kamyab Hessary, Y. (2021). *In search for an audience-supported business model for local newspapers: findings from clickstream and subscriber data*. *Digital journalism*, 1-21.

14. Klopčič, A. L., Hojnik, J., Bojnec, Š., & Papler, D. (2020). *Global transition to the subscription economy: Literature review on business model changes in the media landscape*. *Managing Global Transitions*, 18(4), 323-348
15. Küng, L. (2007). *Does media management matter? Establishing the scope, rationale, and future research agenda for the discipline*. *Journal of Media Business Studies*, 4(1), 21-39.
16. Leeds, T. (2023). *The Journalistic Field in the Platform Economy: The New York Times and the Inverted Pyramid*. *Social Problems*, 70(3), 849-867.
17. Leontiadis, I., Efstratiou, C., Picone, M., & Mascolo, C. (2012). *Don't kill my ads! balancing privacy in an ad-supported mobile application market*. In *Proceedings of the Twelfth Workshop on Mobile Computing Systems & Applications* (pp. 1-6).
18. Lobato, R. (2021). *Free, Bundled, or Personalized?*. *Digital Media Distribution: Portals, Platforms, Pipelines*, 314.
19. Lozić, J., & Čiković, K. F. (2021). *The impact of digital transformation on the business efficiency of the new york times*. *UTMS Journal of economics*, 12(2).
20. Medina, M., & Ojer, T. (2011). *The transformation of public TV companies into digital services at the BBC and RTVE*. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, 18(36), 87-94.
21. Mierzewska, B. I., & Hollifield, C. A. (2006). *Theoretical approaches in media management research*. In *Handbook of media management and economics* (pp. 49-78). Routledge.
22. Petratos, P. N. (2021). *Misinformation, disinformation, and fake news: Cyber risks to business*. *Business Horizons*, 64(6), 763-774.
23. Shapiro, S. L., Reams, L., & So, K. K. F. (2019). *Is it worth the price? The role of perceived financial risk, identification, and perceived value in purchasing pay-per-view broadcasts of combat sports*. *Sport Management Review*, 22(2), 235-246.
24. Sylvie, G. (2003) *A lesson from the New York Times: Timing and the management of cultural change*, *International Journal on Media Management*, 5:4, 294-304, DOI: 10.1080/14241270309390045
25. Thompson, M., Taquq, Y. & Narisetti, R., *Building a digital New York Times: CEO Mark Thompson*, <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/building-a-digital-new-york-times-ceo-mark-thompson>, accessed may 2023
26. Villi, M., & Picard, R. G. (2019). *Transformation and innovation of media business models*. *Making media - Production, practices, and professions*, 121-131.
27. Wardle, C., & Williams, A. (2010). *Beyond user-generated content: a production study examining the ways in which UGC is used at the BBC*. *Media, culture & society*, 32(5), 781-799.
28. Watanabe, N. M. (2012). *Demand for pay-per-view consumption of Ultimate Fighting Championship events*. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 11 (3-4), 225-238.
29. Will, A., Gossel, B., & Windscheid, J. (2020). *Eyes on tech! Media entrepreneurship and the relevance of technology in business models*. *Media Management Matters: Challenges and Opportunities for Bridging Theory and Practice*, 177, 9780429265396-12.
30. Wirtz, B., & Daiser, P. (2017). *Business model innovation: An integrative conceptual framework*. *Journal of Business Models*, 5(1), 14-34.

UTICAJ DRUŠTVENIH MREŽA NA UNAPREĐENJE SVIJESTI O ZDRAVLJU I SPORTSKOJ AKTIVNOSTI MLAĐE POPULACIJE

Sladana Babić¹
Marko Babić²
Radmila Bojanić³

SAŽETAK

Društvene mreže predstavljaju jednu od najzastupljenijih digitalnih tehnologija u BiH danas, a kao medij bilježi najveći stepen rasta u odnosu na tradicionalne medije. Putem društvenih mreža korisnici razmjenjuju svoje stavove i mišljenja, ali i formiraju nove norme ponašanja i utiču na javnost generalno. Uticaj društvenih medija na mlađu populaciju trenutno predstavlja fokus šire društvene javnosti. Cilj ovog istraživanja je da se utvrdi da li društvene mreže imaju pozitivan uticaj na ponašanje i navike mlađe populacije, koji su i najčešći korisnici društvenih mreža. Konkretno, istraživanje ima za cilj da se otkrije da li njihovo korištenje ima pozitivne implikacije na unapređenje svijesti o zdravlju kroz korištenje online platformi, aplikacija ili ostalog online sadržaja među populacijom koja već na neki način brine o svom zdravlju putem rekreativnih sportskih aktivnosti.

Svrha ovog istraživanja je da se dođe do novih saznanja kada je u pitanju uticaj društvenih mreža na obrazovanje i brigu o zdravlju mlađe populacije.

KLJUČNE RIJEČI: društvene mreže, društveni mediji, sport, zdravlje

THE INFLUENCE OF SOCIAL NETWORKS ON IMPROVING AWARENESS OF HEALTH AND SPORTS ACTIVITY IN THE YOUNGER POPULATION

SUMMARY

Social networks are one of the most common digital technologies in Bosnia and Herzegovina today, and as a medium, they have recorded the highest degree of growth compared to traditional media. Through social networks, users exchange their views and opinions, but they also form new behavioral norms and influence the public in general. The influence of social media on the younger population is currently the focus of the broader social public. The aim of this research is to determine whether social networks have a positive impact on the behavior and habits of the younger population, who are the most frequent users of social media. Specifically, it seeks

1 dr Sladana Babić, Blicnet, d.o.o. Banjaluka; sladjana.babic@supernovabih.ba
2 Marko Babić, Panevropski univerzitet Apeiron Banjaluka; marko97babic@gmail.com
3 doc.dr Radmila Bojanić, Infinity International Group d.o.o.; radmila.bojanic@infinity-group.ba

to explore whether their usage has positive implications for improving awareness and health through the use of online platforms, applications, or other online content among the population that already cares about their health through recreational sports activities. The purpose of this research is to gain new insights into the impact of social networks on the education and health care of the younger population.

KEY WORDS: social networks, social media, sports activity, health

UVOD

Društveni mediji u Bosni i Hercegovini sa čak 73 odsto predstavljaju tehnologiju sa najširoom primjenom u odnosu na druge digitalne tehnologije (Turulja i saradnici, 2021, str. 64). Takođe, svjetska istraživanja pokazuju da pametni uređaji dominiraju svijetom medija, te da 71 odsto populacije iz starosne kategorije od 18 do 29 godina i 67 odsto iz starosne kategorije od 30 do 49 godina se informišu uz pomoć pametnih uređaja, dok tradicionalni mediji kao što su TV, radio i štampani mediji bilježe pad (Miroslavljević, 2022, str. 67). Univerzalna komunikacijska sredstva i tehnike, kao i zajednički interes koji drži grupe ljudi zajedno i samim tim daje popularnost svim društvenim mrežama današnjice predstavljaju glavno obilježje svih društvenih mreža (Grbavac i Grbavac, 2014, str. 207).

Imajući u vidu stepen korištenja društvenih medija posebno među mlađom populacijom, postavlja se pitanje da li društveni mediji plasiraju koristan sadržaj i da li taj sadržaj mlađa populacija prepoznaje u moru sadržaja različitog stepena korisnosti odnosno beskorisnosti. Kao koristan sadržaj svakako se može ocijeniti onaj koji ima pozitivne implikacije na unapređenje zdravih navika putem online platformi, aplikacija ili drugi online sadržaj na temu promovisanja povećane sportske aktivnosti i zdravlja.

DRUŠTVENI MEDIJI

Upotreba društvenih medija značajno je promijenila način na koji se korisnici ponašaju, međusobno komuniciraju, dijele mišljenja i stavove. Smatra se da je jedan od najvećih motiva za korištenje Interneta kao globalne mreže, *socijalizacija*, jer omogućava da korisnici međusobno razmjenjuju iskustva, mišljenja o različitim pitanjima, kao i iskustva o korištenju usluga ili proizvoda (Bobrek - Macanović, 2015, str. 29). Sa druge strane, organizacije najčešće koriste društvene medije za izgradnju i jačanje imidža kompanije, za sticanje uvida o interesovanju i ponašanju kupaca, u marketinške svrhe, ili komunikaciju unutar ili izvan organizacije (Babić, 2023, str. 61). Četiri najpoznatije kategorije društvenih medija uključuju:

- društvene mreže (npr. Facebook, LinkedIn, Xing);
- korporativni blog ili mikroblog kao što je Twitter;
- web sajtove ili web stranice za razmjenu multimedijalnog sadržaja (npr. YouTube, Instagram) i
- alate za dijeljenje znanja zasnovane na wiki-u (Isto, str. 61.).

Korisnici usluga takođe koriste društvene medije kako bi podijelili, odnosno primili ili razmijenili informacije, koristili alate za učenje, pratili trendove u industriji i na tržištu, pratili preferencije klijenata ali i konkurenata, te vršili razna istraživanja. Polazeći od suštine da je čovjek društveno biće, društvene mreže su postale najpopularniji globalni

komunikacijski fenomen (Grbavac i Grbavac, 2014). Društveni mediji donijeli su niz dodatnih vrijednosti ali i nedostataka koji mogu uticati prvenstveno na korisničko iskustvo, što je prikazano na Slici 1.

Slika 1. Prednosti i nedostaci društvenih medija



Izvor: Babić, S. (2023). Uticaj digitalne transformacije na zadržavanje korisnika i konkurentsku prednost. Doktorska disertacija. Nezavisni univerzitet Banjaluka, str. 63

Među najznačajnijim vrijednostima koje su donijeli društveni mediji su: jednostavnost korištenja, dostupnost, povezanost i pripadnost, razmjena iskustava, mogućnost zabave i dr., a kada su nedostaci u pitanju izdvajaju se sigurnost i gubitak privatnosti. Imajući u vidu navedeno, ne iznenađuje činjenica da je ova vrsta digitalnih tehnologija najbrže usvojena u odnosu na ostale digitalne tehnologije.

Kada se analiziraju ključne razlike između tradicionalnih i društvenih medija, izdvajaju se sljedeće (Chaffey et. al, 2006):

- (1) vrijeme korisnika je na prvom mjestu, ono je ograničeno i važno;
- (2) korisnik je pokretač dijaloga, a ne medij;
- (3) digitalne stranice trebaju biti usmjerene na lako pronalaženje sadržaja;
- (4) informacija je ključna i ona predstavlja vrijednost;
- (5) troškovi marketing oglašavanja su niži.

Ove ključne razlike su značajno uticale na migraciju sa tradicionalnih na digitalne medije, što je dalje za posljedicu imalo pojavu da pojedinci formiraju mišljenja i stavove u odnosu na tradicionalne pristupe. Danas je postalo uobičajeno da se prvo pročitaju iskustva, mišljenja i preporuke pojedinaca o određenim temama na društvenim medijima, prije nego se zatraži ponuda organizacije ili stručno mišljenje institucije o navedenoj temi. Šta više, pitanja koja se odnose na sport, zdravlje, fizičku aktivnost ili drugu sličnu temu danas su postala veoma interesantna i popularna za sve starosne kategorije na društvenim mrežama.

Društveni mediji i upotreba interneta generalno, predmet je kontinuiranih godišnjih istraživanja među zemljama EU. Prema istraživanjima Eurostat-a za 2022. godinu u čijem fokusu su dva socio-ekonomska aspekta, korištenje interneta za aktivnosti iz oblasti kulture i informisanja i kupovina odabranih kulturnih dobara i usluga, informaciono-komunikacione tehnologije prednjače. Ova analiza korisnosti upotrebe društvenih medija po socioekonomskim pokazateljima ukazuje na veću vjerovatnoću korišćenja interneta za populaciju mlađu od 45 godina od ukupne populacije. Takođe, mlađi pojedinci starosti od 16-24 godine imaju za 4 procenta manju stopu korištenja internetskih novinskih stranica ili novinskih časopisa, dok je stopa ispitanika starosti od 25-44 godine koji su koristili internet za čitanje internetskih stranica sa vijestima ili novinskih časopisa najviša među svim starosnim kategorijama i dostigla je 75%. Čak 83% ispitanika sa visokim obrazovanjem koristilo je društvene medije za navedene aktivnosti za razliku od ispitanika sa nižim stepenom obrazovanja.

Što se tiče ekonomskog statusa, studenti su više koristili internet nego ispitanici sa drugim ekonomskim statusom. Čak 90% studenata su gledali onlajn TV ili video ili su slušali i preuzimali muziku (88 %). Sa druge strane, više od polovine učenika je igralo ili preuzimalo igrice (62 %), a 74% ispitanika koji imaju riješeno zaposlenje su čitali internet stranice ili novinske časopise.

Najpopularniji oblici aktivnosti u 2022. godini na mreži su bili gledanje internetske televizije ili video zapisa i čitanje onlajn vijesti, novina ili novinskih časopisa. Obe ove aktivnosti bilježe značajan porast u odnosu na istraživanja iz prethodnog perioda. 88% ispitanika mlađe životne dobi od 16-24 godine koriste video ili streaming servise, dok najveći porast od 9% u korištenju ovog medija bilježi populacija od 35 do 54 godine.

Iz svega navedenog se može zaključiti da su društveni mediji značajno involvirani u svakodnevne aktivnosti populacije EU bez obzira na starosnu dob, ali da korištena forma prvenstveno zavisi od starosti ispitanika i njihovog nivoa obrazovanja, dok manje zavisi od njihovog ekonomskog statusa.

Društveni mediji i sport

Društveni mediji danas pružaju veliku količinu raznih informacija, a među njima značajno mjesto zauzimaju razne informacije o sportu i sportistima. Društvene mreže imaju posebnu ulogu jer omogućavaju korisnicima da se povežu sa poznatim i uticajnim ličnostima iz oblasti sporta. Takođe im pomažu da steknu znanje i nauče nove vještine preko podijeljenih informacija i video zapisa. Ljubitelji sporta, i muškarci i žene, čitaju i iznose svoja mišljenja o sportu na platformama društvenih medija, a fanovi koriste platforme za tzv. „fan-ship“.

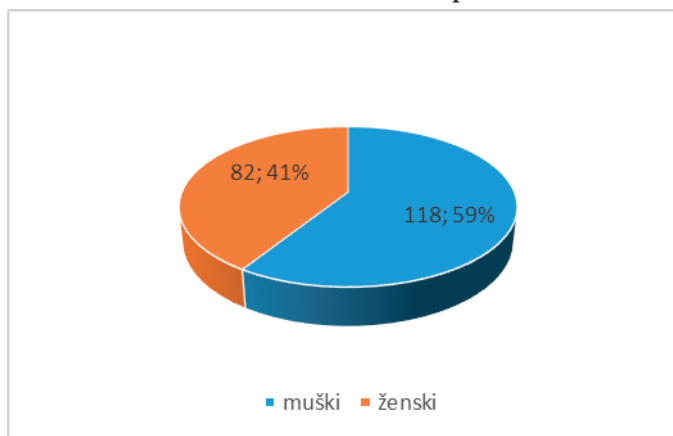
Društveni mediji igraju značajnu ulogu u povećanju vidljivosti i podsticanju onlajn angažmana u vezi sa sportom, a pristup sadržaju, obožavanje sportista i traženje informacija o njima predstavljaju najvažnije motive za konzumiranje sportskog sadržaja na platformama društvenih medija. Ekonomski, pristupačni i zabavni aspekti značajno utiču na njihovo korištenje, ali na žalost i jedan drugi aspekt sa kojim je povezan sport, a tiče se sportskog klađenja. Ekspanzija ovog biznisa u značajnoj mjeri povećava interesovanje za pretragom informacija o sportskom sadržaju, pogotovo među mlađom populacijom.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U ovom radu istraživanja su bazirana na korisnosti društvenih mreža za unapređenje sportske aktivnosti i zdravlja. Putem anketnog upitnika obuhvaćen je uzorak od 200 ispitanika na teritoriji Bosne i Hercegovine. Reprezentativan uzorak predstavljaju ispitanici koji imaju viši nivo svijesti o značaju bavljenja sportom za sopstveno zdravlje, budući da je svrha istraživanja da se otkrije da li korištenje društvenih mreža ima pozitivne implikacije na unapređenje te svijesti kroz korištenje online platformi, aplikacija ili ostalog online sadržaja. Slijede opšti podaci o ispitanicima.

Po pitanju polne strukture 82 ili 41% čine žene, a 118 ili 59% muškarci, kako je prikazano na Graf 1.

Grafikon 1. Polna struktura ispitanika



Budući da je fokus grupa mlađa populacija, posmatrana starosna kategorija je do 25 godina starosti i nju čini 19,2% ispitanika do 15 godina i 80,8% od 16 do 25 godina. Obrazovna struktura je u vezi sa starosnom strukturom; 19% ispitanika izjasnilo se za osnovni stepen obrazovanja, 45% srednji a 36% za fakultet.

Svi ispitanici se bave nekom od sportskih aktivnosti i smatraju da bavljenje sportom unapređuje njihovo zdravlje. Ispitanici koji treniraju 3 puta sedmično je 27,5%, od 3 do 5 puta sedmično 22,5% i više od 5 puta sedmično 50%. Po pitanju načina organizovanja treninga, 34% ispitanika je član nekog kluba, 22% koristi kombinovano klubski i individualni način organizovanja dok njih 44% trenira samostalno. Čak više od polovine ispitanika, njih 52%, spada u neku od takmičarskih kategorija uglavnom na nacionalnom nivou.

Osnovni pokazatelji istraživanja o korištenju društvenih mreža

Iako se radi o fizički aktivnoj kategoriji ispitanika koja svoje slobodno vrijeme provodi trenirajući, većina njih značajan dio vremena posvećuje i društvenim mrežama: 19,6% do 1 sat dnevno, 52,2 % 2-3 sata dnevno i 28,3% preko 4 sata dnevno. Na društvenim mrežama najviše koriste sledeće formate sadržaja (moguće više odgovora):

- video materijale (67,4%),
- online platforme (41,3%)
- aplikacije i pisane članke 37%.

Većina ispitanika, čak njih 93,5% smatra da na internetu i društvenim mrežama ima dosta korisnih informacija vezanih za fizičku aktivnost. Njih 78,3% smatra da ih sadržaj na internetu podstiče da se zdravije hrane, a 79,5% imaju osjećaj podsticaja na povećanu fizičke aktivnosti putem društvenih mreža.

Kada je u pitanju obrazovanje i edukacija putem društvenih mreža, 86,7% ispitanika koristi sadržaj sa interneta za unapređenje treninga i sportskih aktivnosti. Njih 66,7% iz takmičarske kategorije cijeni da su im društvene mreže najviše pomogle na takmičarskom nivou, dok značajno manje na početnom (29%) i srednjem nivou (45,8%) bavljenja sportskom aktivnošću.

Takođe većina ispitanika, njih 86,4% ima slobodu da na treninzima isprobaju ono što su vidjeli na društvenim mrežama, ali samo njih 53,5% sa trenerima dijeli sadržaj vezan za treninge i sportsku aktivnost koji su preuzeli sa društvenih mreža. Međutim, 83,7% ispitanika dijele ovaj sadržaj sa drugim kolegama. Sa druge strane, iako je značajna korisnost koju prepoznaju, njih 57% smatra da nema potpuno povjerenje u kompetentnost datog sadržaja i da je razmjena iskustava korisna ali ne i dovoljna na ovaj način, dok ostatak (43%) ne vidi opasnost od informisanja putem društvenih mreža.

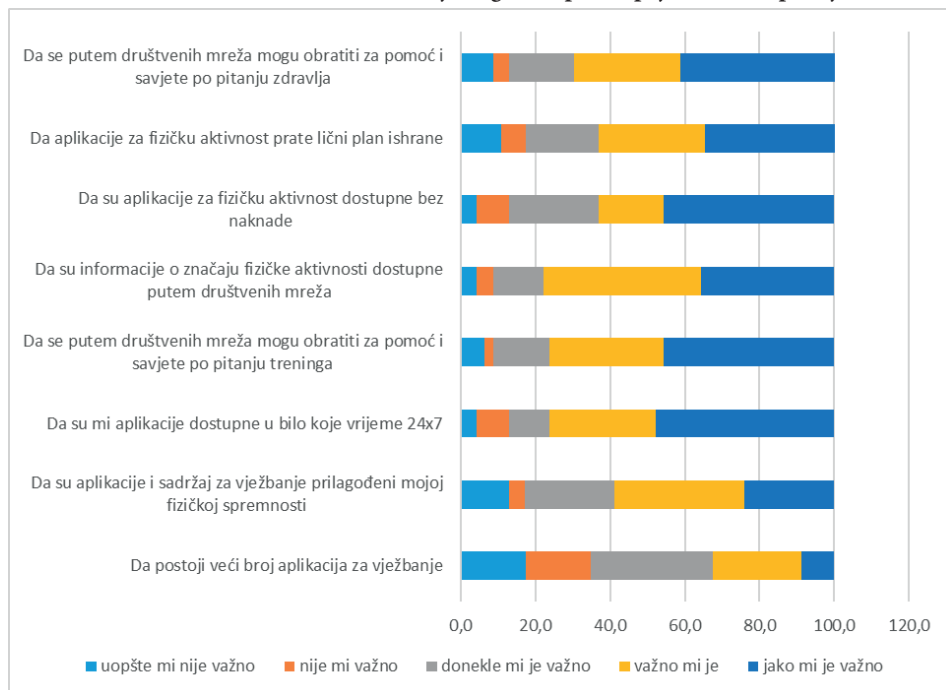
Osnovni pokazatelji istraživanja o važnosti društvenih mreža

Da bismo došli do podataka o važnosti društvenih mreža za ispitanike po pojedinim temama, dio upitnika sadrži iskaze o važnosti koji su ocijenjeni Likertovom skalom od 1 (*nije mi važno*) do 5 (*jako mi je važno*). Rezultati istraživanja prikazani su na Grafu 2.

Rezultati istraživanja ukazuju na to da je ispitanicima veoma važno da se putem društvenih mreža plasiraju informacije o značaju fizičke aktivnosti, da se putem mreža mogu obratiti za pomoć i savjete po pitanju treninga i da su im aplikacije dostupne u bilo koje vrijeme 24x7. Takođe im je važno da se putem društvenih mreža mogu obratiti za pomoć i savjete po pitanju zdravlja, da preporučena fizička aktivnost prati lična plan ishrane, što generalno daje poruku da ova populacija ima visoku svijest o važnosti zdravlja. Bitna je i dostupnost aplikacija bez naknade, ale ne i veoma važna.

Od svega navedenog, manje je važno da su aplikacije i sadržaj za vježbanje prilagođeni njihovoj fizičkoj spremnosti, a najmanju važnost pridaju postojanju još većeg broja aplikacija za vježbanje.

Grafikon 2. Procentualna distribucija odgovora prema pojedinačnim pitanjima



Takođe, na opšte pitanje na koji način bi društvene mreže mogle da unaprijede sportske aktivnosti, ispitanici su se opredijelili za postojanje platforme koja bi okupljala korisnike istih interesovanja, služila za savjetovanje i međusobnu razmjenu iskustava, čime bi se smanjio efekat nepovjerenja i sigurnosti koji je trenutno ipak prisutan bez obzira na korisnost sadržaja.

ZAKLJUČAK

Svi rezultati istraživanja ukazuju na činjenicu da su društveni mediji značajno involvirani u svakodnevnicu svih nas, iako postoje različite debate o korisnosti društvenim medija u današnje vrijeme. Ovo se posebno odnosi na mlađu populaciju (mlađa od 25 godina) obzirom na to da rezultati istraživanja ukazuju da sportsko angažovanje ne utiče značajno na manji obim korištenja društvenih mreža ove populacije. Šta više, društvene mreže su postale značajan izvor informacija za unapređenje njihovih sportskih aktivnosti i svijesti o značaju zdravlja. Međutim, svjesni rizika koji se odnosi na kompetentnost i pouzdanost prikupljenih informacija, ovaj sadržaj se u manjoj mjeri dijeli sa trenerima kao stručnim i kompetentnim osobama, a mnogo više sa vršnjacima, što takođe ukazuje na određenu dozu nepovjerenja.

Svjesni činjenice rastućeg trenda upotrebe novih tehnologija i percepcije njihove korisnosti posebno od strane mlađe populacije, ovo istraživanje može biti poruka nadležnim institucijama koje vode računa o zdravlju i sportskoj angažovanosti mlađe populacije, da

se društveni mediji moraju više koristiti za samu promociju sporta i informisanje o značaju fizičke aktivnosti. Takođe, postoji potreba da se društvene mreže koriste kao novi kanal komunikacije putem kojeg bi se mladi mogli obratiti za pomoć i savjete stručnim licima, poput pitanja u vezi treniranja, zdravlja ili drugih sličnih pitanja. Ovako osmišljene platforme svakako mogu biti prilika za unapređenje svijesti o zdravlju i sportskoj aktivnosti mlađe populacije u BiH, koja stavljena u institucionalne okvire predstavlja svakako sigurnije mjesto za zdravije odrastanje.

LITERATURA

1. Babić, S. (2023). *Utjecaj digitalne transformacije na zadržavanje korisnika i konkurentsku prednost*. Doktorska disertacija. Nezavisni univerzitet Banjaluka.
 2. Bobrek-Macanović, K. (2015). *Upotreba globalnih društvenih medija u funkciji efikasnosti integrisanih marketinških komunikacija*. Doktorska disertacija, Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet.
 3. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Johnston, K. i Mayer, R. (2006). *Internet marketing- Strategy, Implementation and Practice*. Edinburgh: Prentice Hall.
 4. Eurostat. (2022). *Culture statistics - use of ICT for cultural purposes*. Preuzeto 12. 8. 2023, sa sajta https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_use_of_ICT_for_cultural_purposes#Use_of_the_internet_to_purchase_cultural_goods_and_services
 5. Grbavac, J., Grbavac, V. (2014). Pojava društvenih mreža kao globalnog komunikacijskog fenomena. *Media, culture and public relations*, 5(2), 206–219
 6. Macy, B. i Thompson, T. (2011). *The power of real-time social media marketing*. New York: McGrawHill.
 7. Miroslavljević, M. (2022). Mediji između istine i lažnih vijesti – umijeće laži i medijske manipulacije. U zborniku *Međunarodna naučna konferencija „Mediji i ekonomija“* (str. 65–74). Banjaluka: Besjeda
 8. Turulja, L., Alagić, A., Džananović, S. i Kačapor. K. (2021). *Studija o digitalnoj transformaciji kompanija u BiH*. Sarajevo: Udruženje za digitalnu transformaciju u BiH
 9. Witkemper, Ch., Lim, C.H. i Waldburger, A. (2012). *Social media and sports marketing: Examining the motivations and constraints of Twitter users*. *Sport Marketing Quarterly*, 21, pp. 170–183.
- Internet izvori:
10. <https://www.usf.edu/ucm/marketing/intro-social-media.aspx> (2.08.2023)
 11. <https://www.mentalnitrening.hr/2022/09/29/tajna-veza-sportske-izvedbe-i-drustvenih-mreza/> (14.08.2023)

ŠKOLA KAO SIGURNO MJESTO I PODRŠKA UČENICIMA U OKVIRU NASTAVNIH I VANNASTAVNIH AKTIVNOSTI

Sanda Milošević¹

SAŽETAK

Škola nije samo mjesto formalnog obrazovanja, vaspitni i savjetodavni aspekti rada imaju ogroman značaj u životu mladog čovjeka. Škola nastoji da poboljša komunikaciju na relaciji škola – roditelji – učenici, a samim tim i da stvori sigurnije okruženje i bolje uslove za što uspješnije odvijanje vaspitno obrazovnog procesa. Saradnja sa roditeljima bitan aspekt u nastojanju da se svakom učeniku individualno omogući najprikladniji način rada u cilju pozdizanja većeg uspjeha nastavnog procesa. Zadaci istraživanja - ispitivanje zadovoljstva roditelja i učenika organizacijom podrške i dodatnih aktivnosti u cilju što bolje organizacije nastave i planiranja budućih aktivnosti koje bi se kreirale u skladu sa potrebama učenika. Opšti cilj istraživanja je utvrditi koliko je dobra komunikacija svih učesnika u procesu nastave (učenik-nastavnik-roditelj-pedagoška služba), te koliko dopunska i dodatna nastava i individualno praćenje napredovanja učenika pružaju podršku učenicima u učenju. Istraživanje je provedeno u toku prvog polugodišta, a sastoji se od posjeta časovima sekcija, dopunske i dodatne nastave, anketama koje su popunjavali nastavnici, učenici i roditelji, te pregleda pedagoške dokumentacije. Uzorak istraživanja-istraživanjem su obuhvaćeni učenici od četvrtog do devetog razreda. Predmet istraživanja je kvalitet i stepen podrške koju učenici dobijaju u okviru nastavnih i vanastavnih aktivnosti, angažovanost nastavnika u cilju prilagođavanja nastave individualnim potrebama učenika i približavanju nastavnog gradiva učeničkim interesovanjima, zainteresovanost učenika za slobodne i dodatne aktivnosti koje im pomažu u savladavanju gradiva i postizanju što boljih rezultata. Instrumenti istraživanja - u istraživanju su korišćene smjernice iz Stručnog uputstva za samovrednovanje kvaliteta vaspitno-obrazovnog rada u osnovnoj školi koji je izdao Republički pedagoški zavod Republike Srpske

KLJUČNE RIJEČI: podrška učenicima, saradnja škole i porodice, organizacija vannastavnih aktivnosti

1 Sanda Milošević, Ju OŠ „Mladen Stojanović“ Laktaši, sandokan@teol.net

SCHOOL AS A SAFE PLACE AND SUPPORT TO STUDENTS IN CURRICULAR AND EXTRACURRICULAR ACTIVITIES

SUMMARY

School is not only a place of formal education, the educational and counseling aspects of work are of great importance in the life of a young person. The school strives to improve communication in the school-parent-student relationship, and therefore to create a safer environment and better conditions for the successful development of the educational process. Cooperation with parents is an important aspect in the effort to provide each student individually with the most suitable way of working in order to increase the success of the teaching process. The tasks of the research - examining the satisfaction of parents and students with the organization of support and additional activities in order to better organize classes and plan future activities that would be created in accordance with the needs of students. The general goal of the research is to determine how good is the communication of all participants in the teaching process (student-teacher-parent-pedagogical service), and how much supplementary and additional teaching and individual monitoring of student progress support students in learning. The research was conducted during the first semester, and consists of visits to section classes, supplementary and supplementary classes, surveys completed by teachers, students and parents, and a review of pedagogical documentation. Research sample - the research included students from the fourth to the ninth grade. The subject of the research is the quality and degree of support that students receive within curricular and extracurricular activities, the involvement of teachers in order to adapt the teaching to the individual needs of students and bring the teaching material closer to the student's interests, the interest of students in free and additional activities that help them master the material and achieve the best possible results. results. Research instruments - the research used guidelines from the Professional Instruction for Self-Assessment of the Quality of Educational Work in Primary School, issued by the Republic Pedagogical Institute of the Republic of Srpska

KEYWORDS: *support to students, the school – parent – student communication, organization of free and additional activities*

UVOD

Vaspitno-obrazovni uticaj na dijete u okviru školskih aktivnosti odnosi se na organizaciju nastave, primjenu raznih oblika i metoda rada u nastavi, kao i na kvalitet nastave. Učenik u nastavi ne usvaja samo znanja, već razvija i svoje intelektualne sposobnosti, a osjećaj prihvaćenosti zavisi od atmosfere u kojoj se te aktivnosti odvijaju. Najveća motivacija proizilazi iz učenja putem otkrića, putem koje se učenici aktivno uključuju u rad i pronalaze načine pomoću kojih bi došli do rešenja. Samim tim znanja koja stižu učenici postaju trajnija i primenljivija u nekim drugim oblastima. S druge strane u tradicionalnoj nastavi, učenicima se prenose znanja u gotovoj formi i od njih se zahteva reprodukcija istih. Forsira se usvajanje što većeg broja činjenica, učenici su nemotivisani za rad, a izostaje i misaona aktivizacija učenika. Od ličnosti i aktivnosti nastavnika mnogo zavisi cjelokupni život i rad u školi: organizacija i izvođenje vaspitno-obrazovnog rada, kvalitet usvojenih činjenica kao i njihova funkcionalna povezanost sa objektivnom stvarnošću. Od nastavnika se traži da posjeduje solidnu opštu kulturu, da poznaje sadržaje – predmete koje predaje, pedagogiju i psihologiju, vaspitne probleme mladih koje uči, njihova lična svojstva. Savremenom nastavniku naučna i tehnička dostignuća nalažu traganje za novim izvori-

ma znanja, efikasnim metodama oblicima rada kao i savremenim nastavnim sredstvima (Dmitrović, 2011,80). Saradnja sa porodicom je takođe jako bitan aspekt u nastojanju da se svakom učeniku individualno omogući najprikladniji način rada u cilju postizanja većeg uspjeha. Vaspitni rad je složen i dugotrajan proces. To je planirani napor vaspitača da utiče na vaspitanike, da na njih djeluje i da kod njih izazove relativno trajne progresivne promjene. Prije svega u taj proces uključena je realizacija osnovnih zadataka: permanentno praćenje, pomaganje razvoja ličnosti, njenih interesovanja, sposobnosti učenika, njegove kulture rada. Odjeljenjska zajednica, kao osnovni radni kolektiv u školi, analizira i usmjerava rad svojih članova u drugim organizacijama, slobodnim aktivnostima i u aktuelnoj javnoj djelatnosti škole. (Rosić, 2005, 28).

TEORIJSKI OKVIR

Dopunska nastava

Ukoliko je učenik, iz bilo kojeg razloga, u zaostatku sa usvajanjem gradiva ili se nedovoljno uključuje u aktivnosti na redovnim časovima, nastavnik je dužan uključiti ga u časove dopunske nastave. U nastavi uopšte, a u dopunskoj posebno, osjeća se veliki nedostatak odgovarajućih informacija o tome kako kod učenika teče proces usvajanja znanja, gdje je i zbog čega došlo do zastoja u tom procesu i šta treba preduzeti da se eventualni zastoj eliminiše. Zato je bitno da se u školama saradnjom pedagoga, psihologa, odjeljenjskih starješina i saradnjom sa porodicom svakom učeniku pristupi u skladu sa njegovim individualnim potrebama. Praćenje i vrednovanje rada svakog učenika pomaže nastavniku da svoje planiranje uskladi sa individualnim potrebama učenika, (Lalović, 2012.)

Dodatna nastava

Učenici koji su iznad nivoa izvođenja nastave usporeni su u sticanju znanja jer su njihove mogućnosti znatno veće nego što takva nastava pretpostavlja. To su učenici koji školske obaveze i zadatke ispunjavaju bez napora i sa nepotpunim angažovanjem svojih sposobnosti. Nedovoljno iskorištavanje njihovih intelektualnih mogućnosti u nastavi gubitak je u vaspitnom i obrazovnom pogledu. Taj se gubitak najčešće pokazuje u manjoj količini znanja koje bi, s obzirom na subjektivne mogućnosti učenika moglo biti mnogo veće

Vannastavne aktivnosti

Vannastavne aktivnosti su važan segment života i rada u školi. Osnovno su obilježje savremene škole. U vannastavnim aktivnostima moguće je prepoznati sklonosti djeteta prije nego na nastavnom času. Dijete već svojim opredjeljenjem za određene sadržaje nagovještava i nešto o svojoj jačoj strani. Mogućnost izbora je korak ka slobodi i izražavanju u skladu s mogućnostima i afinitetima. Hoće li to biti gluma, ples, otkrivanje pojedinosti o prirodi, zaštita prirode, proučavanje običaja, prikupljanje podataka o igrama koje su nekad bile popularne ili bavljenje ekologijom, ili možda uživanje u novim pričama i razgovorima o ispričanom, manje je važno. Važnije je da učenici prošire vidike, a istovremeno bogate emocionalni svijet.

Dodatna podrška u obrazovanju i vaspitanju

Za učenika kome je zbog smetnji u razvoju ili invaliditeta, specifičnih smetnji u učenju, socijalne uskraćenosti i drugih razloga potrebna dodatna podrška u obrazovanju, škola obezbjeđuje otklanjanje fizičkih i komunikacijskih prepreka i zavisno od potreba donosi individualni obrazovni plan IOP– u skladu sa zakonom.² Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske donosi Pravilnik o vaspitanju i obrazovanju djece sa smetnjama u razvoju. Ovim pravilnikom propisuje se vaspitanje i obrazovanje djece sa smetnjama u razvoju i način i mjere podrške u vaspitno – obrazovnom procesu u radu sa djecom sa smetnjama u razvoju. Cilj načina i mjera podrške u vaspitno – obrazovnom procesu u radu sa djecom sa smetnjama u razvoju jeste obezbjeđenje jednakih mogućnosti tokom školovanja, napredovanja, osamostaljivanja i razvoja potencijala učenika sa smetnjama u razvoju do njihovog ličnog maksimuma. Vaspitanje i obrazovanje učenika sa smetnjama u razvoju zasnovano je, prije svega, na načelima prihvatanja individualnih razlika učenika i individualizacije nastave kao didaktičkog principa.

Podrška kroz savjetodavne razgovore sa psihologom, pedagogom

Učenici imaju mogućnost da se obrate za pomoć i podršku kada ne mogu samostalno da nađu rješenje u nekoj konfliktnoj situaciji, kada ne mogu da izađu na kraj sa nekim problemom ili kada im treba usmjerenje prilikom donošenja nekih važnih odluka.

Savjet učenika

Promoviše interese škole u lokalnoj zajednici na čijem području se nalazi škola, predstavlja stavove učenika u Školskom odboru, podstiče angažovanje učenika u radu škole, promovise pravo učenika i podstiče društveno koristan rad u zajednici, razmatra pitanje uspjeha učenika, školskog kalendara, ekskurzija i izleta učenika, uslova rada škole i drugih pitanja utvrđenih aktima škole, učestvuje u izradi i realizaciji odgovarajućih projekata kojima se podstiče i unapređuje obrazovni rad u školi.

Savjet roditelja

Savjet roditelja ima pravo da svoje prijedloge, pitanja i stavove upućuje Školskom odboru, direktoru, odnosno stručnim organima Škole. Statutom Škole definiše se način i procedura osnivanja i rada Savjeta roditelja. Članovi Školskog odbora iz reda Savjeta roditelja informišu Savjet roditelja o svom radu. Pored navedenih aktivnosti Savjet roditelja Škole može pokretati i podržavati i druge aktivnosti i akcije, kao što su poboljšanje uslova rada, organizacija humanitarnih akcija, saradnja sa lokalnom zajednicom i drugo.

ISTRAŽIVANJE

Opšti cilj istraživanja je utvrditi koliko je dobra komunikacija svih učesnika u procesu nastave (učenik-nastavnik-roditelj-pedagoška služba), te koliko dopunska i dodatna nastava i individualno praćenje napredovanja učenika pružaju podršku učenicima u učenju. Istraživanje je provedeno u toku prvog polugodišta, a sastoji se od posjeta časovima sekcija, dopunske i dodatne nastave, anketama koje su popunjavali nastavnici, učenici i roditelji, te pregleda pedagoške dokumentacije.

2 Pravilnik o vaspitanju i obrazovanju djece sa smetnjama u razvoju, Ministarstvo prosvjete i kulture RS

Uzorak istraživanja-istraživanjem su obuhvaćeni učenici od četvrtog do devetog razreda centralne škole, PO Klašnice i PO Kriškovci (165 učenika), roditelji učenika (151 roditelja) i nastavnici (22 nastavnika).

Predmet istraživanja je kvalitet i stepen podrške koju učenici dobijaju u okviru nastavnih i vanastavnih aktivnosti, angažovanost nastavnika u cilju prilagođavanja nastave individualnim potrebama učenika i približavanju nastavnog gradiva učeničkim interesovanjima, zainteresovanost učenika za slobodne i dodatne aktivnosti koje im pomažu u savladavanju gradiva i postizanju što boljih rezultata.

Cilj i zadaci istraživanja - ispitivanje zadovoljstva roditelja i učenika organizacijom podrške i dodatnih aktivnosti u cilju što bolje organizacije nastave i planiranja budućih aktivnosti koje bi se kreirale u skladu sa potrebama učenika.

Instrumenti istraživanja - u istraživanju su korišćene smjernice iz Stručnog uputstva za samovrednovanje kvaliteta vaspitno-obrazovnog rada u osnovnoj školi koji je izdao Republički pedagoški zavod Republike Srpske (Standard 4 Podrška učenicima).

Analiza odgovora učenika :

Uzorak učenika uključuje 165 učenika od četvrtog do devetog razreda, od toga ženskih 93 ili 56,4% i muških 72 ili 43,6%. Prema raspodjeli po razredima koji pohađaju uzorak je raspoređen na: 4. razred 4 učenika ili 2,4%, 5. razred 30 učenika ili 18,2%, 6. razred 44 učenika ili 26,7%, 7. razred 25 učenika ili 15,25, 8. razred 14 učenika ili 8,5%, 9. razred 48 učenika ili 29,1% .

Tabela 1. Da li nastavnici prate i bilježe tvoj rad i upućuju te kako da poboljšaš svoje tehnike učenja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	98	59.4	59.4	59.4
	Ne	10	6.1	6.1	65,5
	Samo neki nastavnici	59	35.8	35.8	95,2
	Total	165	100.0	100.0	100.0

Tabela 2. Da li poslije časova dopunske i dodatne nastave lakše pratiš nastavu na redovnim časovima?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	80	48.5	48.5	48.5
	Ne	13	7.9	7.9	56.4
	Nisam uključen u dopunsku ili dodatnu nastavu	72	43.6	43.6	92.1
	Total	165	100.0	100.0	100.0

Tabela 3. Na koji način se pomaže učenicima koji slabije napreduju u učenju?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Upućuju se na dopunsku nastavu Nastavnici za takve učenike prilagođavaju pitanja i zadatke	96	58.2	58.2	58.2
	Pomažu im drugovi iz razreda	36	21.8	21.8	80.0
	Total	165	100.0	100.0	

Tabela 4. Jesi li obaviješten o vrstama podrške(pomoći) koju možeš dobiti u školi?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	122	73.9	73.9	73.9
	Ne	43	26.1	26.1	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Tabela 5. Imaš li povratnu informaciju o radu Savjeta učenika?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	53	32.1	32.1	32.1
	Ne	59	35.8	35.8	67.9
	Djelimično	53	32.1	32.1	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Tabela 6. Koliko sigurno se osjećaš u školi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Osjećam se potpuno sigurno	101	61.2	61.2	61.2
	Osjećam se prilično sigurno	53	32.1	32.1	93.3
	Ne osjećam se sigurno u školi	11	6.7	6.7	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Analiza odgovora roditelja:

Uzorak roditelja uključuje 151 odgovor roditelja učenika od četvrtog do devetog razreda, od toga ženskih 112 ili 74,2% i muških 40 ili 26,5%. Prema raspodjeli po razredima koji pohađaju njihova djeca uzorak je raspoređen na: 4. razred 8 roditelja ili 5,3%, 5. razred 32 roditelja ili 21,2%, 6. razred 30 roditelja ili 19,9%, 7. razred 20 roditelja ili 13,2%, 8. razred 18 roditelja ili 11,9%, 9. razred 43 roditelja ili 28,5%.

Tabela 7. Na koji način Vas nastavnici obavještavaju da Vaše dijete treba još da uči kako bi napredovalo u radu?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Na informativnim razgovorima	95	62.9	62.9	62.9
	Na roditeljskim sastancima	31	20.5	20.5	83.4
	Na neki drugi način	7	4.6	4.6	88.1
	Uopšte nas ne obavještavaju	18	11.9	11.9	100.0
	Total	151	100.0	100.0	

Tabela 8. Smatrate li da je škola bezbjedna sredina za Vašu djecu?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	117	77.5	77.5	77.5
	Ne Nisam siguran	8	5.3	5.3	82.8
		26	17.2	17.2	100.0
	Total	151	100.0	100.0	

Tabela 9. Koliko ste informisani o pitanjima iz života i rada škole?

Valid	Potpuno sam informisan	55	36.42	36.42	36.42
	Nedovoljno sam informisan Djelimično sam informisan	25	16.55	16.55	52.97
		71	47.02	47.02	100.0
	Total	151	100.0	100.0	

Tabela 10. Koliko ste upoznati sa radom Savjeta roditelja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Potpuno sam upoznat	28	18.54	18.54	18.54
	Nedovoljno sam upoznat Djelimično sam upoznat	27	17.88	17.88	36.42
		96	63.57	63.57	100.0
	Total	151	100.0	100.0	

Analiza odgovora nastavnika :

Uzorak nastavnika uključuje 22 nastavnika koji izvode nastavu u odjeljenjima od četvrtog do devetog razreda, od toga ženskih 20 ili 90,99% i muških 2 ili 9,1%. Prema raspodjeli po godinama staža u prosvjeti uzorak je raspoređen na: od 0 do 5 godina: 1, od 26 do 30 godina: 4, od 11 do 15 godina: 5, od 31 godine i više: 1, od 16 do 20 godina: 5, od 21 do 25 godina: 6.

Tabela 11. Na koji način prilagođavate rad specifičnostima odjeljenja i individualnim mogućnostima učenika?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primjenjujem različite oblike, metode i tehnike rada i usklađujem ih prema sposobnostima i interesovanjima učenika	15	68.2	68.2	68.2 95.5
	Upućujem učenike u različite tehnike učenja	6	27.3	27.3	100.0
	Upućujem učenike na časove dopunske I dodatne nastave	1	4.5	4.5	
	Total	22	100.0	100.0	

Tabela 12. Razvijam kod učenika kompetencije potrebne za rad sa drugima poput komunikacijskih vještina i nenasilnog rješavanja sukoba ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rijetko to radim	4	18.2	18.2	18.2 45.5
	Radim to samo u svom odjeljenju	6	27,3	27.3	100.0
	Radim to redovno sa svim učenicima	12	54.5	54.5	
	Total	22	100.0	100.0	

Tabela 13. Informišem roditelje o uspjehu, napredovanju i ponašanju učenika ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Redovno	16	72.7	72.7	72.7
	Samo na roditeljskim sastancima ili informacijama	6	27.3	27.3	
					100.0
	Total	22	100.0	100.0	

ZAKLJUČAK

Posjetom časovima dopunske i dodatne nastave i časovima sekcija uočena je velika posvećenost nastavnika u pripremanju i realizaciji ovih časova. Preporuke za redovne časove a i časove vannastavnih aktivnosti svakako je korištenje multimedijalne nastave i uvođenje novih metoda i inovativnih pristupa kako bi se časovi učenicima učinili zanimljivijim i kako bi se kod učenika pobudila želja i volja za veću posvećenost učenju. Uzimajući u obzir stavove roditelja i učenika te pregledom pedagoške dokumentacije može se konstatovati da škola razrađuje i realizuje programe za podršku procesu učenja (uvođenje u tehnike učenja, pomoć u prevazilaženju neuspjeha, razvijanje motivacije, organizovana pomoć boljih učenika slabijima, upućivanje u način procjene sopstvenog napredovanja/samoocjenjivanje...). Ciljevi, zadaci i aktivnosti utvrđuju se pažljivo uzimajući u obzir individualne potrebe učenika. Nastavnici u saradnji sa pedagoškom službom razrađuju i realizuju programe za podršku procesu učenja za djecu sa posebnim potrebama. Jedan od

najvažnijih uslova od kojeg zavisi stepen prilagođenosti nastave učenicima je sposobnost nastavnika da prepoznaju veličinu individualnih razlika svojih učenika. Većina nastavnika je svjesna činjenice da među učenicima postoje individualne razlike, ali ne posvećuje svaki nastavnik dovoljno pažnje prevazilaženju ovih razlika. Potpuna posvećenost ovom problemu podrazumijeva timski rad i saradnju nastavnika, pedagoške službe i roditelja. Uključenost roditelja u rad škole mora biti veća, a svaki učenik koji ima poteškoće u učenju uključen u neki vid podrške.

LITERATURA

1. Dmitrović, P. (2011). Mogući putevi modernizacije vaspitno-obrazovnog procesa. Čačak: Tehnički fakultet
2. Jurčić, M. (2012.), Pedagoške kompetencije suvremenog učitelja. Recedo d.o.o., Zagreb
3. Lalović R. (2012.), O dopunskoj nastavi, Prosvjetni rad br. 5-6 Podgorica
4. Rosić, V. (2005) Odgoj – obitelj – škola. Rijeka: Žagar.
5. Strucno_uputstvo_za_samovrednovanje_rada_OS.pdf

ИЗАЗОВИ ПРЕВОЂЕЊА У МЕДИЈИМА НА ПРИМЈЕРУ СРПСКОГ И БУГАРСКОГ ЈЕЗИКА

Дарка Хербез¹

САЖЕТАК

У раду се разматра процес превођења у медијима на примјеру српског и бугарског језика. Анализирани су најчешћи преводилачки поступци, преводни еквиваленти и грешке у процесу превођења. Приликом анализе обрадили смо бугарски превод српских филмова и серија, као и симултано и консекутивно превођење са бугарског на српски језик у српским медијима.

КЉУЧНЕ РИЈЕЧИ: *превод, изазови превођења, преводилачки поступци, српски језик, бугарски језик*

CHALLENGES OF TRANSLATION IN THE MEDIA IN SERBIAN AND BULGARIAN LANGUAGE

SUMMARY

The paper discusses the problems of translation in the media using Serbian and Bulgarian languages. The most common translation procedures, translation equivalents and mistakes are discussed. During the analysis, we discussed the translation of Serbian movies and series translated into Bulgarian language, as well as consecutive and simultaneous translation from Bulgarian to Serbian in Serbian media.

KEYWORDS: *translation, translation challenges, translation procedures, serbian language, bulgarian language*

УВОД

Предмет овог рада јесте превођење у медијима, гдје смо се фокусирали на превод српских филмова и серија на бугарски језик, као и на усмено превођење са бугарског на српски језик у српским медијима. Анализирани корпус са српског на бугарски језик чине популарна српска серија *Јужни ветар* и српски филмови *Мртав, ладан* и *Кад порастем бићу Кенгур*. Што се тиче превода са бугарског на српски језик, анализирали смо два интервјуа са амбасадором Бугарске у Србији, који су емитовани

¹ Мр Дарка Хербез, Пловдивски универзитет „Пајсије Хиландарски“, darka.herbez@yahoo.com

у српским медијима. Извори за прикупљање корпуса били су филмски веб-сајт *Замунда*, група *Под прикритие* на друштвеној мрежи *Фејсбук*, као и снимци интервјуа са амбасадором Бугарске у Србији, који су доступни на *Јутјуб* каналу. Циљ рада јесте да се анализирају најчешћи преводни поступци, да се укаже на адекватност превода, класификују најчешће грешке приликом превођења и покушају објаснити њихови узроци.

Прије него што приступимо теми овог рада, даћемо неколико уводних напомена о самом појму *превођење*, као и о његовим облицима и врстама. „Превођење је један од облика људске дјелатности. Сам чин превођења састоји се у претварању људске поруке (мисли, осјећаја, жеље, наредбе) претходно изражене једним језиком у једнаковриједну поруку изражену неким другим језиком“ (Ивир, 1978: 9). Према Владимиру Ивиру, облици превођења према нарави преводиоца укључују људско и машинско, а према начину дијели се на усмено и писмено превођење. Врсте превођења су књижевно и некњижевно, гдје се некњижевно дијели на симултано и консекутивно (Ивир, 1978).

Без обзира на то о којој врсти превођења се ради, неоспорно је да чин превођења није нимало лак задатак. Овај чин изискује скуп вјештина и знања, које би требало да посједује преводац. Владимир Ивир истиче да у тај скуп улази „способност декодирања (то јест, разумијевања) изворне поруке и њеног поновног кодирања (то јест, изражавања) у језику примаоца, затим способност вјерног и неискривљеног преношења обавијести, те способност за успостављање комуникацијске интеракције са примаоцима преведене поруке. Све ове способности могу се свести на познавање – а то значи способност кориштења у комуникацијским ситуацијама – језика на коме је порука изворно изражена и на који је треба превести“ (Ивир, 1978: 4). С обзиром на све наведено, долазимо до закључка да преводац треба да посједује одређене компетенције како би понудио адекватан превод са изворног на циљни језик. Улога преводиоца је изузетно одговорна и обухвата адекватну обученост и стручно искуство, као и креативност и сталну надоградњу. Недостатак ових компетенција неријетко доводи до неадекватног превода и преношења погрешне информације. Стога, не би требало изостављати и важан значај превођења приликом наставе страних језика. „Прије свега, превођење са страног језика на матерњи јесте најсигурнија и најглавнија контрола разумијевања текста (док сви други методи не морају да дају сигурне резултате)“ (Шамић, 1959: 115). Према Шамићу, превођење има велики општеобразовни значај, развија способност изражавања, те помаже ученику да запази разлике између страног и матерњег језика (Шамић, 1959).

ПРЕВОД СРПСКИХ ФИЛМОВА И СЕРИЈА НА БУГАРСКИ ЈЕЗИК

Као што смо већ споменули, за потребе нашег рада обрадили смо превод српске серије *Јужни ветар* и српских филмова *Мртав ладан* и *Кад порастем бићу Кенгур* на бугарски језик. На самом почетку осврнућемо се на превод наслова на бугарски језик. Према Панић Кавгић, преводачке поступке наслова дијелимо на директно превођење и контексталну реформулацију (дјелимичну и потпуну) (Панић Кавгић, 2014). Директно превођење представља и најлакши пут до наслова. Наслови *Јужни ветар*, *Мртав ладан* и *Кад порастем бићу Кенгур* дословно су преведени на бугар-

ски језик (*Южен вятър, Мъртвешки студен и Когато парасна ще стана Кенгуру*), те имамо случај директног превођења. Дословно превођење запазили смо и у преводу наслова других српских филмова, као што су *Парада* (Парад), *Професионалац* (*Професионалист*), *Ми нисмо анђели* (*Ние не сме ангели*) итд. Дакле, приликом превода наслова ових филмова и серије имамо само директно превођење, гдје није дошло до промјене форме и садржине.

У филмовима *Кад порастем бићу Кенгур* и *Мртав*, ладан најфреквентније грешке биле су у преводу жаргонских израза. Наиме, ту смо наишли на примјере када се жаргонски израз превео ријечју из стандардног језика, што није утицало на разумијевање информације, или се превео сасвим погрешно, што је довело до погрешне информације. У филму *Мртав*, ладан наишли смо на примјер:

циркају – нямат црква (немају цркву)

Наиме, *циркати* у жаргону српског језика означава *пити*, а на бугарски је преведено као *црква*, што је довело до потпуно погрешне информације. У филму *Кад порастем бићу Кенгур* жаргонски израз *кинта* преведен је ријечју из стандардног језика (*пари*), иако се могао користити жаргон бугарског језика (*канти*). Исти случај је са изразом *пљуга* – *цигари*, *шуља* – *риза* или *вопи* – *бирата*. Могући узрок би могао да буде што у бугарском језику преводилац није пронашао жаргонски еквивалент, али употреба ријечи из стандардног језика није утицала на неразумијевање информације.

Владимир Ивир истиче да „подручја на којима се преводилац сусреће с елементима и појавама које постоје у изворној култури али не и у култури-циљу има доста“ (Ивир, 1978: 65). Дословни превод често може да доведе до потпуног изневјеравања садржаја (Ивир, 1978). Због тога је понекад у преводу потребно наћи еквивалент у језику на који се преводи, гдје је лингвистички израз другачији од изворног, али преноси исту информацију. У наведеним филмовима такви су сљедећи примјери:

нема цабе ни за бабе → *никакви бесплатни услуги*²

нема леба без мотике → *няма бесплатен обяд*³

кад је бал, нек је маскенбал → *когато е гарга, да е рошава*⁴

Израз *испалити* преведен је еквивалентом *върже тенекия*, који има исто значење, али различит лингвистички израз. Када говоримо о пословицама, фразама и сталним изразима, често је дословни превод немогућ. „Будући да се ради о сталним изрицајима који се употребљавају у оном облику у коме у језику постоје и у већини случајева не могу се нимало модифицирати, а поготову не слободно састављати (као што се реченице слободно састављају према одређеним правилима), јасно је да њихово превођење ријеч по ријеч уопће не долази у обзир“ (Ивир, 1978: 136). Наиме, Ивир истиче три случаја када је у питању превођење оваквих израза. Понекад се пословицама изражава исто значење и лингвистички израз је сличан. У другом случају, изражава се исто значење, али је лингвистички израз сасвим другачији. И најзад, постоје и они изрицаји који се не могу спаривати ни по значењу ни по изразу

2 Нема бесплатних услуга (превод Д.Х.)

3 Не постоји бесплатан оброк (превод Д.Х.)

4 Кад је врана, нека је накостијешена (превод Д.Х.)

(1978). У наведеним примјерима говоримо о другом случају, односно преводац је нашао еквивалент у циљном језику који има исто значење, али различит лингвистички израз.

Остале грешке тичу се изостављања дијелова дијалога, који нису утицали на разумијевање информације. Мали број грешака примијетили смо код лажних парова. Наиме, код блиских језика често долази до постојања истих ријечи са различитим значењем.

кисела вода – минерална вода

На бугарском језику минерална вода означава негазирану воду, а на српском језику означава газирану воду.

На крају, имамо примјер потпуно погрешно преведених дијелова, као што су, на примјер, *вињак* преведен као *вино*, *то је јаче од мене* преведено као *нямам представа* (немам појма) или *дрибла* преведено као *лџе* (лаже).

Што се тиче превода саме серије *Јужни ветар*, коју смо пронашли у групи *Под прикритие*, највећи број грешака састоји се у неадекватном преводу. Навешћемо неке примјере погрешно преведених конструкција, које доводе до потпуног неразумијевања и погрешне информације:

дуга – тџа (туга)

на крају ћеш да нас издаш због једне бебе – ще издадеш пола на детето (открићеш пол дјетета)

осим доњег веша – само трупа намерихме (само смо нашли леш)

Мараша ћу ја лично да карам – Мараш ще аз лично да воза (Мараша ћу лично да возим)

ексирај то – не го пий на екс (не пиј на екс)

да премостим мало – кџе ще се местиш (гдје ћеш се селити)

дотруле старе ствари – но се предаде (али се предала)

и то код куће – и той като куче (он је као куче)

тако сам одлучио – така сџм възпитан (тако сам васпитан)

довиђења, пријатно – доста непријатно (много непријатно)

сви знају чије је ауто, нико не сме да га пипне – всички знаят, че са в колата парите (сви знају да су паре у колима)

издато, нема три дана – няма да го има три дни (неће га бити ту три дана)

где си досад – досаден си (досадан си)

сада жели да га понуди свима – сега иска за себе си (сад жели за себе)

обећавам ти – обичам те (волим те)

мораш да се осамосталиш – трябва да останеш (треба да останеш)

срећан рад – всичко работи (све ради)

тврд је – много трудно (много тешко)

одбијена – от Виена (из Беча)

понекад и мене препаднеш – понякога и аз греша (понекад и ја гријешим)

бураз – Бургас

зато што смо бољи од њих, па нас се плаше – толкова болка, плаша се (толико боли, бојим се)

да одем у Кину – да отидем на кино (да одемо у кино)

стварно ми је доста више – става ми досадно (постаје ми досадно)
 а јеси лијеп, брате мили – сџица като брат си (исти си брат)
 бићемо на вези – трябва да се прибера (треба да идем)
 Кнез – принц
 он је одобрио – той е толкова добър (он је толико добар)
 мученик – ученик
 ваљда ће бити боље – но е малко болен (мало је болестан)
 то није спорт – няма спор
 на Славији – като славей (као славуј)
 до трафике преко пута - няма толкова трафик (нема много гужве)
 страва ми је – странно е (чудно ми је)
 ово ми је швеца – това е от Швеция (ово је из Шведске)
 није ми се захвалио – не ти се е похвалил (није ти се похвалио)
 уби ме горушица – уби ме тази гъска (уби ме ова гуска)

У наведеним примјерима види се попуто неадекватан превод, који у већини случајева доводи до неразумијевања и погрешне информације. Анализирајући дате примјере, долазимо до закључка да је у питању дјелимично неразумијевање изворног језика. До неких грешака дошло је због лажних парова. Лингвистички појам лажних пријатеља узрок је неспоразума у усменој или писаној комуникацији. Приликом одређивања лажних пријатеља проблем представља прецизно одређивање који тачно облици треба да буду обухваћени том категоријом. Милана Радић Дугоњић предлаже четири типа формалних односа међујезичких хомонима и паронима: 1. иста основа и исти форманти 2. иста основа и различити форманти 3. различита основа и исти форманти 4. различита основа и различити форманти (Радић Дугоњић, 1991). Она предлаже следећу подјелу:

- Лексеме код којих је постигнуто максимално формално преклапање (*бука – бука*)
- Лексеме код којих сличност на формалном плану није апсолутна:
 - * лексеме код којих постоји прилагођеност гласовним законима српског тј. руског језика (*перепад – пренад*)
 - * лексеме код којих је присутна опозиција мек крајњи сугласник у руском према тврд сугласник у српском (*медъ – мед*)
 - * лексеме код којих постоји разликовање само у једном гласу (*калуга – каљуга*)
 - * лексеме које су образоване од фонички идентичне творбене основе, различитим творбеним афиксима (*светец – светац*) (Радић Дугоњић, 1991).

С обзиром на то да *карам* на бугарском значи *возим*, дошло је до погрешног превода усљед матерњег језика. Словенски језици имају формалну сличност и семантичке разлике (*куће /куче, трафика/трафик*). Наиме, у филму се говори о Славији као тргу у Београду, а преводиоца је асоцирало на птицу славуј, што је довело до неадекватног превода. Исти случај је био са пјевачем Кнезом, који је преведен као принц. Жаргонски израз *швеца* (сестра) преведен је изразом *Швеция* (Шведска). У филму смо имали израз *пут под ноге* што је преведено *да ти вђрви по вода*. Није јасно зашто се преводиоца одлучио за овај израз, јер се не поклапа са значењем израза у из-

ворном језику. *Пут под ноге* на српском значи физички одлазак са неког мјеста, док изразу *да ти врви по вода* одговара значење *са срећом*. По нашем мишљењу, срећније рјешење било би *хвацам пџтя*.

Осврт на неке од грешака у преводу серије *Јужни ветар* изнова нас подсећа од колике важности је умијеће и искуство преводиоца. Пронађене грешке указују на недовољно познавање полазног језика приликом превођења на циљни језик. Такође, не смијемо заборавити да је анализирана серија пронађена у групи на друштвеној мрежи *Фејсбук*, што додатно доводи у питање компетентност преводиоца.

ОСВРТ НА УСМЕНО ПРЕВОЂЕЊЕ СА БУГАРСКОГ НА СРПСКИ У МЕДИЈИМА

Као што смо већ споменули усмено превођење се дијели на симултано и консекутивно. Владимир Ивир истиче да је симултани превод истовремен или скоро истовремен, гдје говорник говори као да преводиоца и нема (Ивир, 1978). Консекутивно превођење одвија се на најједноставнији начин: говорник нешто каже и направи паузу у говору да би преводилац то могао превести (Ивир, 1978). „Кључна претпоставка за симултано и за консекутивно превођење јесте потпуно аутоматско владање изворним језиком и језиком-циљем“ (Ивир, 1978: 163). У овом раду осврнули смо се на два интервјуа са амбасадором Бугарске у Србији, које смо пронашли емитоване на *Јутјуб* каналу. С обзиром на то да је у питању усмено превођење, јасно је да се радило о захтјевним задацима. У првом интервјуу у питању је симултано превођење, гдје смо најфреквентније грешке забиљежили у распореду енклитика, падежима, погрешном роду ријечи, које су најчешће узроковане негативним трансфером матерњег језика преводиоца.

сам донео умјесто *донео сам*
ствари иду у сјајан правац умјесто *ствари иду у сјајном правцу*
део екипа умјесто *део екипе*
сретнете Бугара умјесто *сретнете Бугарина*
укључујући ја умјесто *укључујући мене*
највече умјесто *највише*
Ивици Дачић умјесто *Ивици Дачићу*
ствари који су створили умјесто *ствари које су створиле*
сви те нови ствари умјесто *све те нове ствари*

У првом примјеру примјећујемо грешке у распореду енклитика, што је узроковано матерњим језиком преводиоца. У српском језику енклитика не може стајати на почетку реченице и ове грешке настале су због утицаја бугарског језика. Говорницима бугарског језика велики проблем представљају падежи, па није чудно што смо пронашли грешке ове врсте. Од осталих грешака насталих због матерњег језика преводиоца можемо издвојити: *највече* (на бугарском значи највише), *екип* (у бугарском је ова именица мушког рода) итд. Ове грешке настале су дословним преношењем из матерњег језика. Именица ж.р. *ствар* пребачена је у мушки род. Претпостављамо да је до тога дошло због њеног завршетка на сугласник, те је преводилац сврстао у мушки род.

Што се тиче другог интервјуа, гдје се радило о консекутивном превођењу, све пронађене грешке настале су због утицаја бугарског језика. Као и у претходном интервјуу, преводаца се дословно користио конструкцијама из бугарског језика.

*градоначалник умјесто градоначелник
једног мишљења умјесто истог мишљења
както знаете умјесто као што знате
поздравио сам га умјесто честитао сам му*

Иако може изгледати да је консекутивно превођење лакше од симултаног, не бисмо се усудили сложити са том тврдњом. Владимир Ивир истиче да „консекутивно превођење мање импресионира онога који то проматра са стране него симултано превођење. (...) Будући да преводац чека док говорник заврши свој блок излагања и направи станку, површни је дојам да он у том интервалу има доста времена да размисли како ће што превести. Истина је, међутим, другачија: док говорник говори, преводац слуша (и евентуално прави биљешке), а чим говорник направи станку преводац почиње говорити свој пријевод. Док слуша говорника, преводац не смије почети размишљати о томе како ће неку ријеч или конструкцију превести, јер би у том часу престао слушати и изгубио би дио говорникова излагања. Према томе, за само превођење (или размишљање о могућем пријеводу) консекутивном преводиоцу не стоји на располагању ништа више времена него симултаном преводиоцу, а уз то он још има и додатни напор памћења који се у симултаном пријеводу не поставља“ (Ивир, 1978: 30). Дакле, оба типа превођења су изузетно захтјевна и изискују компетентност, учење и праксу. Ивир наводи да је предност консекутивног превођења у једноставности примјене, али да је његова језичка дотјераност тежа за преводиоца (Ивир, 1978).

ЗАКЉУЧАК

Предмет овог истраживања било је усмено и писмено превођење у медијима на примјеру српског и бугарског језика. Анализирани су српски филмови *Мртав ладан* и *Кад порастем бићу Кенгур*, српска серија *Јужни ветар*, те два интервјуа са амбасадором Бугарске у Србији. Пажња је посвећена проблематици превођења, анализирани су преводни еквиваленти, најчешће грешке и неадекватан превод. Долазимо до закључка да је улога преводиоца итекако важна, те да задатку превођења треба приступити са великом одговорношћу. Владимир Ивир наводи да је најбоље да преводац буде стручњак за језик, те да је лингвистичка компонента обавезно присутна у теорији која објашњава нарав преводачког процеса (Ивир, 1978). Дакле, преводац би требало да посједује одређене вјештине, искуство и креативност, као и да се увијек изнова усавршава и надограђује.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ивић, В. (1978). *Теорија и техника превођења*. Сремски Карловци: Центар „Карловачка гимназија“.
2. Панић Кавгић, О. (2014). Превођење наслова српских играних филмова на енглески језик. *Језици и културе у времену и простору*, IV/2, 117 – 127.

3. Радић Дуугоњић, М. (1991). *Међујезички хомоними и пароними у руском и српскохрватском језику*. Горњи Милановац: Дечје новине.
4. Шамић, М. (1959). *Методика наставе и техника учења живих језика*. Сарајево: Свјетлост.

ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ

1. https://www.facebook.com/groups/161849337507554/?multi_permalinks=1250388305320313&ref=share
2. https://www.youtube.com/watch?v=s2e5z_-sM2g
3. <https://www.youtube.com/watch?v=OUMyIJtyDxU>
4. <https://zamunda.net/bananas>

APPLICATION OF INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY AS A SUPPORT TO STUDENT MOTIVATION IN TEACHING MATHEMATICS

Predrag Pravdić¹
Snežana Gavrilović²

SUMMARY

The rapid development of Information and Communications Technology (ICT) has caused many changes in society and, consequently, in the education process. The integration of ICT into the teaching process transforms traditional teaching into new teaching that is ready to respond to the demands and needs of a contemporary learner in order to increase the quality of education: better student motivation, use of different sources of knowledge, development of functional abilities of students, and the goal of everything is to increase the learning outcomes. In this paper, an assessment of the motivation and achievement of two groups of students were carried out. The control group and experimental group attended classes in a traditional way and by using ICT, respectively. The results of the research have highlighted the huge advantages of introducing ICT into the teaching process.

KEYWORDS: *teaching process, ICT, mathematics, motivation*

PRIMENA INFORMACIONE I KOMUNIKACIONE TEHNOLOGIJE KAO PODRŠKA MOTIVACIJI UČENIKA U NASTAVI MATEMATIKE

SAŽETAK

Brzi razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT) izazvao je mnoge promene u društvu, a samim tim i u obrazovnom procesu. Integracija IKT-a u nastavni proces transformiše tradicionalnu nastavu u novu nastavu koja je spremna da odgovori na zahteve i potrebe savremenog učenika u cilju povećanja kvaliteta obrazovanja: bolja motivacija učenika, korišćenje različitih izvora znanja, razvoj znanja, funkcionalne sposobnosti učenika, a cilj svega je povećanje ishoda učenja. U ovom radu izvršena je procena motivacije i postignuća dve grupe učenika. Kontrolna grupa i eksperimentalna grupa su pohađale nastavu na tradicionalan način i korišćenjem IKT-a. Rezultati istraživanja su istakli ogromne prednosti uvođenja IKT u nastavni proces.

KLJUČNE REČI: *nastavni proces, IKT, matematika, motivacija*

1 dr Predrag Pravdić prof.s.s., Akademija strukovnih studija Kruševac, Srbija
2 dr Snežana Gavrilović prof.s.s., Akademija strukovnih studija Šumadija, Srbija

INTRODUCTION

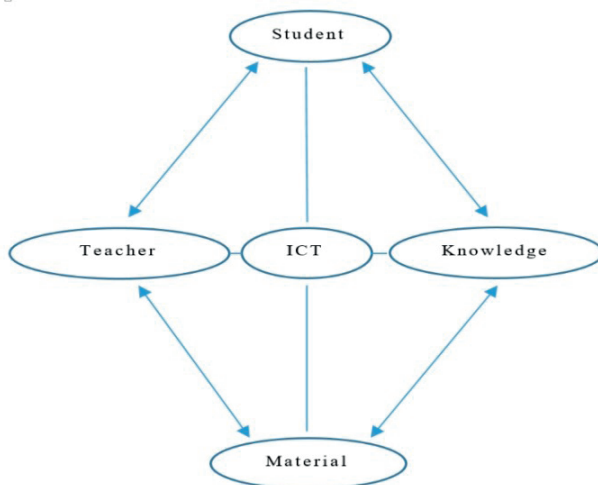
Introducing innovations is one of the important developmental aspects of the teaching process. Positive changes must be made in teaching. In recent years, especially during the period of transition, the activities on the introduction of novelties into the teaching process have been intensified. Lee and Hollebrands (2008) stated that in addition to major changes in the education system, certain changes are introduced in the organization of teaching through new teaching aids, modern forms of teaching work and innovative teaching methods. The introduction of information and communications technology (ICT) into the educational process is an integral part of school education. Садыкова (2017) found that the use of ICT in all classes, including mathematics classes, allows the teacher not only to transform traditional forms of learning, but also to solve various problems because it significantly increases the visibility of teaching, facilitates control of student knowledge, expands interest in the subject, develops students' cognitive activities, respects individual abilities of students.

In the modern implementation of the teaching process, information and communications technology represents, in a narrow sense, an indispensable teaching tool which provides support to the teachers in the traditional way of learning. According to the Denic and others (2017) in a wider sense, ICT represents a new methodical approach through different ways of realization of learning and teaching.

According to the Clark-Wilson and others (2014) current education is required and expected to "produce" a highly educated person who is able to respond to the demands and follow the development trends of modern society.

The relationship between students, teachers and teaching content is enriched by the knowledge component. The well-known didactic triangle gets its fourth component and changes to a new form, i.e. didactic quadrilateral. ICT represents the link between the components of the didactic quadrilateral (Figure 1).

Figure 1: Didactic quadrilateral



The characteristics of the innovative, modern teaching of mathematics are the conditions in which the student becomes the subject of the teaching process, and it is essentially oriented towards the development of mental, especially thinking abilities and the entire personality of the student. Gavrilovic and others (2016) stated that mathematical way of thinking should be developed in a targeted manner throughout schooling, because it is becoming increasingly necessary in the world influenced by new technologies. A student's development becomes the main goal not only of a teacher but also of the student himself. When a student feels the need and ability for improvement and self-development, then the teaching process acquires a clearly defined purpose for him, that purpose being his own comprehensive development. Nadrljanski and Soleša (2002) stated that the students have a strong motivation, so the teacher has the role of organizer of successful cooperation, consultant and manager of the learning and development process.

SUBJECT, OBJECTIVE AND HYPOTHESES

The subject of this research is the teaching process of mathematics carried out in two different ways: the traditional way and the modern way using ICT. The experiences of many mathematics teachers have shown that the biggest problem the students face is acquiring the content of this subject. Motivation is a very strong factor that can have an influence on overcoming this problem. This is where the idea came from to determine which way of teaching can influence the level of motivation for learning mathematics. The goal of this research is to make a contribution to the establishment of a positive attitude of students towards mathematics by encouraging motivation in order to acquire new knowledge, as well as to contribute to the development of mathematics teaching methodology.

Based on research of the Nikolić and others (2019) and Gavrilović and others (2018) the following hypotheses can be formulated:

- The use of ICT in the implementation of mathematics units directly affects better motivation of students
- Students who are more motivated to learn mathematics achieve better results.

DESCRIPTION OF RESEARCH AND METHODOLOGY

A total number of six classes from three schools and three cities (Technical School Trstenik, Technical School Mladenovac, Sixth Belgrade High School) took part in this research. There was an experimental group and a control group at each school. All the students were second-graders. Students of the Technical School Trstenik, on the principle of active teaching "from station to station", processed a teaching unit in two school classes: *Measurement of angle, trigonometric circle* from the teaching topic: *Trigonometry*. The students adopted new knowledge in three "stations". At the first "station" they listened to the classroom in a traditional way, PPT presentations were used in the second "station" and simulations of mathematical software were used at the third "station". After that, the students independently designed the school classes with the same teaching unit and held a lecture to the students of the other two schools through Skype. Control classes of the same grade in all three schools attended classes in a traditional way. After that, the teachers tested

and compared knowledge of both control and experimental groups. Finally, a survey was conducted among students.

The research involved 86 students of the experimental group and 85 students of the control group. It is also important to note that all teaching classes were open for teachers so 24 teachers attended these classes. Three teachers realized the classes.

The research used methods of analysis and synthesis, as well as a comparative method for theoretical conclusions. A survey and testing were used to collect data. The data collected were statistically processed in MS Excel.

RESULTS AND DISCUSSION

During two school classes, the students of the first experimental group processed the same teaching topic in different ways (the traditional way and the contemporary one). Based on their experience, through discussion, they prepared a new lesson to share their knowledge with peers from another city through a video conference. The video conference was realized through Skype.

Since the acquired knowledge was presented to the peers of another school via a video link, the students had to prepare the lecture for an unknown audience, which made the task more difficult, but it was even more challenging. Moreover, one of the web tools used daily (i.e. Skype) also received an educational dimension.

In the following class, a knowledge test was conducted on the control and experimental groups through a fifteen-minute test. The obtained results are shown in Table 1:

	failing grade	passing grade	good	very good	excellent
control group	18%	40%	23%	10%	9%
experimental group	3%	20%	40%	22%	15%

Table 1: Results of the knowledge test

Therefore, the test results indicate that 97% of the students of the experimental groups met the criteria of the basic level of knowledge, 40% met the intermediate level, and 15% met the highest level. It is particularly noteworthy that even 18% of the students of the control group failed to meet the basic level of knowledge. It is also important to emphasize that, in terms of percentage, the number of students of the control group who mastered the satisfactory level is the same as the number of students of the experimental group who mastered the intermediate level. Fifteen percent of the students in the experimental group achieved the highest level of knowledge which is 6% more than in the control group.

The survey, which was conducted among students in the experimental and control groups, showed that a large percentage of students in both groups have access to computers and mobile phones. The results of the survey are presented in Figure 2 which shows that 94-95% of students possess mobile phones, 87-88% of them have computers, and internet access is available to 68-73% of students.

Figure 2: Availability of ICT

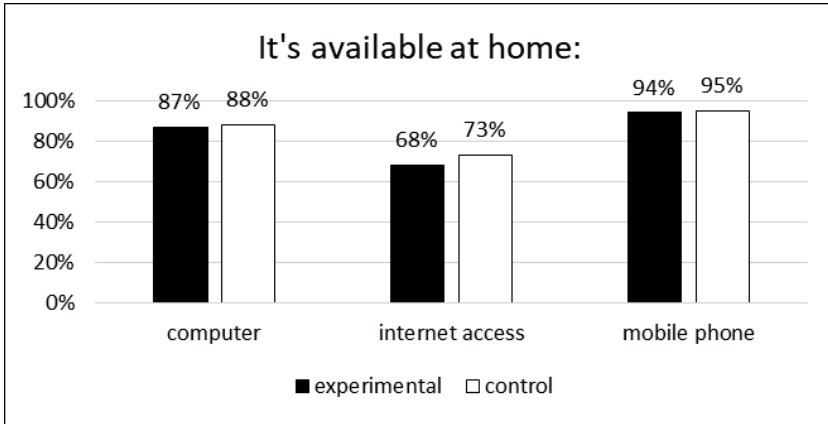
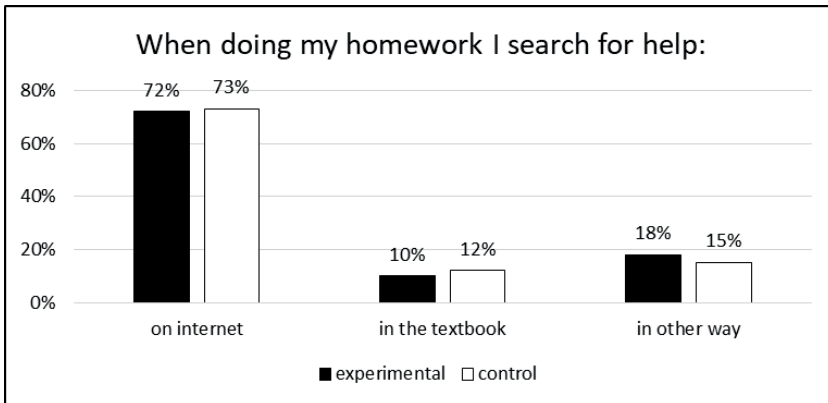


Figure 3 presents the results of the student survey related to homework help. It turned out that students prefer studying by searching the internet, and that they rarely use textbooks.

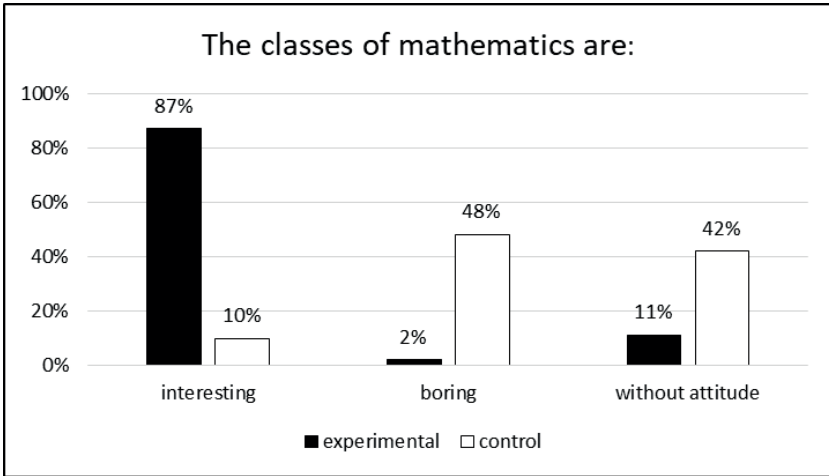


Approximately $\frac{3}{4}$ of the students search for help on the internet when doing their homework.

Figure 3: Help at doing homework

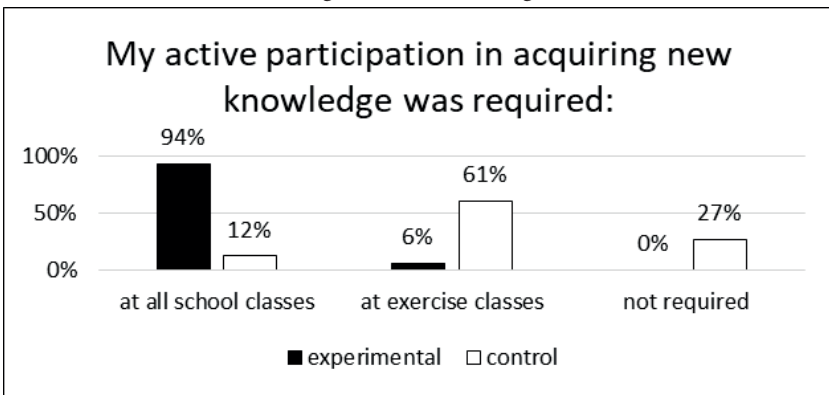
Given that the vast majority of students have access to computers, the internet and mobile phones, they are familiar with the daily presence of ICT. For this reason, the results of the survey in which they expressed their opinion about the previous three mathematics lessons are not unexpected. The results of the survey are shown in Figure 4. Namely, 87% of the students from the experimental group found the lessons interesting. This is not the case with the students who learned the lessons in the traditional way: 48% of them were bored while 42% of them had no specific opinion.

Figure 4: The attitude of the students about the school classes of mathematics



According to the students' assessment, even 94% of the students declared that teaching, which is organized on the principles of active teaching and with the help of ICT, required their engagement during all lessons. The students of the control group actively participated in the practice classes, which was confirmed by 61% of the students, while 27% of them believe that they were not required to actively participate in the teaching process. These results are presented in Figure 5.

Figure 5: Active teaching



Motive is one of the most important factors for the successful process of acquiring knowledge, especially in the subject of Mathematics, which is extremely complex and difficult for students. The results of the survey, presented in Figure 6, show that the introduction of ICT in teaching strengthens the motivation of students. Even 95% of the students from the experimental group declared that this way of teaching motivates them for further work. Only 10% of the students from the control group said that they were motivated to

learn in classes that are conducted in a traditional way, while even 48% of students were not motivated to learn at all.

Figure 6: Motivation

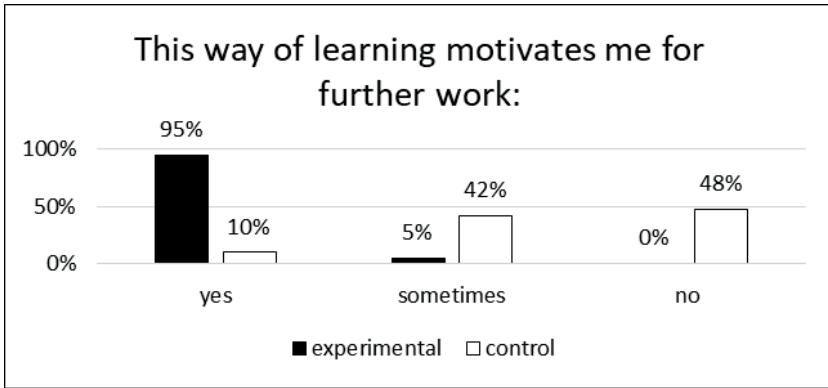
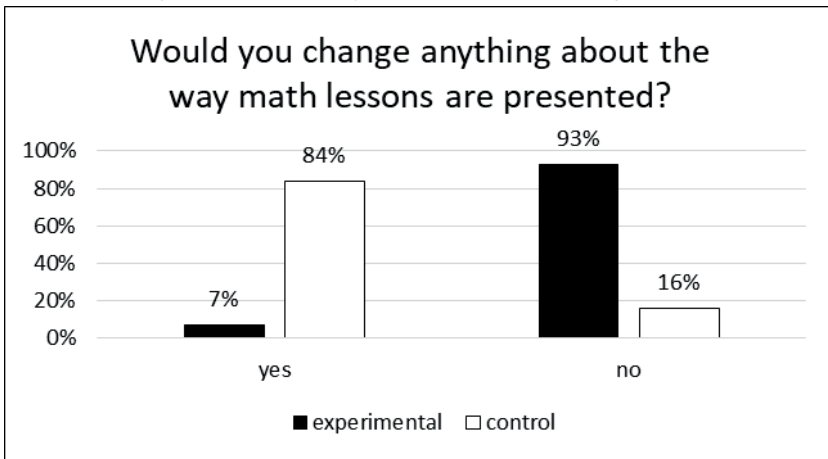


Figure 7 shows the attitude of the students about the teaching method. The students from the experimental group concluded that they would not change anything in the way the class was conducted - 84% said that, while 93% of the students from the control group believe that the way of conducting the class should be changed.

Figure 7: The attitude of students about the teaching method



As expected, both hypotheses were proven by this research. In general, the students who participated in the experimental group found it interesting in the mathematics classes based on active teaching, where all students were involved in learning new content, where teamwork came to the fore and triggered many other abilities of the students, which resulted in a strong motive to research as much as possible for the purpose of self-learning,

but also teaching peers from other schools. As a consequence, better results were achieved on the knowledge test.

These results are confirmed by the theoretical researches of numerous, well-known foreign authors such as Chaney-Cullen and Duffy (1999), Muller and others (2006), Hwanga and others (2007), as well as Forgasz (2006), which, according to the above results, showed the undoubted advantages of applying ICT in teaching regarding the quality of acquired and adopted knowledge, motivation of students to learn and improvement of the entire teaching process in general.

By evaluating their own work and the work of other students, students develop critical thinking. They process the given lesson, adopt new knowledge, make decisions. They work on building common criteria for evaluation, but they also build their own internal criteria. Students learn from each other, they help each other, provide ideas, critically evaluate their own and others' lectures, and thus develop excellent communication and collaboration, the skills necessary for the 21st century. Therefore, the student-student interaction intensifies.

The processing of teaching units via ICT is based on the research work of students, which changes the traditional role of the teacher, i.e. instead of "transmitting" knowledge, the teacher supports, encourages, clarifies, instructs, gives students the freedom to independently build their own knowledge. Students are the creators of their own education, the teacher's role is to provide initial sources of information and a stimulating environment, while students choose the method, way and speed of acquiring the material.

CONCLUSION

Modern teaching of mathematics must follow world trends. The use of information communications technology must become a teaching practice. Traditional teaching is passive, the student is often just an observer while the teacher is the main subject of the teaching process. In ICT teaching both the teacher and student change their roles. While the students are an active participant in the education process, the teacher is the one who helps them by leading them through the teaching process. Such educational technology has produced a positive attitude among students. The introduction of novelties in teaching motivates students and encourages them to take active participation in the process of acquiring knowledge, which results in better achievements and higher motivation for further work. In this way, we have feedback as a definite way to achieve success. Mathematics teaching using ICT motivates students to learn and achieve better results.

REFERENCES

1. H. Lee and K. Hollebrands. "Preparing to Teach Mathematics with Technology: An Integrated Approach to Developing Technological Pedagogical Content Knowledge." *Contemporary Issues in Technology and Teacher Education (CITE Journal)*, Vol. 8, br. 4, 2008.
2. А. Р. Садыкова. "Применение компьютеров к математике." *Молодежный научный форум: Гуманитарные науки: Электр. бакалавр естественных наук ул. по мат. XLVI Средний. шпилька. Науч.-практ. конф. № 6 (45), 2017.*
3. N. Denić, S. Gavrilović and N. Kontrec. "Information and communications technologies in function of teaching process." *University Thought, Publication in Natural Sciences. Vol.7, No.2, pp.58-63, doi:10.5937/univtho7-15472, 2017.*

4. A. Clark-Wilson, O. Robutti and N. Sinclair. "An International Perspective on Technology Focused." Professional Development Series: Mathematics Education in the Digital Era, Vol. 2, 2014.
5. S. Gavrilović, N. Denić and G. Miodragović. "Obrazovni softveri u nastavi matematike." ITOP16, 1. Nacionalna konferencija sa međunarodnim učešćem, Fakultet tehničkih nauka u Čačku, UDK: 004.4:51, 2016.
6. Đ. Nadrjljanski and D. Soleša. "Informatika u obrazovanju." Pedagoški fakultet Sombor, 2002.
7. V. Nikolić, D. Petković, N. Denić, M. Milovančević and S. Gavrilović. "Appraisal and review of e-learning and ICT systems in teaching process." Physica A: Statistical Mechanics and its Applications, Volume 513, Pages 456-464, 1 January 2019.
8. S. Gavrilović, N. Denić, D. Petković, N. V. Živić and S. Vujčić. "Statistical evaluation of mathematics lecture performances by soft computing approach." Computer Applications in Engineering Education. March 2018.
9. T. Chaney-Cullen and M. T. Duffy. "Strategic Teaching Framework: Multimedia to Support Teacher Change." The Journal of the Learning Sciences. No. 1, Taylor and Francis, Ltd. 1-40. Available at: <http://www.jstor.org/stable/1466703>, 1999.
10. D. Muller, J. Eklund and M. Shanna. "The future of multimedia learning." Essential Issues for Research. Australia. University of Sydney NSW, 2006.
11. W. Y. Hwanga, C. Y. Wang and M. Sharples. "A study of multimedia annotation of Webbased materials." Computers and Education, No. 48, Pergamon, 680-699, 2007.
12. H. Forgasz. "Factors that Encourage or Inhibit Computer Use for Secondary Mathematics Teaching." Journal of Computer Use for Secondary Mathematics Teaching, Vol. 25, No 1. 2006.

АТЕНТАТ КАО ПОЈАВНИ ОБЛИК ТЕРОРИЗМА –МОТИВ И ПСИХОЛОШКИ ЛИК САВРЕМЕНИХ АТЕНТАТОРА И МАСОВНИХ УБИЦА

Слободан Симовић¹
Душан Радуловић²

САЖЕТАК

Иако је Србија постала земља са највише убијених владара и државника у Европи у последњих 190 година, атентат као терористички акт није само српска традиција, већ историја људских колектива. Ипак, и међу бројним атентатима постоји одређена категоризација: на пример, атентати у Европи су извршени пре свега из јасно дефинисаних политичких мотива, док су у Америци дело психопата (барем се тако представљају), Србија, наравно, има свој клише: бизнис – полиција, односно мафијашко-политичка варијанта у виду „машине за чекање“, или евентуално, камиона са песком. Ипак, најзанимљивији ликови су амерички усамљеници, и то не само зато што им је Холивуд посветио стотине филмова. Да ли су несвесни пиони великих завера или не, за њихов циљ није важно, јер је политичка мржња само изговор за такве убице. Психолабилни убице су мање-више слични: сви они имају свог моћника којег треба елиминисати да би послали поруку целом свету. Пре него што су убице Ал Каиде понишtile све листе приоритета, стручњаци ФБИ-ја су се највише плашили ових соло убица јер се једноставно појављују ниоткуда. „Соло убице“, непримећени актери друштвених збивања теже слави и као најлакши начин да „додирну звезде“ проналазе убијање. Што више лешева, то су познатији.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: Тероризам, атентат, атентатори, мотиви, психолошки карактер атентатора и масовних убица.....

1 Ванредни професор Факултета за дипломатију и безбедност, Београд

2 Стручни сарадник, Факултет за дипломатију и безбедност-Београд

ASSASSINATION AS AN EMERGING FORM OF TERRORISM-MOTIVE AND PSYCHOLOGICAL CHARACTER MODERN ASSASSINS AND MASS THE KILLER

SUMMARY:

Although Serbia has become the country with the most murdered rulers and statesmen in Europe in the last 190 years, assassination as a terrorist act is not only a Serbian tradition, but the history of human collectives. Nevertheless, even among numerous assassinations there is a certain categorization: for example, assassinations in Europe were carried out primarily due to clearly defined political motives, while in America they are the work of psychopaths (at least that's how they are presented), Serbia, of course, has its own cliché: business - police, that is, a mafia-political variant in the form of a "waiting machine", or possibly, a truck with sand. However, the most interesting characters are American loners, and not only because Hollywood has devoted hundreds of films to them. Whether they are unconscious pawns of big conspiracies or not, it is not important for their goal, because political hatred is only an excuse for such murderers. Psycholabile assassins are more or less alike: they all have their own strongman who needs to be eliminated in order to send a message to the whole world. Before al-Qaeda assassins upended all priority lists, FBI experts were most afraid of these solo killers because they simply appear out of nowhere. "Solo killers", unnoticed actors of social events strive for fame and as the easiest way to "touch the stars" they find killing. The more corpses, the more famous they are.

KEYWORDS: *Terrorism, assassination, assassins, motives, psychological character of assassins and mass murderers.....*

УВОД

Тероризам је сурова стварност савременог света, одувек је био, а данас је посебно, тесно повезан са појмом силе, која је, опет, нераскидиво повезана с политиком, па се може констатовати, што се кроз историју тероризма и види, да је тероризам стар колико и политика, односно да тероризам постоји настанком ратова и борбе за остварење власти. (Пејановић, Љ; Бејатовић, М; 2009.). Тероризам као сложenu друштвену појаву тешко је изучаваги, пре свега, због низа облика у којима се савремени тероризам испољава. Предмет нашег интересовања биће агентати, као један од најсложенијих облика испољавања тероризма, мотиви за извршење агентата и разлика између агентата као појавног облика тероризма и масовних убистава. Поред овога бављење тероризмом, као вишеслојном појавом, тражи интердисциплинарни приступ и упоредно истраживање из више области. Узроци отежаног бављења том друштвеном појавом су у томе што постоји читав низ различитих субјективних и објективних чинилаца који успоравају решавање сложене проблематике тероризма. Најчешћи објективни чиниоци су друштвени односи и сукоби интереса, пре свега САД са Русијом и Кином, те непотпуно правно регулисање те појаве, опет из интереса, док субјективни чиниоци произилазе из политички мотивисаног понашања држава на међународном плану, које често, зарад властитих интереса, избегавају и крше међународне обавезе чије спровођење треба да допринесе сузбијању тероризма. (Симвовић С., 2022.) Но, упркос свим тим проблемима једно је сигурно – дух тероризма кружи светом. Данас је глобализован и крвавији него ика-

да раније и на почетку 21. Века међународни систем безбедности је пред великим изазовима будући да су у 20. веку терористичке активности биле велики проблем за међународни систем безбедности, те се оправдано претпоставља да ће у 21. веку бити још већи проблем. Због тога је неопходан интензиван рад у изналажењу метода, идентификације и садржаја тероризма, јер се само тако стварају објективни услови за успешно супротстављање овом виду насиља и атентатима као једном од облика његовог испољавања. Да, када су у питању терористичке организације, појединци, али шта ће мо када се спроводи државни тероризам и атентате организују најаче обавештајне службе.

ТЕРОРИЗАМ-ПОСЕБНЕ ПРЕТЊЕ ЧОВЕЧАНСТВУ У 21 ВЕКУ

Савремени /глобални/ тероризам је трагедија данашњег, по многим показатељима неоправдано названог, савременог света, као и све остало што је продукт глобализације. Јер, уместо даљег људског прогреса, развоја толеранције, демократичности и правичности, уследио је прогрес тероризма с перспективом новог тзв. »асиметричног рата« (употреба нуклеарног оружја, бомбардовање са велике дистанце, рушење саобраћајница, рафинерија и индустријских центара, бомбе са осиромашеним уранијумом, пабндемије и епидемије и др.). Традиционални концепт тероризма заменио је један нови или како се у теорији назива, „супер тероризам“, представљен и примењен од стране култова или религијски мотивисаних група, али и држава што је и најопасније, опремљених оружјем масовног уништења које су спремни да употребе у сваком тренутку. Тероризам као један од облика насиља, све више у савременом свету угрожава како унутрашњу, тако и међународну безбедност. Тероризам карактерише све епохе људског друштва. Почев од убистава царева, краљева, војсковођа, атентата на државнике разних нивоа, подметања експлозива, отмица и сл. Тероризам се назире у најранијој људској историји па као такав постоји и увећава своје облике све до данашњих дана. Током читаве историје, људи су примењивали различите терористичке тактике. Донедавно су се као две главне врсте тероризма наводиле: екстремно сепаратистички и државни³. Први је одавно на европској сцени (баскијски, корзикански, албански и др.), повремено и у САД-у (»Тексас Република«, »Бели националисти« и др.). »Државни тероризам« је такође познат одраније (нацистички, стаљинистички). Таласи глобализације су донели »међународни вирус тероризма« (израз Малколма Рифкина) или »глобални тероризам«, данас у две главне и међусобно супротстављене варијанте. Једна је у крилу исламског фундаментализма са аспирацијом стварања »светске исламске заједнице«; тај тероризам је илегалан, утопистички, изразито верски и осветнички (отуда уобичајени назив »верски тероризам«). У борби за »приоритетни амерички простор« и »нови светски поредак«, са амблемом демократије, у склопу економске и политичковојне експанзије. Амерички State Department такоде прибегава терористичким акцијама, често ради веће ефикасности, односно мањих трошкова, уместо покретања комплетних војних ефектива. Тако се дошло до разликовања »лошег« и тобоже »доброг тероризма«. Оно што се сада збива пред нашим очима је њихова конфронтација, с тенденцијом претварања у неку врсту рата. (Ранковић М., 2004.) „Милосрдни анђео“, „Арапско пролеће“, за

3 http://sh.wikipedia.org/wiki/Dr%C5%BEavni_terorizam

Украину нису, бар не још, измишљени овако „питоми“ називи, само су примери „доброг државног тероризма“. Збивања, вишегодишња у Сирији, а посебно Ираку, класични грађански рат, много других жаришта опомињу нас и указују нам на неспорну чињеницу: **“Оно што су некад поседовале <супер силе> (нуклеарно наоружање), данас поседују регионалне силе, оно што су дуго надзирале институције (знање, информације, друштвена моћ) надзиру мање скупине људи или организације, а сигурно се може предвидети да ће овај процес трансфера моћи, уколико се настави овим трендом, завршити са застрашујућом могућношћу примене силе у рукама појединца.”** (Whittaker, D. J, 2001.) Сада, светом не владају државе и ако сви имамо привид да је то, за сада Америка, већ само 4 % светске популације. „Дубоке државе“ и од њих постављени, тобош демократским путем, политичке марионете широм Света.

Историја нас учи да се тероризам као насиље које појединац користи у супростављању држави јавља у периоду средњег века. Такво насиље било је карактеристично и за време апсолутних монархија, последње фазе феудализма, у пракси и теорији забележено као раздобље пренаглашене или потенциране суверености владара. Но, како је та снажно централизована структура државе убрзо дошла у сукоб с развојем друштва, с новом политичком и економском енергијом која је нагризала ригидне и већ превазиђене политичке оквире монархије феудалног типа, „јавља се протест као резултат тог антагонистичког односа“ (Гађиновић Р., 1998.). Протест изражавају како снаге које бране постојеће форме владања тако и снаге које заговарају радикалне реформе. „Убиство кориштено као идеолошки израз и као политичко оружје представља антиципацију терористичког насиља модерног света. Политичко убиство је постало формално повезано с тероризмом кроз Женевску конвенцију о тероризму из 1937. године“ (Robert A. F., 1977) Поред тога што је Убиство владара тиранина политичко убиство у ужем смислу речи, дилеме у вези с њим нису се тикале оправданости одузимања живота било ком човеку, већ су се односиле на допуштеност насилне промене легитимне, богом дане власти. Према томе, насиље апсолутне монархије које је било уперено према појединцу имало је за последицу истоветан одговор појединца и група према држави. То је произвело индивидуалне и групне акције у којима су кориштена терористичка средства у политичке сврхе. Према Рижвић, тероризам је нераскидиво везан за политику па можемо рећи да је стар колико и сама политика. Тероризам представља војну тактику коју дефинише реакција посматрача. Зашто Украјина гађа Кримски мост, симбол присуства РФ на том простору, повезаност са мајчицом Русијом. Зато што, уколико нас терористички акт не заплаши, онда тероризам није постигао свој циљ. „Нико се неће осећати сигурним у Сједињеним Државама“, рекао је покојни Осама бин Ладен и након једанаестог септембра нико се није осећао сигурним. Тероризам је као „добра представа, концерт, циљ је да много људи гледа, а не да много погине. Цео свет је гледао тог дана, а и много људи је погинуло. Управо због страха од тероризма, јер се незна шта је следеће, Сједињене Државе су 2010. године објавиле нову стратегију када је у питању коришћење нуклеарног наоружања, која нагласак ставља на опасност да нуклеарно оружје не дође у руке терориста. Нова стратегија укључује и најаву Вашингтона да неће користити атомско оружје против земаља које га немају, а поштују међународно-правне одредбе о његовом неширењу. Ово се не односи на

Иран и Северну Кореју, за које САД тврди да крше међународно право,⁴ а од 2022. године верујемо и на Русију и Кину. Насупрот америчкој стратегији, у војној доктрини Руске Федерације, објављеној у фебруару 2010. године, обновљеној 2014. године, наводи се да Руска Федерација задржава право на употребу нуклеарног оружја као одговор на употребу нуклеарног и другог оружја за масовно уништавање против ње и/или као одговор на висок степен агресије изазване конвенционалним оружјем у ситуацији ризичној за националну безбедност Руске Федерације.⁵ Имајући у виду ове две стратегије, дешавања у Украјини, односима Кине и САД, јачање БРИКС-а, слабљење долара као светске валуте, све веће присуство и утицај РФ у Африци и Јужној Америци, приче о „Златној милијарди“, Свет је одавно у Трећем светском рату, али је изгледа потребна употреба ОМУ, милиони мртвих, да би сви тога били свесни. Још је битније да схватимо, да РФ мора да победи у овом рату. Верујемо да ће атентат као појавни облик тероризма, кога посматрамо и даље као историски феномен који представља преокупацију свих обавештајно безбедносних структура земаља света, бити коришћен, али као терористички акт суженог дејства, који сигурно, тренутно, изазивају одређене последице, али не доводе до последица широким размера.

ПОЈАМ АТЕНТАТА

Иако је Србија постала земља са највише убијених владара и државника у Европи у последњих 190 година, атентат као терористички чин није само српска традиција, већ, како смо већ нагласили, историја људских колективитета. Атентат (лат. *attentatum*) је, *per definitionem*, умишљено убиство или покушај убиства неке истакнуте личности изведено из политичких или других мотива (верски фанатизам, жеља за влашћу, освета.....). (Рађеновић Д. Р. 2003.) Представља појединачни или од више лица организовани напад на неку истакнуту личност. Објекат напада одређен је политичким, националним, верским, осветничким или другим мотивима. У ужем смислу се под појмом атентат подразумева физички напад, односно убиство или покушај убиства тачно одређене особе, најчешће оне која има изузетну политичку, економску, културну или војну важност у некој држави, друштву или свету. Такво убиство се по правилу чини с предумишљајем. Атентатори могу бити наручени, односно професионалне убице, али и особе фанатичних убеђења као и особе на чије мотиве утиче душевна болест. Уз појам атентат се у последње време веже еуфемизам циљано убиство или вансудско погубљење односно атентати које војне, полицијске и обавештајне снаге неких држава спроводе против водећих представника терористичких и субверзивних организација. У лексикону страних речи и израза Милана Вујаклије атентат је дефинисан као противправан напад на живот, имање или част некога; злочин, злочиначки напад; покушај убиства. (Вујаклија, М. 1961). Атентат је као средство борбе за неки циљ примењиван у свим епохама историје човечанства. Познат је у историји свих народа. Још у старом веку политичко убиство примењивало се као средство за уклањање супарника – политичких противника.

4 Најважнији мултилатерални уговор – Уговор о неширењу нуклеарног оружја потписало је 187 земаља. Индија, Пакистан, Израел и Северна Кореја нису.

5 <http://srb.fondsk.ru/news/2015/01/19/poshto-ie-ovnovila-svoiu-voinu-doktrinu-rusii-usavrshava-i-strateshke-nuklearne-snage.html>

Први забележен покушај атентата у историји десио се 514. године п. н.е. У атентату је убијен Хипарх, брат атинског владара Хипија, Атентатори су били завереници на челу са племићима Хармодијем и Аристоклеитомом, (Марјановић М., 2006). а циљ је био да се убије Хипи. Два историјски најпознатија политичка убиства у том периоду била су убиства Филипа Македонског (336. године п. н.е.) и Јулија Цезара (44. године п. н.е). (Рађеновић Д. Р., 2003) Међутим, када се са историјског аспекта говори о атентату као терористичком акту, веома је битно нагласити да није сваки атентат тероризам, односно да није свако политичко убиство тероризам. Међутим, када се са историјског аспекта говори о атентату као терористичком акту, веома је битно нагласити да није сваки атентат тероризам, односно да није свако политичко убиство тероризам. Поред циљева и мотива, у зависности од епохе дешавања, атентати се разликују по средствима извршења (хладно оружје, ватрено оружје, експлозивна средства, хемијска средства, комбинована средства). Извршиоци атентата су одувек настојали да прате технолошки развој и да као средство за извршење напада користе што софистициранија средства. Историјски гледано, евидентно је да су у једном периоду средства за извршење била хладна оружја и отрови, у другом ватрена оружја и отрови, док је у новије време евидентна употреба софистицираног биолошког и хемијског оружја, експлозивних направа и ватреног оружја средњег и великог димензиона. Отрови су и даље актуелни због свог успореног дејства. Неспорно је да организатори и извршиоци атентата покушавају да кроз тај терористички акт насилно изазову драстичне социјалне, политичке и економске промене у датој држави. Међутим, евидентно је да постоје групе и појединци који убиство сматрају легитимним чином и свако од њих на свој начин тражи задовољавање „правде“.

ВРСТЕ И ЧИНИОЦИ АТЕНТАТА

Као организатори убиства – атентата појединих одређених личности појављују се одређене државе првенствено ангажовањем својих обавештајних служби, агентуре који наступају у земљи и из иностранства, разне терористичке организације и појединци. С тим у вези, јако је битно правити разлику између организованих и „соло“ атентата, односно оних који су дело разних фанатика и психолабилних личности.

Организовани атентат има за циљ да уклањањем одређених личности спречи ширење прогресивних или дегресивних покрета у свету, изазове политичке промене у земљи, промену у сегментима постојеће власти, оствари одређене економске интересе и слично. Имајући у виду да такви атентати изискују ангажовање већег броја лица и одређени период за професионалну припрему и реализацију, лакше их је открити, али самим тим и теже спречити у односу на „соло“ атентате. Сваки организовани атентат као терористички чин у својој бити подразумева постојање неколико кључних и међусобно прожиманих субјеката односно чинилаца, и то: налогодавца, који ради остваривања свог постављеног циља врши избор „типовање“ мете; финансијера (у већини случајева налогодавац) који уступањем својих финансијских ресурса очекује, *post festum*, разне облике политичких и финансијских уступака; организатора (у већини случајева субјекат који једино располаже сазнањем о идентитету налогодавца) представља спону између налогодавца и извршиоца; извршиоца

(начелно професионалци који се регрутују из редова криминогених, мафијашких, војно-полициских или верско-фанатичних структура) У већини случајева иза организацијско-финансијског дела, неретко и иза самог чина извршења стоје обавештајне службе или јаке финансијске корпорације. (Симовић С. Оп.цит.)

„Соло“ атентати, као дело фанатика или психолабилних особа, немају дубље политичке последице на даљи развој ситуације и догађаја у земљи у којој се изводе. Извршилац је у принципу психопатолошки злочинац кога карактеришу његове личне и идиосинкратичне вредности. Сама чињеница да се ради о „соло“ чину указује на то да је избор мете, припрема и реализација идеја појединца, те је такве атентате теже открити, али реално слабе могућности планирања и подршке стварају услове за лакшим спречавањем. Психолабилни атентатори мање-више личе једни на друге: сви имају свог моћника којег треба елиминисати да би се послала порука целом свету. Пре него што су атентати Ал Каиде преокренули све листе приоритета, експерти ФБИ-а су се највише плашили ових соло убица јер једноставно израћају ниоткуда.

ШИРОКИ СПЕКТАР МОТИВА

Пример Џона Хинклија, шизофреничара који је пуцао на Регана и који је свој тестамент снимио три месеца пре атентата на једној аудио касети: “Све што будем урадио биће зарад љубави Џоди Фостер”. Хинкли је, иначе, увелико био умислио да у ствари живи у филму „*Taxi driver*“, па се, на пример, у хотелу где је спремао атентат пријавио под именом Тревис, како се звао мушки протагониста филма (кога глуми Роберт де Ниро). Хинкли је месецима пратио Регана док га није пресрео испред његовог хотела у Вашингтону: “Тревис” је припуцао и погодио председника у леви део плућа. Цела Америка се затресла проживљавајући моменте сличне оним приликом убиства Џона Кенедија. И то све да би се додворио Џоди Фостер! Поставио је и питање? “Да ли ће вест да сам ранио Регана одложити вечерашњу доделу Оскара?” Роналд Реган се спасао искључиво захваљујући доброј физичкој кондицији, док је Хинкли на суђењу ослобођен па је као умоболан живот завршио у лудници. Остали „чувени“ атентатори такође су ликови с друштвене маргине, углавном су то били емигранти, сваки је био без посла, само један од њих био је ожењен и имао децу. Што се тиче мотива, веома су разнолики: неки су били евидентно луди као, на пример, Џон Шренк који је ранио председника Теодора Рузвелта и који је тврдио да је убиство наручио дух покојног председника Мекинлија. Такође, председника Гарфилда убио је Чарлс Гуиту јер је био фрустриран немогућношћу да пронађе посао. Јорданац Сирхан Сирхан, убица сенатора Боба Кенедија смешкао се и као да је био под хипнозом када је повукао ороз. Након убиства је изјавио: “Сада ме сви познају. У само једној ноћи створио сам славу за коју је Бобу био потребан цео радни век.” Исто тако, Џон Бут, убица председника Абрахама Линколна, пре атентата се исповедао сестри: “Морам да постанем славан, морам. Бог ми је поверио ту мисију.” Неколико година пре Линколна и председник Ендру Џексон чудом је преживео атентат младог молера из Енглеске (оба пиштоља се заковила приликом пуцања): атентатор је свој чин образложио тиме што је председник њему “сплеткама онемогућио да се домогне британског трона на који полаже право”.

Остали атентатори су можда и имали одређене политичке или идеолошке мотиве, али су патили од шизофреније: Ђузепе Зангара, италијански зидар, пуцао је на председника Френклина Деланоа Рузвелта јер је овај наводно био противник емиграције. Такође, двојица порториканских националиста покушала су атентат на председника Трумана протестујући против америчке окупације њихове земље. (Симовић С., оп.цит)

ПОХОД НА СЛАВУ

Психолошки профил (фрустрације, недостатак љубави, самоћа) убица је увек исти и он се понавља већ вековима уназад, од атентата до атентата, од пиштоља до пиштоља. Од Сквикеја Фрома који је пуцао на Џералда Форда, преко Лија Освалда који је убио Џона Кенедија, до Лиона Чолгоша, нервно болесног анархисте који је 1901. убио председника Мекинлија. Пре него што је сео на електричну столицу, изјавио је: “Нисам ништа имао лично против Мекинлија, али није праведно да један човек има тако важну функцију, а један други да нема никакву.”

Овакве врсте убица често убијају с осмехом на уснама, а скоро су увек убеђене да познатој жртви узимају део славе. Као, на пример, Марк Дејвид Чепмен који је пре него што је пуцао у Џона Ленона, од овога тражио аутограм на плочи. Целог дана, док је чекао лидера Битлса испред зграде у Њујорку, ђаволи су му наводно понављали: “Учини то. Учини то!” Чепмен је те 1980. био депримиран зато што није могао да нађе посао, док је његов идол живео у њујоршком луксузу. “Убио сам Џона Ленона да бих укуцао последњи ексер у ковчег генерације из шездесетих година.”

Након убиства Џона Ленона, који није био политичар, али је био симбол једне ере, психијатри су покушали да алармирају друштво. Јер, осим политичара, психопате су међу циљеве сврстали и јавне личности. Из студије агената ФБИ-а произлази да је основна заједничка црта атентатора жеља за славом, потреба да се створи посебна веза са жртвом, убеђеност да се убиством спасава човечанство. (Симовић С., оп.цит¹)

ПОЛИТИЧКИ МОТИВ

Иначе, поред ових званичних верзија (којим се убиство приписује појединцу), живе су и дискусије о великим заверама, нарочито оне у вези с атентатима који су шокирали свет и можда променили ток историје. Питање ко је убио JFK-а (Џона Фицалда Кенедија) – једно је од најчешће постављених, јер истина о убиству 20 века није баш најјаснија и поред хиљаде књига које су обављене о њему. Јавност је једноставно одбацила званичну верзију по којој је све приписано Лију Харвију Освалду јер, једноставно, један човек то није могао да изведе сам. Такође, ни убиство Мартина Лутера Кинга није потпуно расветљено, а и у овом случају званична верзија злодело приписује усамљеном лудаку Џејмсу Реју, који је све признао па му није ни суђено. У дивном свету конспиративних теорија још цвета литература која има за тему “истину” о убиству Малколма Х-а, принцезе Дајане, Абрахама Линколна, или о атентату на папу Јована Павла II. О нашој „цветној“ литератури по овом питању могу „цветне баште“ да се напишу.

За разлику од Америке, у остатку света политичка убиства имала су одређеније циљеве и плод су добре припреме. Као жртве атентата погинули су и председник

Египта Садат (убили га муслимански фундаменталисти унутар војске), Индира Ганди (убили је њени телохранитељи), Раџив Ганди (жртва тамилских “тигрова”), Улоф Палме (вероватно јужноафричка тајна полиција), Јиџак Рабин (јеврејска десничарска организација) и многи други. Убица Јиџака Рабина, Јигал Амир изјавио је: “Бог ми је наредио да убијем Рабина. Ко жртвује земљу Израела, мора да плати својом крвљу“

МЕМИНГЕРОВА ИСТРАЖИВАЊА МОТИВА

Проучавањем мотива за убиство, вршење атентата бавио се и познати амерички психијатар Волтер Мемингер, дугогодишњи члан тима ангажованог на послу чувања председника САД и исти је, после покушаја атентата на Регана, изјавио: „Можемо слободно констатовати да докле год буде државника, биће и оних који ће их хтети убити, као и да не постоји стопостотни начин чак и да се председник САД апсолутно заштити од атентата. По њему, не могу се сви мотиви за убиство стрпати у исти кош. Када се ради о људима који желе да убију неку познатију јавну личност, онда статистика (у САД) показује да ту нема или врло мало има атентатора који су сврстани у неки политички покрет или су део неког организованог насиља са политичком позадином. Готово у свим случајевима се ради о фанатицима или незрелим особама. Атентате у САД на познате личности, према његовим истраживањима, у већини случајева, чине усамљеници, док у Европи то чини организовано политичко подземље преко својих терориста? Србија је сигурно одавно у Европи, бар на основу ове констатације. Посебно је интересантан резултат његовог истраживања, анализе свих случајева покушаја атентата на америчке председнике до 1981. Године. На основу ових истраживања дошао је до закључка да је постојала доста велика вероватноћа да би неко могао да убије Регана. До тог закључка је дошао видевши да Реган спада у људе који лако стиче непријатеље; припада десници; не либи се да каже у лице својим противницима шта о њима мисли; по природи је оштар и енергичан човек који не воли много да дипломатизира, што су све одлике да навучеш мржњу на себе, и био је у праву. Поједини наши политичари имају ове карактеристике па предлажем или да се мењају, или да озбиљно схвате улогу обезбеђења. Значај искусног и професионалног саветника за безбедност, искусног психолога, психијатра, аналитичара и искусних оперативаца задовољних својим радним статусом. Оперативаца који ће бити везани за службу, а не за штићену личност. Ово из разлога што је примећено да се оперативци, који дуго штите одређену личност, почињу да се поистовећују с њом, губе реалност, брзину и жустрину реаговања. Почињу да раде рутински што је једна од најопаснијих карактеристика безбедности по штићену личност. (Симовић С., оп.цит)

ПСИХОЛОШКИ ЛИК САВРЕМЕНИХ АТЕНТАТОРА

Волтер Мемингер се дуго бавио и проучавањем психолошког лика савремених атентатора, посебно у САД, али верујући његовом огромном искуству мишљења смо да се његова истраживања могу користити као неки општи, заједнички елементи психолошког лика савремених атентатора, али оних који нису део организованог политичког подземља, или криминогених група, професионалци.

Мемингерова истраживања указују да су атентатори махом усамљени без ефективних друштвених односа са другим људима – бар не у тренутку преступа. Већином су неочењени или су имали врло оскудне породичне везе. То су људи без чврстих радних односа, посебно у времену од годину и више дана пре него што су одлучили да буду атентатори. Реч је о особама које стално користе револвер као своје оруђе и вребају тренутак када се важне личности појављују на јавним местима. Све до покушаја Линет Фром и Саре Џејн Мур да изврше атентат на бившег председника Џералда Форда, атентатори су били мушкарци. Готово код свих атентатора су у раном породичном животу откривени неки поремећаји, а што се класног положаја тиче, ту нема правила. Нпр; атентат на Регана је покушао да изврши младић (Хинкли) који потиче из веома богате породице и чији је отац добар Реганов познаник, јер је као богати републиканац дао позамашна средства за Реганову изборну кампању. Пада у очи да бар досад нити један атентатор на председнике није био црнац или представник друге расе, увек белац! Посебно су интересантна Мемингерова запажања која се тичу тежње терориста да скрену пажњу на себе и постану предмет разговора, стекну тзв; ”херостратску славу”. По његовом мишљењу, у одређеном тренутку потенцијални атентатор, свакако постаје свестан чињенице да ће се атентат пре чути као светски догађај, те да ће и он на тај начин “ући у историју”. С друге стране, не сматра, јер не постоје поуздани докази, да атентати избијају због душевне поремећености, као такве. Исто тако нема, поузданих доказа, да је учесталост покушаја атентата у минулим годинама бар једним делом последица утицаја јавних гласила. Посебно телевизије – које од сваког атентата праве сензацију и просто “рекламирају” атентатора, осим тога екрани и штампа су толико пуни гангстерских хроника да је пуцање постало помодарство? Међутим, не пориче да је велика експанзија јавних гласила наметнула извесним људима исувише велик терет информација, а телевизија која сматра да сваки догађај мора имати на екрану, свакако томе више доприноси! На крају, упкос свим жељама дасе убиства припишу конспирацијама, оних чији је идејни творац Макијавели и у којима су прави налогодавци остали некажњени, у већини случајева то су дела усамљених болесника. И они који то нису, а и ови први су сигурно, бар у већини случајева, или изманипулисани или преварени у рачуну.

Иако свако убиство привлачи пажњу и изазива тешке последице, највећу пажњу и најтеже последице изазива политичко убиство. И поред тога у јавности не постоји јасно поимање разлике између политичког убиства и атентата, као ни врста политичког убиства. Дакле, прва основна заблуда већине атентатора као непосредних извршилаца или актера - наручилаца, састоји се управо у томе што услед прецењивања улоге личности у историји сматрају да убиство тиранина, диктатора, односно личности од политичког значаја, треба аутоматски да донесе ослобођење класи, нацији, или некој ужој друштвеној групи. Као што добро запажа владика Николај Велимировић размишљајући на тему атентата - „убице су преварене у рачуну“. Не само да нису ослободиле друштво правих или тобожњих политичких злотвора и зауставиле њихово деловање, него су шта више од њих понекад направиле сасвим функционалне култове будући да „убијени продужују да играју улогу у друштву не мању него што су играли пре смрти“. Франц Фердинад је мртав помињан више него што би био помињан жив и његова смрт је допринела да Аустрија започне светски рат, баш колико и гест његовог атентатора. Насилна смрт последњег руског

цара и нарочито његове деце је као рефлекс свести и историјска гроза допринела да падне социјалистичка власт у Русији скоро цео век после самог чина цароубиства. Историја је препуна примера да тек почнемо волети неке владаре када их убију што без сумње увек производи одређене политичке последице. Неке политичке снаге не само да не нестану са политичке сцене када им убију вођу него чак дођу на власт или се на њој учврсте. Дакле, уверење атентатора да он убиством једнога поништава и његову политичку опцију и поред снаге тог уверења је крајње погрешно. Та грешка у закључивању повлачи за собом као своју супротност и другу заблуду која се садржи у ставу да атентатор - убица треба или да буде слављен, или бар да прође некажњено, док трећа заблуда заокружује различита мишљења о васпитности деловања атентата, нпр. да ће се следећи владар боље понашати и сл. Ове заблуде ничу из идеолошког тла и стога се не јављају у случајевима када политичка убиства изводе идеолошки немотивисани актери - плаћени професионалци или појединци специјално припремани од државних структура за послове егзекуције, јер су им мотиви и циљеви сасвим другачији. Међу представницима научне мисли увек је било глорификације политичког убиства, односно атентата, као средства разрешавања друштвених конфликата. Тако нпр. Хајнцен, сматра политичко убиство „физичком нужношћу“. Као појавни облик политичког насиља политичко убиство је за њега супстрално-категоријални елемент сваке револуције, те ће у време Немачке револуције 1848. године написати претенциозан рад на ту тему под насловом „Убиство“. Супротно њему и многима другим, а данас и „револуционарним“ терористима, Маркс је као ненаучна, одбацивао сва поистовећивања капиталистичког система са појединцима који у њему врше значајне привредне или политичке функције. Његово становиште, које развијање економске функције схвата као природно - историјски процес, може мање него и које друго бацити на појединца „одговорност за прилике чија је он социјална творевина“. Стога је и сасвим бесмислено појединачно убијати људе које врше функције, а посебно онда када се нису стекли услови за револуцију, јер је систем тај који продукује у њих и функције, и обезбеђује увек нове који ће их заменити. Да Марксова мисао није нарочито утицала на све који су себе сматрали револуционарима већ показује и онај период Октобарске револуције, односно непосредно након освајања власти, који је представљао период оживљавања атентатизма међу социјалреволуционарима. Посебно је тзв. лево крило социјалреволуционара налазило у атентату средство „кориговања револуције“ кроз извођење атентата на водеће личности из редова бољшевика. Овде је неопходно указати и на то да је уобичајено, не само колоквијално, већ и теоријско изједначавање политичког убиства и атентата. Нити је свако политичко убиство плод атентата нити се сваки атентат завршава убиством. Прва битна, логичка разлика између политичког убиства и атентата, је већ у томе што поред успешних постоје и неуспели атентати што наравно, не може бити случај код политичког убиства, а друга, што атентат подразумева угрожавање живота неке релативно важне политичке личности, што код вршења и одређења политичког убиства није нужно и уопште не мора бити случај, те стога атентат и можемо одредити као један специфичан насилан начин извршења или покушаја политичког убиства. Треће, атентат подразумева угрожавање живота једне особе или релативно малог броја личности, док политичко убиство може имати и масовне размере. Класичан пример масовног политичког убиства као злочина пар екселанс

је нацистички погром Јевреја, Словена и Рома у II светском рату. Затим, појам атентата подразумева постојање завере, док код политичког убиства, посебно институционализованог, то не мора бити случај. Већ само порекло речи (на латинском *attento, attentare* изворно значи пажљиво покушавати, чинити нешто са пажњом) указује на постојање пажљиве припреме за чин убиства. Међутим, на латинском реч *attento* значи и покушај скретања пажње на нешто. И одиста, намера свих атентата јесте слање поруке, односно скретање пажње на неку политичку идеју, чин, процес, организацију или поступке неке државе, па чак, и то неретко, и само једне особе. Отуда је карактеристика атентата њихова сензационалност, и то толика, да је обично већа од сваког другог њиховог ефекта.

РАЗЛИКА ИЗМЕЂУ АТЕНТАТА КАО ПОЈАВНОГ ОБЛИКА ТЕРОРИЗМА И МАСОВНОГ УБИСТВА

Зашто се бавимо овим питањем? Зато што се погрешно карактеришу поједини криминогени акти. Пример: убиства које је починио У.Б. у селима Мало Орашје и Дубока проглашена су од највиших званичника Р.Србије, одмах по извршењу, терористичким актом. Знамо дефиниције тероризма, има их много, јер је и то део политике, али не и генералну дефиницију масовног убиства јер ни она не постоји. Према ЕФ-Би-АЈ-у, масовно убиство се дефинише као четири или више убистава која се десе током специфичног догађаја без „*периода хлађења*“ између убистава. Масовно убиство се обично догоди на једној локацији на којој једна особа убије изванредан број људи. Да поједноставимо, Масовно убиство је чин убијања великог броја људи (четири или више), обично у исто време или у релативно кратком периоду. У војном контексту, често се користи израз *масовно уништење*.

Масовно убиство могу починити појединци или организације (државе и терористичке организације). Масовне убице могу извршити злочин над свима. Мета може да им буде сопствена породица, колеге са посла, другови и другарице из школе или насумични незнанци. Мотиви за убиство варирају, али у већини случајева је то потреба за пажњом или славом, освета поникнута патолошким мржњом. Примери ранијих америчких масовних убица су: Џорџ Хесел који је убио своју жену и петоро деце 5. децембра 1926. године; или Чарлс Витмен који је убио 14 и ранио 32 особе на универзитетском кампусу.

И поред тога што ће многи рећи да нисмо достигли “ниво“ Америке, у којој најчешће неко “из чиста мира“ убије колеге на послу или децу у школи, очигледно је, нажалост, да нисмо имуни на овакве људске трагедије. Пример: Убиство 13 људи у селу Велика Иванча је најмасовније убиство које се икада догодило у Србији. Љубомир Богдановић убио је 9. априла 2013. године 12 одраслих људи и дете у селу Велика Иванча код Младеновца. Убица је покушао да себи одузме живот, а преминуо је након неколико дана у болници. Код масовних убица године нису препрека за чињење злодела.⁶ Амарцит Сада, дечак из Индије, учинио је нешто што је шокирало цео свет. Он је 2006. године убио неколико беба. Имао је 8 година у тренутку ужасних убистава и осуђен је на доживотну казну затвора. Према писању локалних

6 <https://www.telegraf.rs/vesti/svet/3673038-ovo-su-najmladje-masovne-ubice-na-svetu-decak-8-zlocinom-sokirao-svet-na-spisku-i-devojci>

медија, Сада је признао да је убио шест беба, укључујући и рођену сестру. Рекао је да их је убио јер је био љубоморан на пажњу коју су добијале бебе од његових родитеља. Много је других, који нису вредни спомињања, али на нашу жалост на овом списку сада се налази и дечак из Београда, К. К. (13) који је убио осморо деце и домара у Основној школи Владислав Рибникар на Врачару, а још 7 ранио.

ШТА МОТИВИШЕ МАСОВНЕ УБИЦЕ?

Токсична мешавина комплекса ниже вриједности, инстант “славе” и мреже присталица и обожавалаца, које нападачи добијају захваљујући медијима и друштвеним мрежама, најчешћи су узрок масовних злочина и значајно доприносе њиховом копирању.⁷ Арије Куглански, професор психологије са Универзитета у Мериленду на коме се проучава насиље и екстремизам, у колумни објављеној на порталу “Конверзејшн” Куглански, који сарађује и са америчким министарством одбране, наводи да су у медијским извештајима мотиви нападача обично засновани на конкретним индивидуалним детаљима случаја, на њиховим “манифестима” или објавама на друштвеним мрежама. Ту су обично наведене увреде, понижења или одбацивања - од стране сарадника, потенцијалних романтичних партнера или деце из школе - којима је починилац био изложен. Можда изненађујуће, али општи мотив који покреће масовна убиства јесте основна људска потреба за уважавањем. Та потреба се активира када неко осети губитак значаја, услед осећања омаловажавања, понижавања или изопштености, али такође и када у злочину виде прилику да постану објекат дивљења, херој или мученик у очима других људи. Упрошћено, жеља за славом и комплекс ниже вредности⁸

ПСИХОЛОШКИ ПРОФИЛ МАСОВНИХ УБИЦА

Поставља се питање: да ли се масовне убице рађају као такве, или породица и околина могу да пресуде у њиховом развоју? Психијатар Мира Гавриловић истиче да се тешко да објаснити људско понашање, и нормално и абнормално. Она такође наводи да веома често серијске и масовне убице имају поремећај психопатије или антисоцијални поремећај личности. Она је сагласна са чињеницом да није пуно убица са неким душевним обољењем и да детињство и породица могу да утичу на формирање профила једне особе. (Douglas, J., Burgess, A., Burgess, A., Resler, R., 2006) На развој психопатске личности у великој мери утиче породица, нпр. када деца буду одвојена од родитеља током првих животних година, живот у браку који је нескладан, ментална оболелост неког од родитеља. Једна од главних присутних одлика код психопатске личности јесте садизам. Зато ове особе нису у стању да контролишу своје понашање ни према себи ни према другима. Њих насиље одушевљава и што га чешће спроводе, осећају већу потребу за поновним насиљем, и то у кратком времену. С обзиром на то да убице карактерише одсуство осећања, код њих се не јавља ни осећање кривице и кајања. Веома је тешко препознати особу која је масовни убица. Да је то могуће, у друштву би биле предузете различите превентивне

⁷ <https://www.vijesti.me/svijet/globus/655425/sta-motivise-masovne-ubice>

⁸ Студија спроведена 2020. године о масовним убиствима која су се догодила између 2010. и 2019. утврдила је да је 78 одсто масовних убица било мотивисано жељом за славом или пажњом, односно потребом да буду важни.

мере, спровођењем промена у здравственим и социјалним системима. (Јовашевић, Д., 2017.) Извршитељи убистава која се третирају као масовна углавном спроводе млађе особе мушког пола. Они врло опрезно спремају кривично дело. Неретко их чак и неколико година одушевљава оружје које је њихово власништво. Масовни убица у себи носи изражено осећање неправде, већину свог времена он у себи носи презирање због неке врсте одбацивања, које може бити реално или умишљено. Због тога он жели да се освети за претходно проживљено понижавање које га је задесило. Његов доживљај света је пун параноје, испуњен непрестано присутним осећањем да није део друштва, да га то друштво прогања, убица према том друштву гаји осећај зависти, па стога и почињава злочин. Брине га чињеница да други људи уживају у животу, а себе сматра усамљеником, где се живот одвија мимо њега. Испуњен потребом за осветом, из евидентног сопственог неуспеха и неспособности да открије и испуни и оствари себи оно што жели, он креира у својој глави слике пуне насиља и фантазије које укључују велике и јавне освете. Велико очајање и егоизам коме се не назире крај изазивају стварање слика које ће убица и спровести у дело, кроз насиље које је толико ужасно да привлачи пажњу. Оно што је својствено масовним убицама јесте то што у својој глави имају сценарио да ће их после злочина задесити смрт, самоубиством или од стране полиције. Иако су ментални поремећаји итекако присутни код масовних убица, овде има и извесне супротности. Нема јасне границе међу „лошима“ и „лудима“. На основу критеријума по којима би се једна особа прогласити ментално поремећеном, неке масовне убице те услове не испуњавају. Стога веома често масовне убице своје злочине правдају својим политичким или верским уверењима. Неке масовне убице имају изражену психозу, нпр. шизофренију.

УЛОГА МЕДИЈА У ШИРЕЊУ „ЗАРАЗЕ“

Доктори психолошких наука Џејмс Мејндл и Џонатан В. Ајви су својевремено урадили анализу о томе колико је важна улога медија како би се спречило нешто што они називају “заразом” или копирањем злочина. Они су указали да када се догоди масовно убиство, генерално постоји опсежно медијско извештавање које се углавном састоји од представљања нападача, његове животне приче и детаља самог догађаја. Исто се ради као и код извештавања о терористичким актима, Жртве тероризма су статисти, а главни глумци су терористи. Мејндл и Ајви истичу да кроз извештаје у медијима масовни убица често стиче значајан ниво озлоглашености па самим тим и одређени друштвени статус. Кроз детаље о његовом животу указује се на сличности нападача и других људи, са којима се многи могу поистоветити. Кроз извештавање о манифестима и намерама нападача у комбинацији са подацима о броју његових жртава он се представља као способан појединац који је реализовао свој план. Таквим извештавањем створен је модел са довољно детаља за промовисање копирања масовних убистава. Промена начина на који медији извештавају о масовним убиствима може бити тешка, имајући у виду да сензацијализација трагичних догађаја повећава публику и приход Амерички тим за напредну обуку за брзо реаговање у спровођењу закона, у сарадњи са Федералним истражним бироом, развио је кампању “Немој их именовати”. Кампања има за циљ да обузда масовне имитације пуцњава и предлаже минимизирање именовања и описивања нападача, ограничавање сенза-

ционализма и одбијање емитовања изјава или видео снимака нападача. Џејмс Коми, бивши директор ФБИ, користио је сличну стратегију у опису пуцњаве у Орланду 2016: “Примјећујете да не именујем убицу и трудићу се да то не чиним. Болесне људе на овакве ствари дијелом мотивише и изопачени осјећај славе, а ја не желим да будем дио тога због жртава и њихових породица, и како други изопачени умови не би помислили да је то пут до славе и признања”.

ЗАКЉУЧАК

Током последњих година реч тероризам је постала толико употребљавана да су је многи почели користити за многе појаве као што су демонстрације, организовани криминал, говор мржње, масовна убиства и тако даље. Да би се термин тероризам боље разумео ми смо покушали да, на најпростији начин објаснимо, шта он није. Ми смо сагласни са свима онима који истичу да одговорност за масовна убиства, тероризам не почива на медијима, али и да су и они важан фактор за ширење таквог понашања. Да нема медија не би било ни спознаје глобалног тероризма. “Промена начина на који медији извештавају о тероризму, масовним убиствима може бити тешка имајући у виду да сензационализација трагичних догађаја повећава публику и приход”. Поред тога, сигурно је, да су због друштвених мрежа и нових медијских платформи промене додатно отежане. Међутим, ми као и Мејндл и Ајви сматрамо да је могуће извршити притисак јавности на разне медије и појединце како би променили тактику извештавања. Први корак ка “изградњи тог јавног притиска је утицати на јавност да постане свесна везе између медија и копирања масовних убиства” као “и улоге коју медији генерално имају у несвесном подстицању насиља”. Сигурни смо да би тактика Џемса Комија била делотворна и да је кампања „немој их именовати“ права тактика супростављања свима онима који убиствима желе да дотакну славу или лече своје комплексе.

Посебно је питање улоге интернета. Њујорк тајмс је објавио упозорење о опасностима друштвених медија за тинејџере, јер могу да промовишу њихову изолацију, да постану депресивни и усамљени, а то код неке деце може да подстакне насиље, углавном код дечака и младића.

ЛИТЕРАТУРА

1. Пејановић, Љ; Бејатовић, М; АВИОТЕРОРИЗАМ, Нови Сад, 2009, стр.11
2. Симвић Слободан, ТЕРОРИЗАМ – АТЕНТАТИ И АТЕНТАТОРИ, Факултет за безбедност и дипломатију, Београд, 2022.
3. Ранковић Миодраг, Савремени/глобални тероризам: социолошки приступ, Београд. Вишена:<http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0038-0318/2004/0038-03180404313J.pdf>
4. Whittaker, D.J.; “The Terrorism Reader”, London, Routledge, 2001.
5. Таћиновић Радослав, *Савремени тероризам*, Графомарк, Београд, 1998
6. Robert A. Friedlander, *The Origins of International Terrorism; Interdisciplinary perspectives*, The John Joy Press, New York and McGraw-Hill Book Company, 1977.
7. РИЖВИЋ Денис, *Тероризам*, на: www.novihorizonti.com,
8. Douglas, J., Burgess, A., Burgess, A., Resler, R., *Crime classification manual: a standard system for investigating and classifying violent crimes*, John Wiley & Sons, San Francisco, 2006, p. 103.

9. Јовашевић, Д. , Кривична дела убиства, Институт за криминолошка и социолошка истраживања, Београд, 2017.
10. Рађеновић Д. Рајко, *Безбедност личности и објеката*, Београд, 2003.
11. Вујаклија, Милан, *Лексикон страних речи и израза*, Просвета, Београд, 1961
12. Марјановић Боривоје, *Југословенски атентати, од Карађорђа до Милошевића*, Београд, 2006,
13. Рађеновић Д. Рајко, *Безбедност личности и објеката*, Београд 2003, стр. 293.
14. Мијалковски Милан, Конатар Веселин, *Необавештајна роварења обавештајаца*, Прометеј, Нови Сад,

Интернет извори

1. https://www.blic.rs/komentar/čovек_imenom_-herostrat.
2. <http://www.svedok.rs/index.asp?show=71407>
3. <http://srb.fondsk.ru/news/2015/01/19/poshto-ie-ovnovila-svoiu-voinu-doktrinu-rusii-usavrshava-i-strateshke-nuklearne-snage.html>
4. <https://www.telegraf.rs/vesti/svet/3673038-ovo-su-najmladje-masovne-ubice-na-svetu-decak-8-zlocinom-sokirao-svet-na-spisku-i-devojcice>
5. <https://www.vijesti.me/svijet/globus/655425/sta-motivise-masovne-ubice>
6. http://sh.wikipedia.org/wiki/Dr%C5%BEavni_terorizam.

EKONOMIJA

EXAMINING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND COMMUNICATION CHALLENGES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: INSIGHTS FROM BOSNIA AND HERZEGOVINA

Mirdin Zilić¹

Mihaela Alexandra Tudor²

Anesa Jabučar³

SUMMARY

This study explores the significance of HR in higher education and its role in elevating educational standards. The study introduces a framework for HRM in higher education, analysing its implementation in Bosnia and Herzegovina's private and public institutions. By examining current practices, communication challenges, and field realities, the study aims to enhance HRM understanding. It surveyed academic, managerial, and administrative staff (257 respondents) across both institution types, revealing variations in HR practice adoption. Certain practices receive more attention, highlighting HR strategies' status in Bosnia and Herzegovina's institutions. Comprehensive recommendations are provided to enhance HRM, focusing on Bosnia and Herzegovina.

KEYWORDS: *Human resource management, Higher education institutions, Communication, Bosnia and Herzegovina*

ISPITIVANJE PRAKSE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA I KOMUNIKACIJSKIH IZAZOVA U VISOKOŠKOLSKIM USTANOVAMA: PRIMJER IZ BOSNE I HERCEGOVINE

SAŽETAK

Ova studija istražuje značaj HR-a u visokom obrazovanju i njegovu ulogu u podizanju obrazovnih standarda. Studija predstavlja okvir za upravljanje ljudskim resursima u visokom obrazovanju, analizirajući njegovu implementaciju u privatnim i javnim institucijama Bosne i

1 Mirdin Zilić, PhD candidate, CORHIS UR 7400-University Paul Valery Montpellier 3, mirdin.zilic@etu.univ-montp3.fr

2 Mihaela Alexandra Tudor, Full Professor, PhD and habilitation, CORHIS UR 7400-University Paul Valery Montpellier 3, mihaela.tudor.com@gmail.com

3 Anesa Jabučar, MA, International Burch University, anesa.jabucar@ibu.edu.ba

Hercegovine. Ispitujući trenutnu praksu, komunikacijske izazove i realnost na terenu, studija ima za cilj poboljšati razumijevanje upravljanja ljudskim resursima. Anketirano je akademsko, rukovodno i administrativno osoblje (257 ispitanika) u oba tipa institucija, otkrivajući varijacije u usvajanju prakse ljudskih resursa. Određenim praksama se posvećuje veća pažnja, naglašavajući status HR strategija u institucijama Bosne i Hercegovine. Date su sveobuhvatne preporuke za unapređenje upravljanja ljudskim resursima, sa fokusom na Bosnu i Hercegovinu.

KLJUČNE RIJEČI: *Upravljanje ljudskim resursima, Visokoškolske ustanove, Komunikacija, Bosna i Hercegovina*

INTRODUCTION

Higher education drives societal progress, emphasizing individual attributes over infrastructure or politics. Education's core aim, especially in higher education, is character enhancement. The international higher education summit (UNESCO, 1998) stresses reform to meet 21st-century demands, nurturing competent, enlightened individuals crucial for a nation's progress. HRM's integration into higher education is recognized promoting HR's strategic value and skilled professionals. Bosnia and Herzegovina's higher education drives socio-cultural and economic advancement. Its education system, evolving since 1949 (University of Sarajevo), includes public and private universities. With 39 institutions by 2023 (HEA BiH, 2023), they enrolled 85,042 students in 2022/2023, supported by 10,588 academic staff (BHAS, 2023). Structural changes aim to enhance higher education quality and efficiency, necessitating effective HRM aligned with societal goals (Education, 1996). Human resources significantly impact educational outcomes, requiring efficient strategies. Existing studies (Hyslop, 1986; Mangla, 1992; Chisholm & Vally, 1996; Smith & Schalekamp, 1997) underscore HR attributes but lack methodologies for aligned strategies.

This article quantitatively examines HR practices in Bosnia and Herzegovina's higher education. Section two highlights the pivotal role of HR in educational institutions and addresses communication challenges, drawing from pertinent literature. Section three delineates the research methodology, while section four details the data collection process. Section five presents the findings, and section six provides a comprehensive summary in conclusion.

LITERATURE REVIEW

Organizations establish human resource strategies to navigate the evolving landscape and address development needs. For academic staff within educational institutions, customized approaches are crucial, including induction processes, workplace training, research involvement, e-learning, and lifelong learning. Such strategies foster competitive advantage, contributing to institutional growth (Popescu and Băltărețu, 2012). Popescu and Băltărețu (2012) assert that effective utilization of human potential involves aligning staff with institutional goals, facilitating professional integration, and nurturing a strategic organizational culture. This approach enhances efficiency, innovation, problem-solving, and overall effectiveness. A study by Halid, Hung Kee & Abdul Rahim (2020) explores HRM practices' interplay, focusing on recruitment, training, performance appraisal, reward, and career opportunities within private higher education institutions in Malaysia. Peter H. Langford (2009) introduces a comprehensive 7 Ps model correlating HR practices

and outcomes, shedding light on their influence on employee engagement and the organizational climate. Extensive research within the realm of higher education HR practices reveals the multifaceted nature of HR departments' functions. The College and University Professional Association for Human Resources (CUPA-HR) provides comprehensive guidelines, encompassing employee benefits, diversity policies, HR management processes, performance metrics, recruitment, legal compliance, and more, tailored to the unique needs of higher education institutions. Convertino (2008) advocates for analyzing both internal and external HR practices for competitive advantage. Recruitment, professional development, performance appraisal, systems and technology, and labor relations emerge as pivotal factors. Conway (2004) underscores HR practices' adaptability across diverse organizations, emphasizing customization to reflect employees' preferences for heightened commitment. NetGain's (2004) qualitative exploration of exemplary HR practices reveals the potency of staff retention, policy manuals, relevant training, performance management, and more. These practices align with recent works like Hafford & Moore (2005), Conway (2004), and Gordon & Whitchurch (2007), which spotlight participatory decision-making and optimized job design.

The adoption of best sourcing practices offers dynamic solutions, aligned with an organization's ethos and policies, culminating in optimized strategic and financial outcomes. Hafford and Moore (2005) delineate vital steps in maintaining these practices, from defining scope to linking practices to financial performance. In embracing these opportunities, HR professionals empower organizational leadership to grasp HR's pivotal role in achieving strategic objectives and elevating business quality and performance. Patton (2007) champions the deployment of best practices, cementing HR's significance in realizing these goals.

In today's global organizations, communication has evolved from a mere management function to a strategic variable, enabling businesses to convey their products, mission, and values (Cervera, 2015). Organizational communication encompasses corporate, internal, and external domains, requiring coherent strategies across them to establish a consistent image both inside and outside (Cervera, 2015). Internal communication pertains to employees and is intertwined with human resources, while external communication promotes products, and corporate communication, also known as branding, forges emotional connections with customers (Enrique, 2008). Line managers are key conduits for employee communication, sharing work-related information, and HR practices (Nishii & Wright, 2008). However, disparities in execution may lead to discrepancies in employee perceptions of HR practices, often arising from communication gaps (Nishii & Wright, 2008). The alignment between organizational intentions and employee perceptions hinges on managers' communication quality. Effective communication, characterized by accuracy and relevance, reduces uncertainty and aids employees' understanding (Kernan & Hanges, 2002). Clear, consistent communication fosters comprehension of organizational policies, while vague messages can lead to subjective interpretations (Nishii & Wright, 2008). This emphasis on communication quality resonates with Bowen and Ostroff (2004), who stress the need for unambiguous information for effective functioning and accurate attributions (Bowen & Ostroff, 2004). Beyond content, communication's process impacts its success, as highlighted by message-based persuasion theories (Chaiken, Wood, & Eagly, 1996) and its role in HR practices (Bowen & Ostroff, 2004; Nishii & Wright, 2008).

Although the explicit examination of communication quality within HRM is limited, varied communication styles significantly affect employees (Kernan & Hanges, 2002). Managerial communication competence, using motivational language, enhances perceived effectiveness and employee satisfaction (Sharbrough, Simmons, & Cantrill, 2006; Madlock, 2008). Enhanced organizational communication by managers improves employee understanding of HR practices, narrowing the gap between intent and perception (Nishii & Wright, 2008). This alignment cultivates clarity, elevating employee satisfaction and perception of unit performance. Overall, the significance of communication quality in HRM enhances organizational success and employee well-being.

METHODOLOGY

This study investigates the pivotal role of human resources in higher education, assessing their impact on quality and development. It quantitatively evaluates the state of human resources in Bosnia and Herzegovina higher education. Two aligned models emerged from the literature, the model developed by Peter H. Langford (2009) and the model modified by Halid et al. (2020) which consists of five essential practices - recruitment, training, performance, rewards, and career advancement from which a questionnaire was developed to collect data on human resource practices in Bosnia and Herzegovina. The study scrutinizes the implementation of these practices in higher education for competitive advantage.

DATA COLLECTION

An online survey was conducted over two months, from March to May 2023, reaching 257 respondents from 17 Bosnian universities. Of these, 55.6% were from public and 44.4% from private institutions. Gender distribution showed 52.9% female and 47.1% male respondents. Most (80.9%) held academic roles, 7.4% were in administration, and 11.7% were managerial staff. Age distribution ranged from 18 to 65+, with a majority (74.3%) holding a PhD. Work experience varied, with 3.1% having over 30 years, 18.7% 21-30 years, 37.4% 11-20 years, 19.5% 6-10 years, and 21.4% 1-5 years (Table 1.).

Table 1: Demographic characteristics

Variable	Demographics	Number	Valid percentage
Gender	Female	136	52.90%
	Male	121	47.10%
Age	18–24	8	3.10%
	25–34	54	21.00%
	35–44	83	32.30%
	45–54	74	28.80%
	55–64	29	11.30%
	65 or above	9	3.50%

Education	Doctoral or professional degree or equivalent	191	74.30%
	Master's degree or equivalent	42	16.30%
	Bachelor's degree or equivalent	21	8.20%
	Some college, no degree	1	0.40%
	High school diploma or equivalent	2	0.80%
University	Private	114	44.40%
	Public	143	55.60%
Job position	Academic staff	208	80.90%
	Administrative staff	19	7.40%
	Managerial staff (Head, Dean, Rector)	30	11.70%
University work experience	1–5 years	55	21.40%
	6–10 years	50	19.50%
	11–20 years	96	37.40%
	21–30 years	48	18.70%
	more than 30 years	8	3.10%

FINDINGS

The study surveyed 257 participants from Bosnia and Herzegovina's higher education institutions, revealing variations in human resource practices between public and private institutions. The research investigated five core human resource practices, highlighting differing adoption rates. Recruitment and selection, crucial for hiring qualified individuals, were observed in both sectors but with distinct task-specific disparities. Notably, private institutions (81.58%) prioritized strategic staffing more than public ones (71.05%), aligning hiring decisions with long-term goals. Talent recognition, identifying exceptional candidates, was valued by both, with a slight emphasis in private institutions (78.59% vs. 68.53%). Similarly, transparent hiring criteria were acknowledged by both, with private institutions (78.77%) showing slightly stronger commitment. This investment in recruitment and selection signifies dedication to workforce quality, though potential improvements exist.

Table 2. Applied tasks in recruitment and selection.

Tasks	Private Institutions (%)	Public Institutions (%)
Strategic Staffing	81.58	71.05
Talent Recognition	78.59	68.53
Clear Hiring Criteria	78.77	68.81

Results from Table 3. highlight training and development practices in Bosnia and Herzegovina's higher education institutions. Both public and private sectors invest to some extent, yet improvements are possible. Onboarding Support adoption is higher in private institutions (75.96%) than in public (63.22%), enhancing new employee integration. Continuous Learning is embraced by both, with private institutions slightly ahead (74.38% vs.

63.49%), but more comprehensive opportunities are needed. Performance Enhancement, vital for productivity, is pursued by both, with a slightly stronger focus in private institutions (74.92% vs. 63.77%), reflecting dedication to performance-oriented training.

Table 3. Applied tasks in training and development.

Tasks	Private Institutions (%)	Public Institutions (%)
Onboarding Support	75.96	63.22
Continuous Learning	74.38	63.49
Performance Enhancement	74.92	63.77

Performance appraisal is crucial for evaluating and enhancing employee performance in Bosnian and Herzegovinian higher education institutions. Table 4. results reveal both private and public institutions engage in appraisal to varying degrees, with differences in specific tasks. Private institutions prioritize “Regular Performance Reviews” (78.77%), fostering improvement and clear expectations, exceeding public institutions (68.95%). Both sectors stress a “Fair Evaluation Process” (private: 78.25%, public: 69.79%) but need improvement for unbiased perception. “Actionable Performance Feedback” is recognized by both private (72.11%) and public (65.88%) institutions, yet enhancements are possible. Findings underscore the value of appraisal in both sectors, promoting workforce growth. Continuous improvements are necessary to ensure fairness, transparency, and employee support throughout the process.

Table 4. Applied tasks in performance appraisal.

Tasks	Private Institutions (%)	Public Institutions (%)
Regular Performance Reviews	78.77	68.95
Fair Evaluation Process	78.25	69.79
Actionable Performance Feedback	72.11	65.88

Rewards and recognition are pivotal for motivating and retaining higher education staff in Bosnia and Herzegovina. The study presented in Table 5. provides insights into the approaches of both private and public institutions.

Table 5: Applied tasks in rewards and recognition.

Tasks	Private Institutions (%)	Public Institutions (%)
Adequate Rewards	67.19	61.82
Fulfilment of Responsibilities	78.42	71.88
Satisfactory Income	64.56	73.28
Satisfactory Benefits	76.49	77.76

Both sectors acknowledge rewards’ importance, with private institutions slightly ahead in three tasks. Public institutions lead in “Satisfactory Income.” Results underscore recognizing employee contributions and ensuring competitive income and benefits to attract and retain talent in the higher education domain.

Career opportunities hold immense importance in higher education institutions, impacting staff motivation, job satisfaction, and retention. Bosnia and Herzegovina's study unveils private and public institutions' approaches outlined in Table 6.

Table 6: Applied tasks in career opportunities.

Tasks	Private Institutions (%)	Public Institutions (%)
Effective Career Planning	65.26	66.15
Skill Development Opportunities	70.87	68.25
Career Advancement Prospects	67.72	63.92

Both sectors value career opportunities, with minor variations. Effective career planning aids employees in aligning personal goals with institutional objectives, boosting job satisfaction. Skill development programs are prevalent in both, enhancing expertise and growth. Private institutions slightly lead in career advancement prospects, indicating better promotion and progression chances. Such clear paths stimulate employee excellence and dedication.

CONCLUSION

The study delving into HR practices in higher education institutions in Bosnia and Herzegovina offers insightful observations on the current state of human resource management within these establishments. It underscores both shared approaches and divergences in HR practice implementation between public and private institutions. Regarding Recruitment and Selection, recognition of strategic staffing, talent appreciation, and clear hiring criteria is unanimous, yet improvements are needed for a more inclusive and streamlined recruitment process. Establishing standardized, merit-based selection processes, promoting diversity, and ensuring equal opportunities for all candidates are essential steps. Training and Development practices are widespread, with both sectors investing in skill enhancement. Regularly assessing skill gaps and tailoring training programs to individual needs can optimize employee development and align it with institutional goals. Performance Appraisal practices are commonly applied, but enhancements in delivering timely and constructive feedback are vital. Implementing ongoing feedback systems and transparent evaluation processes can boost employee motivation and performance. In the realm of Rewards and Recognition, acknowledging the importance of adequate rewards, fulfilling responsibilities, and satisfactory income and benefits are consistent. Yet, there is room to enhance these programs to foster higher employee motivation. By implementing performance-based rewards and recognition initiatives, an enriching culture of appreciation can be fostered. Both sectors recognize Career Opportunities practices, but improving support with mentorship, job postings, and advancement pathways is crucial for employee growth.

In conclusion, this study emphasizes the vital role of HR practices in higher education institutions in Bosnia and Herzegovina. By adopting a comprehensive, strategic approach to HR and bolstering communication, institutions can create an empowering work environment that attracts and retains talent, fostering growth. Elevating employee development, recognition, and career advancement opportunities not only benefits individuals but also contributes to the broader advancement of higher education and societal development

in the region. Embracing these recommendations will undoubtedly elevate the quality and reputation of higher education institutions in Bosnia and Herzegovina.

REFERENCES

1. BHAS (2023). Agency for Statistics of Bosnia and Herzegovina. Higher education in the school year 2022/2023. <https://tinyurl.com/4tt95mej>
2. Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
3. Cervera, A. (2015). El empleo de las redes sociales en la comunicación corporativa. El caso de las empresas del IBEX 35 en España. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 9-28.
4. Chaiken, S., Wood, W., & Eagly, A. H. (1996). Principles of persuasion. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles* (pp. 702-742). Guilford Press.
5. Chisholm, L., & Vally, S. (1996). The culture of learning and teaching in Gauteng schools: Report of the Committee on the Culture of Learning and Teaching: Education Policy Unit, University of the Witwatersrand.
6. Convertino, G. J. (2008). A perspective on current human resources practices by human resource executives at institutions of higher education: *Pro Quest*.
7. Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 417-446.
8. Education, D. o. (1996). Changing management to manage change in education, Report of the Task Team on Education Management Development: Department of Education Pretoria.
9. Enrique, L. (2008). La comunicación interna en la empresa. *Dirección y organización*, 35, 15-23.
10. Gordon, G., & Whitchurch, C. (2007). Managing human resources in higher education: The implications of a diversifying workforce. *Higher Education Management and Policy*, 19(2), 131-153.
11. Hafford, J. C., & Moore, J. E. (2005). Sourcing Best Practices in Human Resources. SHRM white paper.
12. Halid, H., Kee, D. M. H., & Rahim, N. F. A. (2020). Perceived Human Resource Management Practices and Intention to Stay in Private Higher Education Institutions in Malaysia: The Role of Organizational Citizenship Behaviour. *Global Business Review*, 0(0).
13. HEA BiH (2023). Agency for Development of Higher Education and Quality Assurance of Bosnia and Herzegovina. List of accredited Higher Education Institutions. <https://tinyurl.com/4puvebyp>
14. Hyslop, J. (1986). Teachers and trade unions. *South African Labour Bulletin*, 11(6), 90-97.
15. Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 916-928.
16. Langford, P. H. (2009). Measuring organisational climate and employee engagement: Evidence for a 7 Ps model of work practices and outcomes. *Australian Journal of Psychology*, 61(4), 185-198.
17. Madlock, P. E. (2008). The link between communication competence and job satisfaction in nurse managers. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 964-971.
18. Mangla, S. (1992). Professional behaviour of teachers: Indian Publications.
19. NetGain. (2004). Human resources management: best practices in the cultural sector. Paper presented at the Cultural Human Resources Council. <https://tinyurl.com/2cd8pk5m>
20. Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 27, pp. 135-192). Emerald Group Publishing Limited.
21. Patton, C. (2007). Smart hiring: Facing future talent shortages, higher education institutions implement strategic staffing plans. *University Business*, 10(9), 25-27.

22. Popescu, M., & Băltărețu, A. (2012). Considerations regarding the role of human resources in Romanian educational process revealed by national education law. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 3993-3998.
23. Sharbrough, W. C., Simmons, B. L., & Cantrill, J. G. (2006). Toward understanding charismatic leadership at work. *Research in Organizational Behavior*, 27, 89-130.
24. Smith, D., & Schalekamp, S. (1997). Restoring a culture of teaching and learning: Results of phase one of a project in the West Rand Department of Education. Paper presented at the EASA Conference, January, RAU, Johannesburg.
25. UNESCO. (1998). *Higher Education in the Twenty-first Century Vision and Action*. Paris.

POGLED RAZISKOVALCEV NA TRAJNOSTNI TURIZEM

Malči Grivec¹

POVZETEK

Turizem je gospodarska dejavnost in kot taka pomemben dejavnik ekonomskega in družbenega razvoja. Čeprav je turizem težko enoznačno definirati, pa danes vemo, da je družbeni, kulturni in gospodarski pojav, ki ga soustvarjamo vsi, ki bodisi zaradi osebnih in/ali poslovnih razlogov potujemo v kraje izven okolja, kjer stalno bivamo. Gre za dejavnost, ki ustvari 10 % svetovnega BDP in prav toliko zaposlitev, pri čemer je v zadnjih nekaj letih ustvarila kar petino vseh novih delovnih mest. Pri tem pa ne smemo zanemariti sinergijskih učinkov, ki jih ima turizem na druge dejavnosti. Tako ima pozitivne učinke na transport, trgovino, kmetijstvo in proizvodnjo hrane. Preko davkov in dajatev pa vpliva tudi na obseg javnih storitev lokalnega okolja in države kot celote. Kljub številnim pozitivnim vplivom turizma na gospodarstvo se vedno pogosteje v ospredje postavljajo tudi negativni vplivi na naravno, družbeno, socialno in ne nazadnje ekonomsko okolje. Tako vedno bolj v ospredje prihaja koncept trajnostnega turizma, turizma, ki spoštuje potrebe okolja in ljudi, ki tam živijo, kakor tudi lokalnega gospodarstva in obiskovalcev. Temu pa sledijo tudi znanstvene objave, v katerih avtorji trajnostni turizem obravnavajo z različnih zornih kotov.

V prispevku predstavimo turizem kot gospodarsko dejavnost ter njegov prehod v trajnostni turizem. Ob tem naredimo biometrično analizo znanstvenih objav na temo trajnostnega turizma, kjer nas najprej zanima razvoj proučevanja v času ter zorni kot proučevanja proučevanega pojava. Prav tako pozornost namenimo vrsti publikacije, v katerih so objave, in državam, iz katerih prihajajo avtorji.

KLJUČNE BESEDE: trajnostni razvoj, turizem, trajnostni turizem, biometrična analiza.

RESEARCHERS' VIEWS ON SUSTAINABLE TOURISM

SUMMARY

Tourism is an economic activity and as such is an important factor in economic and social development. Although it is difficult to define tourism clearly, we now know that it is a social, cultural and economic phenomenon that is co-created by all of us who travel, either for personal and/or business reasons, to places outside the environment in which we constantly reside. It is an activity that generates 10% of the world's GDP and as many jobs, even one fifth of all new jobs in recent years. However, we must not neglect the synergistic effects that tourism has on other activities. It has a positive impact on transport, trade, agriculture and food produc-

¹ Doc. dr. Malči Grivec, Univerza v Novem mestu Fakulteta za ekonomijo in informatiko, Slovenija, malci.grivec@uni-nm.si

tion. Through taxes and duties, it also affects the level of public services in the local area and throughout the country.

Despite the many positive effects of tourism on the economy, the negative effects on the natural, social, societal and, not least, economic environment are increasingly coming to the fore. Thus, the concept of sustainable tourism, tourism that respects the needs of the environment and the people who live there, as well as the local economy and visitors, is increasingly coming to the fore. Scientific publications follow, in which the authors consider sustainable tourism from different perspectives.

In this paper we present tourism as an industry and its transition to sustainable tourism. At the same time, we perform a biometric analysis of scientific publications on sustainable tourism, being particularly interested in the evolution of the study over time and the perspective of the study of the phenomenon under investigation. We also pay attention to the type of publication in which the publications appear and to the countries from which the authors come.

KEYWORDS: *sustainable development, tourism, sustainable tourism, biometric analysis.*

UVOD

Danes si življenje brez turizma ne znamo predstavljati, saj so potovanja del tako poklicnega kot zasebnega življenja. Z dvigom življenjskega standarda, izboljšano mobilnostjo in ne nazadnje s spremenjeno miselnostjo so potovanja postala vsesplošno dostopna. Če to na eni strani prinaša vedno večje zadovoljstvo in izboljšuje kakovost bivanja, pa se krepi tudi zavedanje o številnih negativnih posledicah, ki jih s seboj prinaša množični turizem. Tako se vedno pogosteje omenja trajnostni turizem. Turizem, ki bi pri svojem delovanju upošteval potrebe vseh deležnikov, a hkrati tudi ne bi nudil manjše stopnje zadovoljstva.

POJEM TURIZEM

Turizem je družbeni, kulturni in gospodarski pojav, ki vključuje gibanje ljudi v države ali kraje zunaj njihovega običajnega okolja za osebne ali poslovne/poklicne namene (<https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>). Je sestavljen družbeni in ekonomski pojav ter tudi gospodarska dejavnost, zato ga ni enostavno definirati (Planina, 1997, str. 13–16). Dejstvo namreč je, da se turizem neprenehoma razvija, kar pomeni, da opredeljevanje pojma turizem od raziskovalcev zahteva neprestano vnašanje novih elementov (Mihalič, 1994, str. 7–8).

Turizem je od virov odvisna panoga, saj sloni na naravnem okolju, skupnostih in ponudbi produktov, ki ustvarjajo izkušnjo obiskovalcev. Turizem po navadi koncentrira velike količine ljudi v občutljivih ekosistemih (Žunić, 2023, str. 27–28).

Turizem se pojavlja v raznolikih oblikah, kar pomeni, da ga lahko delimo po različnih kriterijih (Planina, 1997, str. 25–26):

- glede na izvor in stalno bivališče turistov – domači in meddržavni turizem,
- glede na vpliv na devizno bilanco – aktivni in pasivni turizem,
- glede na smer gibanja turistov in s tem na dejavnosti v kraju stalnega bivanja ali turističnem kraju – emitivni in receptivni turizem,
- glede na število turistov in organizacijo – posamični ali skupinski turizem in
- glede na dolžino bivanja v enem kraju – stacionarni ali mobilni turizem.

V praksi se pojavljajo še številne druge delitve oz. poimenovanja vrst turizma, kot so: počitniški, prehodni, vikend in izletni turizem. Spet druge delitve zelo natančno opredelijo, za katero vrsto turizma gre. Tako poznamo zdravstveni, rekreativni, obmorski, gorski, mestni, zdraviliški, planinski, kulturni, športni, nakupovalni, lovni, ribiški, yachting, kongresni, poslovni, delavski, kmečki, romarski turizem ... (Planina, 1997, str. 26–27).

Hiter razvoj turizma se je pričel po drugi svetovni vojni (Žunić, 2023, str. 12) kot posledica povečane gospodarske rasti, povečanih dohodkov ljudi ter več prostega časa. Dodatno spodbudo za razvoj je predstavljal razvoj prometne infrastrukture. Hkrati pa so se začele povečevati potrebe ljudi po počitku, zdravju ter odkrivanju novega (Mihalič, 2008; v: Raspor, 2019, str. 5).

Turistična dejavnost je posledično z izjemo covidnega obdobja neprestano rastla in tako postala ena najhitreje rastočih gospodarskih dejavnosti na svetu. S hitrim razvojem mednarodnega turizma je prišlo do pojava, da je bilo turistično povpraševanje večje od ponudbe. Ponudba je povpraševanju seveda sledila, se prilagajala in tako je prišlo do pojava masovnega turizma, tj. turizma, ki je temeljil na kvantitativnem razvoju in rasti in ne na kvalitativnem razvoju. Vse to je imelo negativne vplive tako na kulturno, socialno, naravno in ekonomsko okolje (Raspor, 2019, str. 6–9).

Tudi okrevanje po pandemiji je bilo hitro. Tako velja, da je svetovni turizem na dobri poti, da se do konca leta vrne na raven pred pandemijo (Pololikashvili, 2023). Tudi za Slovenijo podatki kažejo, da se je slovenski turizem s turističnim prometom, realiziranim v letu 2022, močno približal številkam rekordnega leta 2019. Zabeležili smo 15,6 milijona prenočitev, kar je za 39 % več kot leta 2021, ter 5,9 milijona prihodov, kar predstavlja 47 % rast glede na prejšnje leto (Turizem v številkah 2022, 2023, str. 3).

Je pa bila pandemija covida tista, ki je vodila do ponovnega razmisleka o turističnem sektorju in njegovem prispevku k ljudem in planetu. Še dodatno so se pojavile priložnosti za učinkovitejši obnovo v smeri bolj trajnostnega, vključujočega in odprnega turističnega sektorja, ki zagotavlja široko in pravično uživanje koristi turizma (<https://www.unwto.org/tourism-covid-19>). Prišli smo do spoznanja, da z vlaganjem v ljudi in projekte, ki prinašajo spremembe, lahko izkoristimo potencial tega sektorja in spodbudimo rast in priložnosti za vse. Velik vpliv turizma na ekonomsko, družbeno, kulturno in naravno okolje daje namreč panogi edinstveno vlogo pri trajnostnem razvoju (svetovne) družbe v prihodnosti (Starc Peceny in sod., 2019, str. 51).

POJEM TRAJNOSTNI TURIZEM

Od turizma se pričakuje, da bo v državo prinesel dodatna finančna sredstva, povečal domači bruto proizvod, ustvaril nova delovna mesta, revitaliziral in valoriziral naravno in kulturno-družbeno okolje in trajnostno povečal kakovost življenja lokalnih prebivalcev ter njihov nacionalni ponos in zavest o vrednosti narave, kulture in ljudi. A ni vse le pozitivno. Tako se negativni vplivi kažejo v prekomerni uporabi (zlorabi) naravnih in kulturnih virov, v prenatrpanosti ali sezonski naravi turizma. V takšnih primerih turizem negativno vpliva tako na kakovost življenja lokalnih prebivalcev ter na zadovoljstvo obiskovalcev kot tudi na konkurenčnost in uspešnost vložene kapitala (Mihalič, 2019, str. 319). In ravno slednje naj bi odpravil koncept trajnostnega turizma.

Trajnostni turizem je turizem, ki v celoti upošteva svoje sedanje in prihodnje gospodarske, socialne in okoljske vplive ter hkrati upošteva tudi potrebe obiskovalcev, industrije, okolja in gostiteljskih skupnosti oz. lokalnega prebivalstva (Žunič, 2023, str. 12).

Pri tem velja, da smernice in prakse upravljanja trajnostnega turizma veljajo za vse oblike turizma na vseh destinacijah, vključno z množičnim turizmom in različnimi nišami turističnih segmentov. Trajnostna načela se nanašajo na okoljske, ekonomske in družbeno-kulturne vidike razvoja turizma, med temi tremi dimenzijami pa je treba vzpostaviti primerno ravnotežje, da se zagotovi njegova dolgoročna trajnost. Tako bi moral trajnostni turizem (<https://www.unwto.org/sustainable-development>, Mihalič, 2006, str. 97):

- optimalno izkoristiti okoljske vire, ki so ključni element razvoja turizma, ohranяти bistvene ekološke procese in pomagati ohranяти naravno dediščino in biotsko raznovrstnost;
- spoštovati družbeno-kulturno pristnost lokalnega prebivalstva, ohranяти kulturno dediščino in tradicionalne vrednote ter prispevati k medkulturnemu razumevanju in strpnosti in
- zagotoviti uspešno, dolgoročno gospodarsko poslovanje, ki zagotavlja socialno-ekonomske koristi za vse zainteresirane strani, ki so pravično porazdeljene, vključno s stabilno zaposlitvijo in priložnostmi za zaslužek ter socialnimi storitvami za lokalno prebivalstvo.

A samo cilji niso dovolj, trajnostni razvoj turizma zahteva ozaveščeno udeležbo vseh pomembnih deležnikov ter tudi močno politično vodstvo za zagotovitev široke udeležbe in doseganje soglasja. Doseganje trajnostnega turizma je stalen proces in zahteva stalno spremljanje vplivov ter uvajanje potrebnih preventivnih in/ali korektivnih ukrepov, kadar je to potrebno (<https://www.unwto.org/sustainable-development>).

Da bi lahko sledili zastavljenim ciljem, je treba določiti indikatorje, ki bi bili sprejemljivi in bi izražali jasno sporočilo vsem udeležencem, da bi spremenili svojo okolju neprijazno prakso. V ta namen so se oblikovali kazalniki za trajnostni razvoj turizma za destinacije v Evropi (Mihalič, 2014, str. 41–42), ki so:

- *indikatorji politične uresničljivosti koncepta trajnostnega razvoja turizma*: za implementacijo so ključni, saj brez politične pripravljenosti instrumenti ne bodo niti sprejeti niti uporabljeni v praksi. Ključna vprašanja, na katera morajo indikatorji odgovoriti, so: ali obstaja ekološki management v destinaciji, ali ima destinacija turistično strategijo trajnostnega razvoja in ali so v proces razvoja turizma vključeni vsi akterji v destinaciji. Kot primer indikatorja politične kakovosti destinacije za udejanjanje trajnostnega razvoja pa bi lahko navedli razvit sistem monitoringa in poročanja o doseganju ciljev trajnostnega razvoja.
- *indikatorji naravnega okolja*: merijo obremenitve okolja oz. vplive na naravno okolje zaradi turističnega transporta, pritiskov na vodne vire, proizvodnjo odpadkov ipd., medtem ko v kategoriji kakovost naravnega okolja merijo kakovost zraka, hrup in prenatrpanost, kakovost vode za kopanje ali za pitje ipd.
- *družbeno-kulturni indikatorji*: se nanašajo na primer na dvig življenjskega standarda lokalnega prebivalstva ali na kakovost destinacije z vidika varnosti in odnosa do obiskovalcev.

- *ekonomski indikatorji*: dajejo informacijo na primer o vplivu turizma na zasluge lokalnega prebivalstva, medtem ko indikatorji ekonomske kakovosti pa dajejo informacijo o odvisnosti celotnega gospodarstva od turizma in sezonski variabilnost.

K trajnostnemu razvoju na splošno in s tem trajnostnemu turizmu pa pomembno prispeva ozaveščenost vseh deležnikov, k čemur prispevajo tudi različne objave.

METODOLOGIJA

Namen prispevka je proučiti zanimanje za trajnostni turizem med raziskovalci, zato želimo proučiti, kako je skozi čas rastle zanimanje z obravnavno tematike. Ob tem nas zanima, iz katerih držav prihajajo avtorji prispevkov ter v katerih publikacijah so objave na temo trajnostnega turizma najbolj pogoste.

Tako smo si postavili tri raziskovalna vprašanja, in sicer:

RV 1: Kako se je gibalo število znanstvenih objav o trajnostnem turizmu?

RV 2: V katerih državah je med raziskovalci največ zanimanja za trajnostni turizem oz. njegovo proučevanje?

RV 3: S katerih področij prihajajo raziskovalci trajnostnega turizma oz. v revijah katerih področij najpogosteje objavljajo svoja spoznanja?

Uporabili smo biometrično analizo, in sicer smo analizirali prispevke v bazi SCOPUS. Za potrebe analize smo pri iskanju uporabili izraz »trajnostni turizem«, in sicer se naj bi besedna zveza pojavljala ali v naslovu, povzetku ali v ključnih besedah.

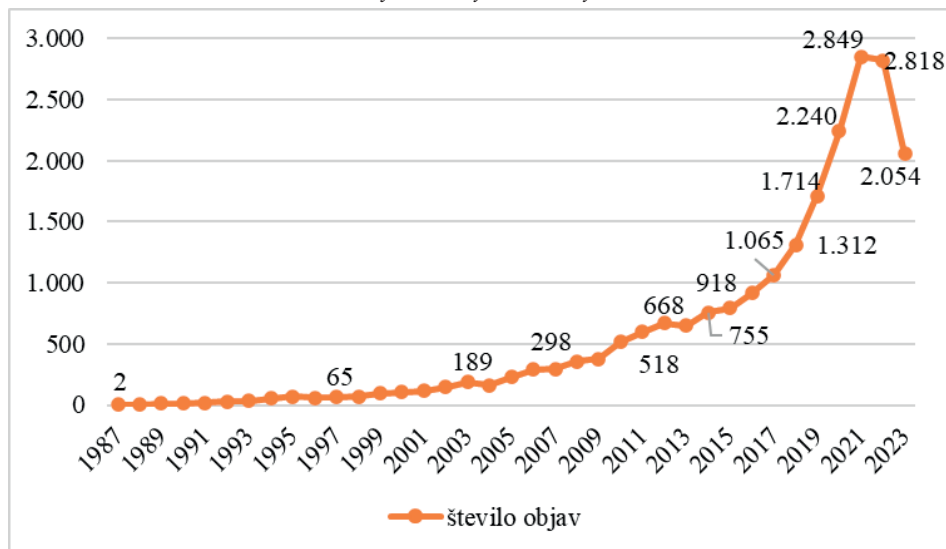
Za obdelavo podatkov smo uporabili Microsoft Excel, s pomočjo katerega smo jih prikazali grafično.

REZULTATI

Poizvedba s ključno besedo »trajnostni turizem« (iskanje v naslovih, povzetkih in ključnih besedah) v bazi SCOPUS je dala 27.761 zadetkov. Od tega jih je bilo 20.634 v angleškem jeziku.

Podrobnejša analiza zadetkov je pokazala, da se je zanimanje med raziskovalci za trajnostni razvoj zlasti povečalo po letu 2000 (prvo raziskovalno vprašanje), kar je razvidno tudi iz grafa 1. V bazi SCOPUS sta bila prva dva prispevka o trajnostnem turizmu objavljena v letu 1987 in od takrat se je število objav na leto vseskozi povečevalo, leta 1989 je število objav glede na predhodno leto naraslo kar za 450 % (iz 2 objav letno na 11 objav letno). Od leta 2015 dalje pa je povprečna letna stopnja rasti števila objav 20-odstotna. Pri tem velja izpostaviti, da je v letih 2019 in 2020 bila stopnja rasti števila prispevkov kar 31-odstotna, leta 2021 pa 27-odstotna.

Graf 1: Gibanje števila objav

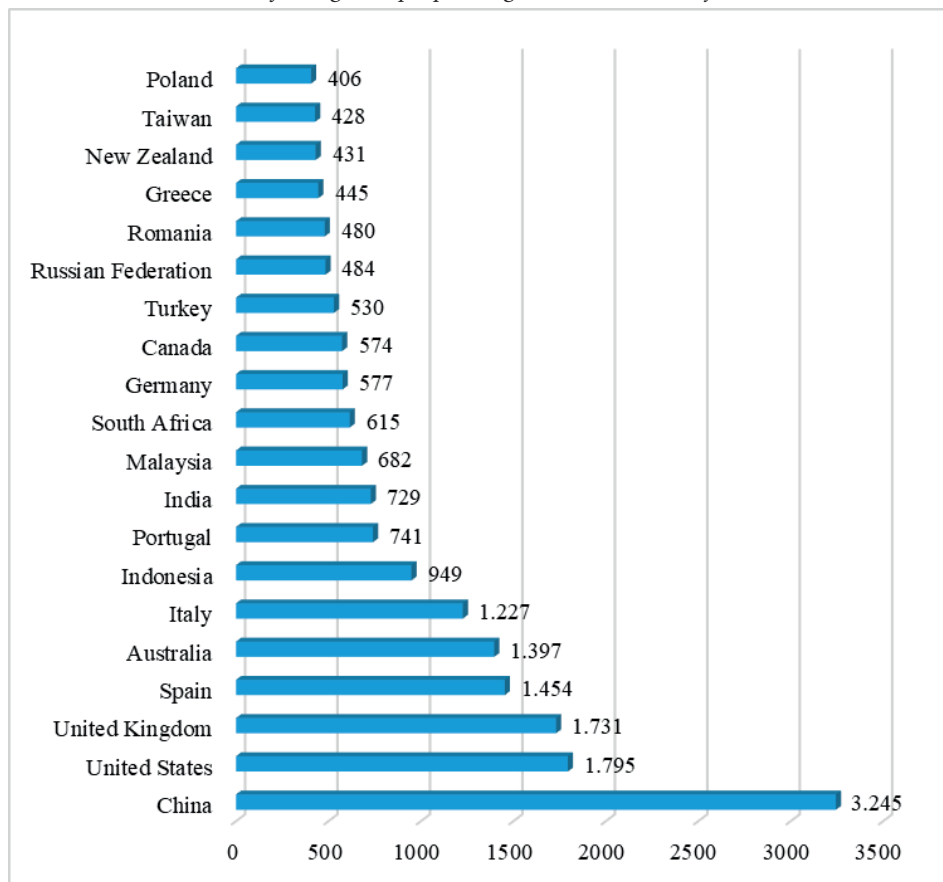


Vir: Scopus, 2023.

Med objavami so prevladovali prispevki iz revij (47 %), prispevki s konferenc (15 %) ter poglavja v knjigah (10 %). Med objavami so se redkeje pojavile še recenzije (3 %) in knjige (1 %).

Med avtorji so se najpogosteje pojavljali avtorji s Kitajske (11 %), Združenih držav Amerike (6 %), Velike Britanije (6 %), Španije in Avstralije (5 %). Ostalih petnajst najpogosteje zastopanih držav, iz katerih so prihajali avtorji (drugo raziskovalno vprašanje), pa prikazuje graf 2.

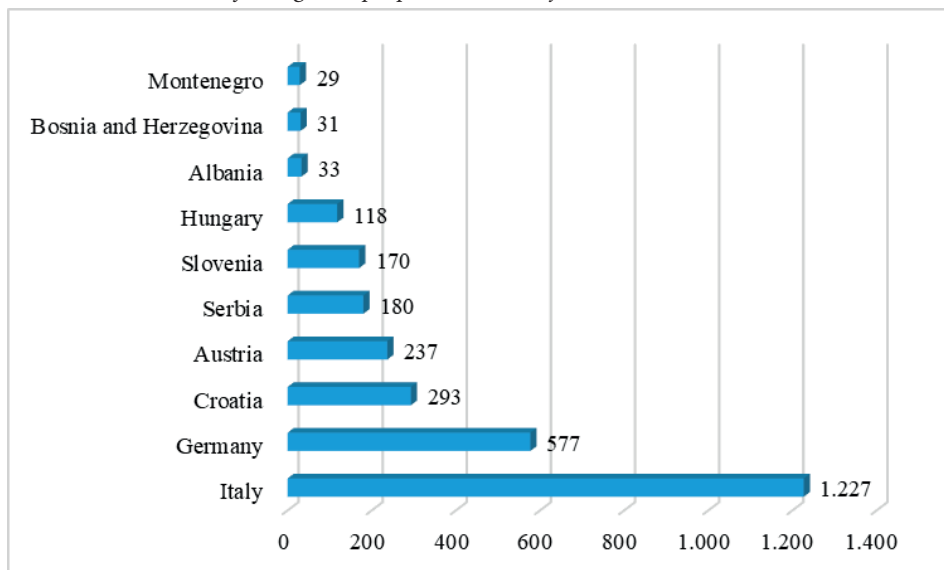
Graf 2: Pogostost prispevkov glede na državo avtorja



Vir: Scopus, 2023.

Natančneje smo pogledali tudi, kako pogosto objavljajo prispevke avtorji iz Slovenije in okoliških držav (graf 3).

Graf 3: Pogostost prispevkov v Sloveniji in okoliških državah

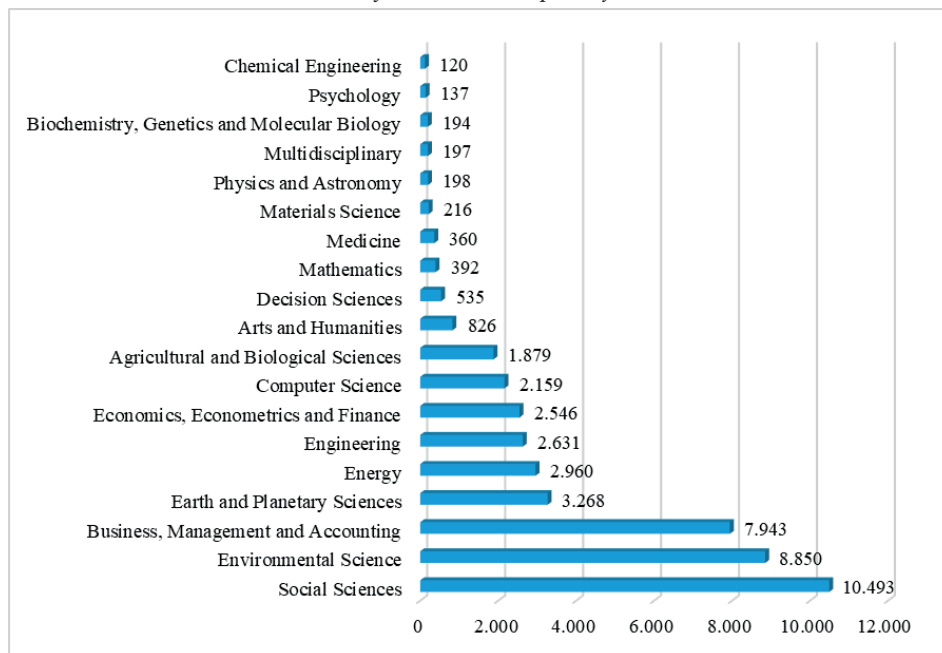


Vir: Scopus, 2023.

Kot vidimo, je bilo največ avtorjev iz Italije, Nemčije in Hrvaške, najmanj pa iz Bosne in Hercegovine in Črne gore. Ob tem moramo opozoriti, da gre za absolutne številke. Da bi bili podatki bolj povedni, pa bi morali to prikazati glede na število raziskovalcev in/ali prebivalcev.

S tretjim raziskovalnim vprašanjem pa smo želeli ugotoviti, s katerih področij prihajajo avtorji (graf 4).

Graf 4: Raziskovalno področje



Vir: Scopus, 2023.

Kot vidimo iz grafa, največ raziskovalcev prihaja s področja družbenih ved (23 %), okoljskih znanosti (19 %) in poslovanja, upravljanja in računovodstva (17 %). Sledijo pa raziskovalci s področij ved o zemlji, s področja energetike, inženirstva, ekonomije in tudi računalništva in informatike.

ZAKLJUČEK

Ugotavljamo, da zanimanje raziskovalcev za trajnostni turizem raste, a hkrati tudi ugotavljamo, da so objave skoncentrirane le na nekatera znanstvena področja. Glede na dejstvo, da turizem posredno vpliva na številne panoge, pa bo zanimanje za trajnostni razvoj morala dobiti na pomenu tudi na drugih raziskovalnih področjih. Filozofija trajnosti mora namreč postati nova norma za vse. Ob tem pa ne smemo pozabiti, da bo pred deležniki turistične dejavnosti še mnogo izzivov, ki se jim bo treba prilagoditi. Turizem smo namreč ljudje in tako se je in se bo moral prilagajati družbenemu in tehnološkemu napredku, kjer bo v obzir jemal tudi okoljsko komponento.

LITERATURA IN VIRI

1. <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms> [Citirano 28. 9. 2023 ob 14.40].
2. <https://www.unwto.org/sustainable-development> [Citirano 28. 9. 2023 ob 11.37].
3. <https://www.unwto.org/tourism-covid-19> [Citirano 28. 9. 2023 ob 11.25].
4. Mihalič, T. (2014). Oblikovanje modela merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Mihalič, T. (2019). Prekomeren ali podmeren turizem – primerjalna analiza ekonomske trajnosti slovenskega turizma. *Economic and Business Review*, 21, pos. št., str. 319–36.
6. Planina, J. (1997). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Pololikashvili, Z. (2023). Spletna stran: <https://www.unwto.org/> [Citirano 15. 8. 2023 ob 15.30].
8. Raspor, A. (2019). *Trajnostni turizem v zahodno balkanski regiji*. Dolga Poljana: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p.
9. Starc Peceny, U. in sod. (2019). Turizem 4.0: Izzivi in priložnosti za lokalno skupnost. *Uporabna informatika*, 17, št. 2, str. 51–56.
10. Turizem v številkah 2022. (2023). Spletna stran: https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/tvs/2022/2023_04_STO_TV_SLO_web.pdf [Citirano 1. 9. 2023 ob 7.15].
11. Žunič, I. (2023). *Impakti turizma*. Sarajevo: Univerzitet u Sarajevu- Prirodno-matematički fakultet. Spletna stran: https://www.researchgate.net/publication/371540123_IMPAKTI_TURIZMA/references.

PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES AT NON-MANAGERIAL AND MANAGERIAL POSITIONS - THE IMPACT ON ORGANISATIONAL DEVELOPMENT

Biljana Galovska¹

SUMMARY

The aim of this paper is to analyze the interdependence between the professional development of human resources in organizations, both in non-managerial and managerial positions at various levels of management. Professional development of human resources is one of the key factors that contribute to organizational development, and also one of the dominant factors of organizational success. The interdependence between the organizational and the individual perspective of organizational development is a subject of permanent scientific research. It is impossible to express organizational development as a sum of individual contributions, due to the complexity of this category which depends of numerous variables in the comprehensive model of organizational development. Professional development of human resources is only one of the variables of the above-mentioned model of organizational development, and the objective of this paper is to analyse their specific nature, roles and interdependence. Specifically, the research will be directed to the identification of the variables of the comprehensive models of organizational development, and moreover, a detailed elaboration of the impact of human resources development in this context will be presented. A specific approach would be implemented in terms of modeling the professional development of human resources, the processes, strategies etc. Individual development will be also taken in consideration as a key sub-component of professional development, and, consequently, as an implicit variable in comprehensive models of organizational development. Methodologically, apart from the theoretical elaboration, a blended methodological approach will be implemented, based mainly on qualitative research methods, such as case study; also supported by case-specific quantitative methods, that would contribute for better explanation of the relations and interdependence between the above-mentioned variables. Finally, research conclusions and recommendations will be presented.

KEYWORDS: *organizational development, human resources, professional development*

INTRODUCTION

Professional development within organizational frameworks refers to strengthening the workforce and/or individuals within the workforce. Organizational goals are specific and are realized according to existing acquired skills and work ethic that prevails in the organization. In addition, the personal, individual development of employees, professionals

¹ Biljana Galovska, Msc, doctoral student Faculty of Economics Prilep, University of St. Kliment Ohridski Bitola, North Macedonia, biljanagalovska@yahoo.com

and management in the business organization highlights their level of achieved knowledge and skills, which are within the service of achieving organizational goals. Individual development can also be experienced on a personal basis, according to one's own perceptions and affinities, but when it is placed as part of organizational development, in that case the strategic framework of the organization prevails. Professional and personal development are analogous in terms of the flow towards improvement, greater understanding and better effectiveness of the individuals.

However, it is of particular importance to indicate additional factors in encouraging professional development in common with organizational development, that is, individual effort by employees, time and resources (mostly material), but also the surrounding and the work ethics.

Every professional development and individual development at the organizational level is supported by a clearly established system of training and development programs, as well as a system for evaluating the engagement of employees, through tangible and intangible rewards. A system set up in this domain will enable not only the improvement of skills, but also the proportional improvement of the productivity of employees, and overall the organizational culture and the understanding of the essence of organizational values and goals.²

The purpose of this paper is to analyze the interdependence between the professional development of human resources in organizations, both of the employed staff and of the ranked employees within managerial positions. Regarding the implemented methodological framework, the paper includes a combined qualitative and quantitative empirical framework, i.e. the application of a content analysis method, the application of an instrument - a survey questionnaire for the realization of quantitative research, as well as the application of a method of generalization and specification in order to extracting key guidelines and recommendations.

LITERATURE REVIEW

Organizational development represents progress that the organization makes through processes that improve management effectiveness. Organizational development represents the overall process used by the organization to increase efficiency and effectiveness, in a way that will determine organizational performance, and precisely because of this, the performance of organizations is set as the ultimate instance.

In the context of the above, it is important to highlight the role of individual development and individual growth and their significance for organizational and professional development. Namely, individual development is a comprehensive process that deals with specific aspects of the individual: the development of concrete things, and the ways in which that achievement can be planned, achieved and evaluated. Individual growth, on the other hand, is a more generic process that has to do with the totality of the individual, as it is always evaluated according to values. Individual development leads to personal improvement, growth and learning. Individuals who continuously improve themselves, advance in their profession, enrich their abilities and achieve higher results.

2 Herbert, A. S., „Administrative Behavior How organizations can be understood in terms of decision processes“, Computer Science, Roskilde University

Based on the above, individual development has a particular importance and influence for organizational development. In addition, conditions for individual development should be created within the organizations, as well as the managers with different sector positions are directly responsible for this.

Every organization that is affected by the degree of realization of the organizational development, contributes to the organization to overcome the organizational changes, by setting up an efficient system of valuing the professional competencies of the employees, as well as their systematic promotion. What is important to point out is that organizations are living systems, with many variables and hence development is a continuous process. Change requires acceptance, and this depends, in addition to other factors, on individual characteristics and opportunities for building competencies among employees through professional development.

During the massive process of supporting continuous organizational development, modern organizations are open to use tools for individual development such as development programs and trainings, seminars, internal trainings of the top management with the rest of the employees, and at the same time with the inclusion of individual, team and organizational tools for awakening potentials.

The successful performance of work tasks by employees in any position, and especially by managers at different functions and levels in organizations, implies certain professional competencies. In addition, several factors that directly affect professional development are considered from this aspect, i.e.: (1) interventions; (2) needs of the organization; (3) preparation of employees; (4) interests and competencies.

Organizational development focuses on integrating the needs and requirements of individuals with organizational goals, more precisely and improving the organization, effectiveness and productivity through optimal use of existing resources (in terms of human resources, involving the members of the organization more in the decision-making process, etc.).³

Organizational development is related to the professional and individual development of employees at different levels. All this is particularly important to analyze, because it has a great role in promoting organizational growth, internal integration and transition from a certain position to one that provides more opportunities for the effective use of organizational resources.

It is about a planned process of change that affects organizational values and culture, and above all the system of valuing professional competencies, that is, the reward system.

The connection between professional development and personal development has a great impact on the overall understanding of the organizational performance. It is a holistic approach that has a direct impact on the productivity of employees as well as the management team. The improvement of the employees' performance is realized through the process of education, training at the workplace, but also through the inspection of the process of mutual performance of work responsibilities. In addition, professional development helps in building and maintaining moral and ethical values, thereby building loyal employees who respect the organizational goals and mission.

³ Micah Nyabiba Asamba, Tharaka University, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT Organizational Development, January 2022, <https://www.researchgate.net/publication/357701825>

Individual development, as a part of the strategy of organizational development, affects the improvement of the personal performance of the employees and thus has a direct proportional effect on the overall organizational productivity.

MATERIALS AND METHODS

Within the framework of the paper, a quantitative empirical analysis is applied, based on collected data through the application of a survey questionnaire as a transparent instrument. The statements/attitudes in the framework of the questionnaire are placed on a Likert scale, in order to see the gradation of the attitude. During the implementation of the surveyed questionnaire, overall scientific ethics were applied in order to obtain relevant data and to preserve the privacy of the respondent, which would not further affect the personal and organizational reputation. The analysis conducted in this thesis is based on fragments from a broader research, which is still in progress. The results of it are not final but have been partly used for the needs of this thesis.

The target group of the quantitative analysis are employees in a domestic production-oriented organization with foreign capital, which operates within the territory of the Republic of North Macedonia (organization "X"). More specifically, it covers employees who are placed in management positions and employees who are not part of the management team, that is, they function within the sector departments. The total number of respondents is 100, i.e. 50 managers (of departments, sub-sectors, sectors) and 50 employees, who are not part of the management teams. In total, 120 surveys were conducted, but 20 were not answered by the respondents.

The obtained results are presented descriptively and their interrelationship is determined by the statistical method Pearson's correlation coefficient.

The scientific data sources used within the research are of theoretical and practical nature. In addition to secondary sources of data, primary sources are also used depending on the degree of their availability as well as for the needs of analysis and interpretation of the general and individual hypothesis.

The empirical research was conducted for the period of 10.03.-25.03.2023.

RESULTS AND DISCUSSION

The general hypothesis that is analyzed and interpreted refers to: "If there is a clearly defined strategy for professional development within organizational frameworks that is based on the advancement of competencies, in that case there is parallel progress between the management functions and the non-management team of employees." The hypothesis is analyzed on the basis of received parallel data from management and non-management staff within a domestic company with foreign capital, which operates in the territory of the Republic of North Macedonia.

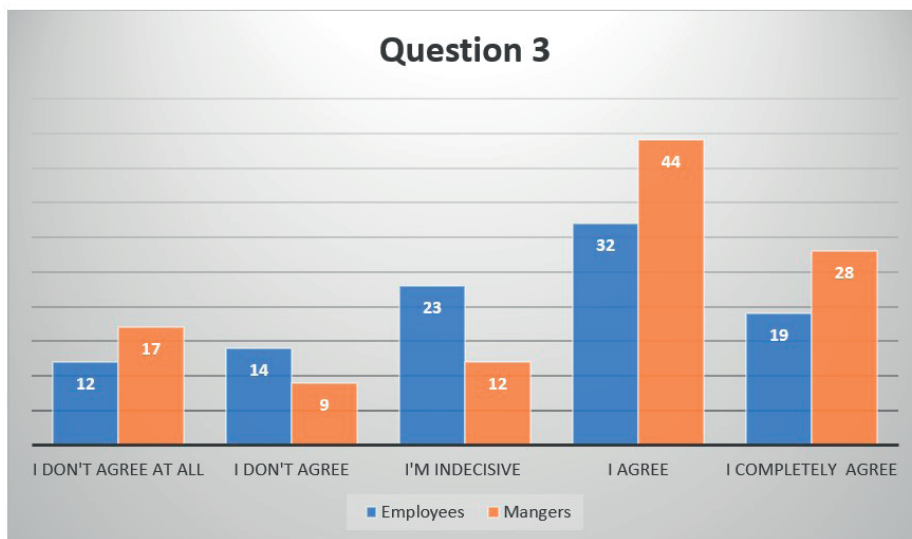
This hypothesis is analyzed and interpreted through the answers to the following statements:

- § Number 3 of the survey questionnaire "In the organization where I work, there is a clear strategic plan and set goals regarding the advancement of the personal and career competencies of the working staff at every level"

§ Number 5 of the survey questionnaire “I believe that there is a space for improving the opportunities for the development of personal competences, in order to bring to the fore all employees as well as to provide opportunities for internal career advancement”

The following results were obtained.

Chart 1 - Correspondence of the answers to questions 3 and 5 from the survey related to the strategic plan and improving the opportunities for the development of personal competencies



Source: Author's own research

In relation to the received answers to the stated claim, “in the organization where I work, there is a clear strategic plan and set goals regarding the promotion of the personal and career competencies of the working staff of each level” the following distribution of answers was received: 1) the employees answered : Disagree with the statement 26% (categories: “I don’t agree at all” and “I don’t agree”), 23% are undecided in their attitude and 51% agree with the statement (categories “I Agree” and “(completely Agree”); 2) managers answered: Disagree with the statement 16% (categories: “I don’t agree at all” and “I don’t agree”), 12% are undecided in their attitude and 72% agree with the statement (categories “I agree” and “I completely agree”). According to the above, a difference can be seen within the answers of the two groups, where the employees have more doubts regarding the existence of a clear strategic plan and a presentation with set goals in the organization, than the managers. All of this points to an uneven understanding of the organizational mission, that is, the steps for its realization.

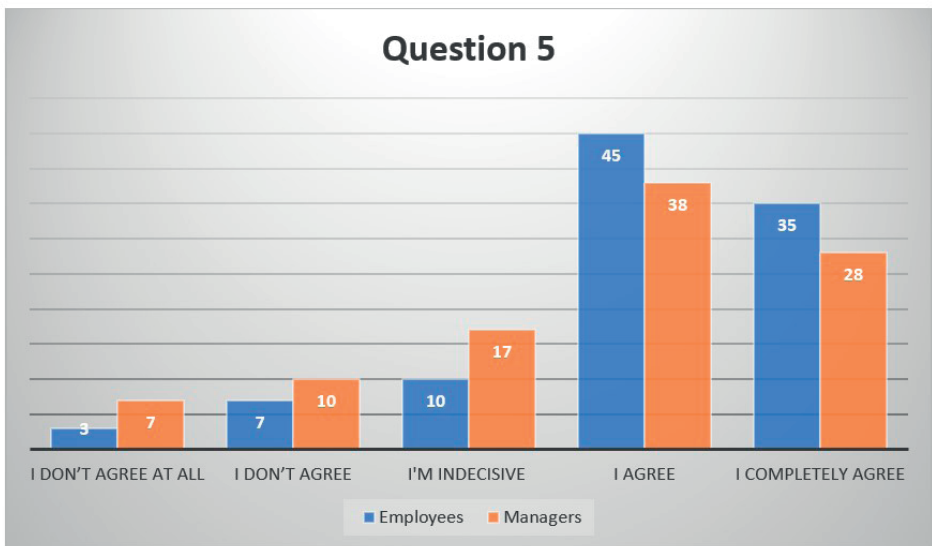
The relationship between the analyzed variables is presented in table no.1 where the values of the Pearson correlation coefficient are shown. From the obtained value Sig=.030 it is determined that between the predictor variable and the variable investigated with question

no. 5, I believe that there is room for improving the opportunities for the development of personal competencies, in order to bring to the fore all employees as well as provide opportunities for internal career progress” there is a significant correlation which according to the value is explained as light, moderate.

Table 1 – Pearson’s correlation coefficient of paragraphs 3 and 5 of the research

Correlations		
		Group structure
3	Pearson Correlation	,720
	Sig. (2-tailed)	,030
	N	100
5	Pearson Correlation	,021
	Sig. (2-tailed)	,030
	N	100

Chart2 –Correspondence of the answers from the survey to questions 3 and 5 related to the strategic plan and improving the opportunities for the development of personal competencies



Source: Autor’s own research

In accordance to the received answers to the statement, “I believe that there is a space for improving the opportunities for the development of personal competencies, in order to highlight all employees as well as provide opportunities for internal career advancement”, the following distribution of answers was received: 1) the employees answered: They do not agree with the statement 10% (categories: “I don’t agree at all” and “I don’t agree”), 10% are undecided in their attitude and 80% agree with the statement (categories “I agree” and “I completely agree”); 2) managers answered: Disagree with the statement 17% (catego-

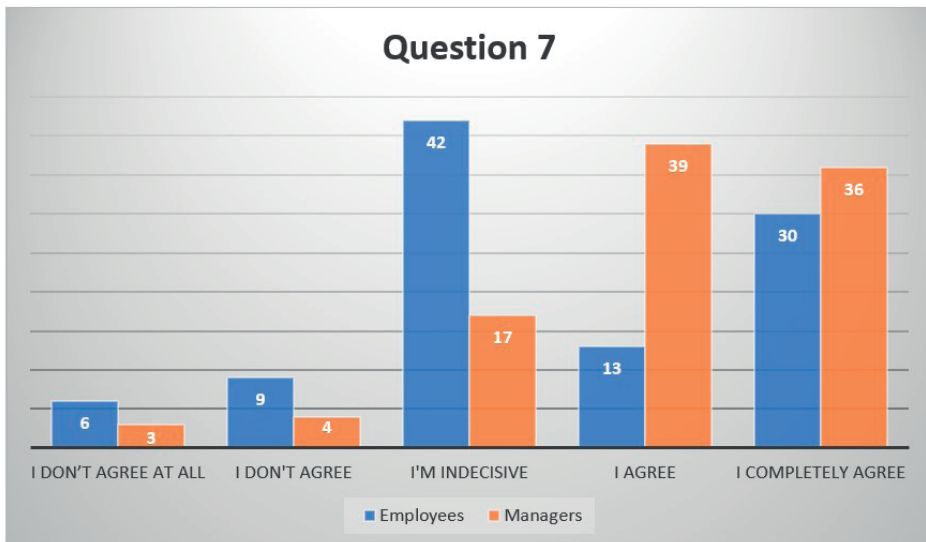
ries: “I do not agree at all” and “I do not agree”), 17% are undecided in their attitude and 66% agree with the statement (categories “I agree” and “I fully agree”). According to the above, there is a high level of acceptance of the set attitude by both groups of employees. Consequently, the organization needs to set a clear position and action plan in its strategic framework regarding the opportunities for the development of personal competencies offered within the organizational framework, with the aim of overall progress of the two target groups, employees and managers.

The individual hypothesis of this paper refers to: “If the criteria for clear employee progress are set in the organization, especially related to the system of material and non-material upgrading, then it contributes to more efficient work results and maximization of work performance by the staff placed in management positions and non-management employees”.

This hypothesis is analyzed and interpreted through the answers to the following statements:

- § Number 7 of the survey questionnaire “I have a clear insight into the criteria that need to be met within the organizational framework, in order to encourage progress in the employee”
- § Number 8 of the survey questionnaire “I believe that the system for material and non-material upgrading is fully compatible with the professional development of employees and the set goals for organizational development”

Chart3-Ratio of responses from the survey to questions 7 and 8 from managerial and non-managerial employees related to the criteria for employee’s advancement and professional development towards organizational development



Source: Autor’s own research

The relationship between the analyzed variables that have been investigated through questions 7 and 8 is also shown on table no.2 From the obtained value of the Pearson's correlation coefficient Sig=.043, it is determined that between the predictor variable and the variable investigated with question no. 8 there is a significant correlation which according to the value is explained as a real significant connection.

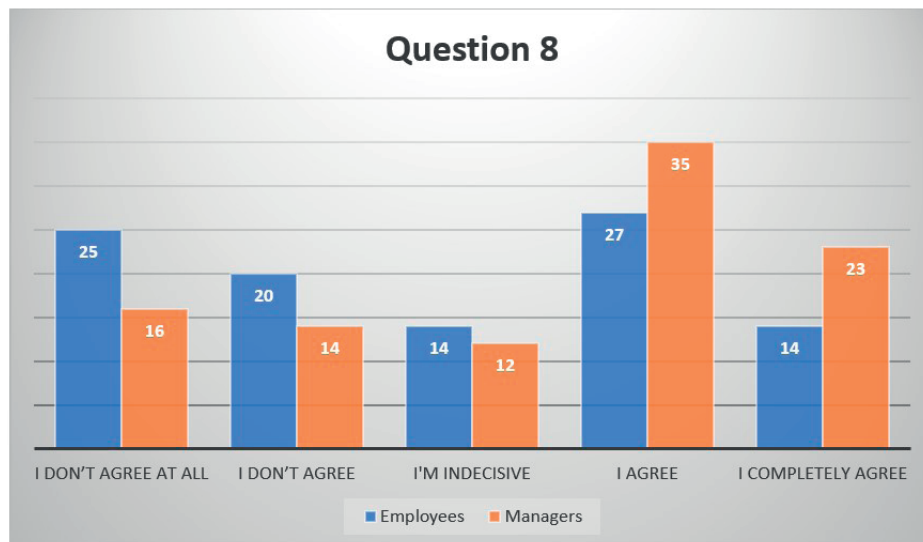
Table 2 – Pearson's correlation coefficient of paragraphs 7 and 8 of the research

Correlations		
		Group structure
7	Pearson Correlation	,912
	Sig. (2-tailed)	,043
	N	100
8	Pearson Correlation	,773
	Sig. (2-tailed)	,043
	N	100

In relation with the received answers to the statement, “I have a clear insight into the criteria that need to be met within the organizational framework, in order to encourage the employee’s progress”, the following distribution of answers was received: 1) the employees answered: They do not agree with the statement 15% (categories: “I don’t agree at all” and “I don’t agree”), 42% are undecided in their attitude and 43% agree with the statement (categories “I Agree” and “I completely agree”); 2) managers answered: Disagree with the statement 7% (categories: “I do not agree at all” and “I do not agree”), 17% are undecided in their attitude and 75% agree with the statement (categories “I agree” and “I completely agree”). According to the obtained results, it can be seen that the attitude of indecision prevails, especially in the group of employees as opposed to the group of managers. Consequently, it is necessary to revise the concept of human resources within the organization, especially the segment with the description of necessary competencies for professional development and acquisition of further positive perspectives within the organization.

Regarding the received answers to the statement, “I believe that the material and non-material improvement system is fully compatible with the professional development of employees and the set goals for organizational development”, the following distribution of answers was received: 1) employees answered: They do not agree with the statement 45% (categories: “I don’t agree at all” and “I don’t agree”), 14% are undecided in their attitude and 41 % agree with the statement (categories “Agree” and “I completely agree”); 2) managers answered: Disagree with the statement 30% (categories: “I don’t agree” and “I don’t agree at all”), 12% are undecided in their attitude and 58% agree with the statement (categories “I Agree” and “I completely agree”). Accordingly, both groups have a higher percentage of answers in support of this attitude, which points to the fact that the human resources of the business organization, in order to ensure professional and organizational development, need to revise the system of compatibility of competencies with material and immaterial rewards, in order to ensure more efficient and effective work of the completely working staff.

Chart 4 -Ratio of responses from the survey to questions 7 and 8 from managerial and non-managerial employees related to the criteria for employee advancement and professional development towards organizational development



Source: Autor's own research

On the basis of the distribution of the answers in the frames of graph 1, 2, 3 and 4, the general and special hypothesis, during their statistical analysis and interpretation, are confirmed. At the same time, the following aspects are extracted as recommendations that refer to the overall need to balance the relationship between professional and individual development, based on respect for the organizational structure, organizational goals and interests, as well as an established strategic system of action:

- § A need for understanding of the organizational mission, i.e. the steps for its realization by all the employees in the business organization, both from the employed staff and from the management, is completely required.
- § A strategic framework with a clear action plan is needed, in relation to encouraging the development of personal competencies within the organizational frameworks.
- § The concept of human resources in the business organization needs to be compatible with the need to encourage professional development and the achievement and realization of organizational perspectives
- § The human resources system needs to establish compatibility between employee competencies with material and non-material rewards, in order to make the entire staff to work more efficiently and effectively

CONCLUSION

In order for employees to stay longer within the organizational framework, it is necessary for the business organization itself to offer a system for encouraging individual and

professional development, which is fully compatible with organizational development and organizational goals.

Organizational development, if it has a vision to continuously encourage professional development, needs to set a clear, strategic approach to strengthening work performance through different approaches (training, mentoring), depending on the perceived need.

High professional potential and development, is on a parallel basis with high potential of the employees and long-term attitude towards the working process and the workplace in the organization. The designed activities in this domain need to be placed in a strategic framework, taking into account all the revealed challenges in relation to the operation of human resources, i.e. a reward system and the encouragement of individual development, as an upgrade to organizational development.

Within the framework of this paper, through an implemented research of a target group of respondents (employees of a domestic organization, production-oriented, with foreign capital, which operates in the territory of the Republic of North Macedonia), the set hypotheses have been confirmed, that is: (1) if there is a clearly set a strategy for professional development within organizational framework that is based on the advancement of competencies, in that case there is parallel progress between management functions and the non-management team of employees; (2) if the criteria for clear advancement of employees are set in the organization, especially related to the system of material and non-material upgrading, then the mutual contribution of management positions and non-management employees contributes to more efficient work results and maximization of the work performance.

The main recommendations that arise refer to the need for internal cooperation between the working staff (non-managerial) and the management team, in order to share the same organizational mission and vision, as well as a strategic framework of a set concept for individual development and professional development, according to existing capacities and opportunities of the business organization (material and non-material rewards).

REFERENCES

1. Anderson, L. A. (2011). *The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation*. New York, NY: Routledge, p. 3
2. Burke, W.W.&Noumair D. A. (2015). *Organizational development: A process of learning and changing*, FT Press
3. Ferrazzi K. (2022). *Informal leadership*. Kharkiv: Book Club
4. Holovchuk J., Stadnyk V. (2017). *Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise*. International Journal of Economics and Society. 2017. Vol. 2. Iss. 9. P. 39–45
5. Herbert, A. S.: „Administrative Behavior How organizations can be understood in terms of decision processes“, Computer Science, Roskilde University
6. Krasovska, G., Stadnyk, V., Khomych, L. (2022). *Motivation models of leadership in managing of organizational development*. Specific journal “Modeling the development of the economic systems” <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-510>
7. Micha, N. A. (2022). *Organizational development*. ,<https://www.researchgate.net/publication/357701825>
8. J. A. Irving &D. I. Williams, (2007). *Personal growth and personal development: Concepts clarified*<https://doi.org/10.1080/03069889908256287>

UTICAJ UMJETNE INTELIGENCIJE NA LJUDSKE RESURSE U POSLOVANJU

Damir Šarić¹
Azira Osmanović²

SAŽETAK

Opšte je poznato da ljudski resursi predstavljaju najvažniji resurs u privredi. Ono o čemu se intenzivno raspravlja u posljednjih 10 godina, jeste da li će ljudski resursi izgubiti primat vodećeg resursa sa pojavom umjetne inteligencije. Svaki poduzetnik u svom poslovanju na neki način osjeća prisutnost umjetne inteligencije. Pod tim pojmom podrazumijevaju se "neživi" sistemi koji pokazuju neki oblik inteligencije i kao takvi doživljavaju potpunu revoluciju po pitanju mogućnosti i primjene u poslovanju. Njena primjena je moguća u različitim djelatnostima, iako je u mnogim zemljama još uvijek u fazi implementacije po pitanju primjene. Činjenica je da primjena novih tehnologija u poslovanju dovodi do bržeg protoka informacija, izbora različitih načina rada, uštedu vremena, veći nivo kreativnosti i inovativnosti u radu kao i promjena u samom načinu upravljanja preduzećem. Automatizacija poslovanja i primjena umjetne inteligencije imaju negativne efekte na radna mjesta, ali isto tako pozitivno utiču na veći broj inovativnih proizvoda i usluga, povećanje produktivnosti zaposlenih kao i njihovu motivaciju za kontinuiranu edukaciju i usavršavanje. Kao glavni izazovi u poslovanju nameće se ravnoteža između ulaganja u ljudske resurse i njihove sposobnosti sa jedne strane i informatizacije poslovanja zasnovane na stalnom unapređenju tehnologije. Stoga je cilj rada prikazati promjene koje se dešavaju u poslovanju pojavom umjetne inteligencije i njen uticaj na ljudske resurse.

KLJUČNE RIJEČI: Umjetna inteligencija, ljudski resursi, poslovanje, upravljanje, nove tehnologije

THE INFLUENCE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON HUMAN RESOURCES IN BUSINESS

SUMMARY

It is generally known that human resources represent the most important resource in the economy. In the last 10 years, it has been intensively discussed whether human resources will lose their primacy as a leading resource with the advent of artificial intelligence. Every entrepreneur feels the presence of artificial intelligence in some way. This term refers to "inanimate" systems that show some form of intelligence and as such are experiencing a complete revolution in terms of possibilities and applications in business. Its application is possible in various activities, although in many countries it is still in the initial period of implementation in terms of appli-

1 Prof.dr.sc. Damir Šarić, dipl.oec., Zavod zdravstvenog osiguranja Tuzlanskog kantona, e-mail: damir-saric@hotmail.com
2 Doc.dr.sc. Azira Osmanović dipl.oec., Univerzitet u Tuzli, e-mail: azira.osmanovic1@gmail.com

cation. The fact is that the application of new technologies in business leads to a faster flow of information, a choice of different ways of working, saving time, a higher level of creativity and innovation in work, as well as changes in the way the company is managed. Business automation and the application of artificial intelligence have negative effects on workplaces, but they also have a positive effect on a greater number of innovative products and services, increasing employee productivity, as well as their motivation for continuous education and training. The main challenges in business are opportunities to establish a balance between investment in human resources and their abilities on the one hand, and computerization of business based on the constant improvement of technology. Therefore, the aim of the work is to present the changes that occur in business with the advent of artificial intelligence and their impact on human resources.

KEYWORDS: *Artificial intelligence, human resources, business, management, new technologies*

UVOD

Od nastanka ljudskog društva, čovjek je nastojao olakšati sebi život stvarajući bolje uslove rada. Od prirode je uzimao ono što je bilo dostupno, a kroz kreativnost i inovativnost s vremenom je stvarao naprednija oruđa za rad, koja su garantovala veću produktivnost uz isti utrošak vremena. Još u tragovima babilonske, egipatske, arapske i kineske civilizacije mogu se pronaći znakovi inovativne djelatnosti čovjeka. Već tada se pojavljuju inovativni obrtnici sa obilježjima poduzetnika u različitim privrednim djelatnostima. Ozbiljniji privredni subjekti sa karakteristikama današnjih preduzeća počinju se javljati u 15. vijeku, te sredinom 17. vijeka postaju masovna pojava. Glavna grana bila je trgovina koja se odvaja od bankarstva u 18. vijeku. Dolaskom inovativnih rješenja poput željeznice i parne lokomotive, značajno je ubrzan protok roba i ljudi, što rezultira procvatom industrije u vidu nastajanja fabrika. Međutim krajem 20. vijeka, kao najvažnija aktivnost u privredi postaje uslužni sektor i sve više ljudi počinje raditi u bankarstvu, osiguranju, industriji zabave i u prenosu i obradi informacija. Naravno za sve ove pomake u razvoju privrede kroz istoriju, zaslužan je čovjek, odnosno pojedinci koju su svoju inteligenciju stavili u službu dobrobiti čovječanstva. Dakle, uporedo sa ljudskim napretkom razvijale su se i nove tehnologije. Danas je sveprisutna digitalizacija poslovanja, sa značajnim odrazom na globalnu ekonomiju, a ni mi kao pojedinci nismo imuni na te promjene i u znatnom mjeri utiču na naš poslovni i privatni život. Postalo je sasvim normalno da značajan dio poslova, da li kao poslovni subjekti ili pojedinci, obavljamo putem interneta bez korištenja fizičkog oblika novca. Isto tako često gledamo upotrebu mašina u poljoprivredi i drugim privrednim granama, koje mijenjaju ljudske resurse, a sve sa ciljem povećanja ekonomičnosti poslovanja u datim okolnostima. Kao glavni izazovi u poslovanju nameće se ravnoteža između ulaganja u ljudske resurse i njihove sposobnosti sa jedne strane i informatizacije poslovanja zasnovane na stalnom unapređenju tehnologije. U tom pravcu potrebno je usaglasiti minimalna pravila koja će biti zajednička i doprinijeti uspostavi ravnoteže između razvoja ljudskih resursa i promovisanja inovacija. S toga je potrebno osigurati pravnu sigurnost, poštivajući moralne, etičke norme za normalno korištenje umjetne inteligencije. Ona postaje naša stvarnost i poslovne aktivnosti u budućnosti neizostavno će se obavljati uz pomoć umjetne inteligencije. Stoga je cilj rada prikazati promjene koje se dešavaju u poslovanju pojavom umjetne inteligencije i njen uticaj na ljudske resurse.

DEFINIRANJE UMJETNE INTELIGENCIJE

Uporedo sa napredovanjem umjetne inteligencije mijenjaju se i savremeni uslovi poslovanja. Poslovni procesi koji se odvijaju unutar poslovanja suštinski se mijenjaju i dobijaju sasvim druge obrise kroz uvođenje novih tehnologija. Takve aktivnosti s pravom nazivamo transformisanje u digitalnu ekonomiju koja obuhvata gotovo sva područja poslovanja. Učestalo korištenje pojma digitalna transformacija javlja se u drugoj polovini 20. vijeka, gdje se sve više usvajaju računarske tehnologije u poslovnim procesima, ali isto tako i drugim sferama života. Poslovni ljudi sve više shvataju mogućnosti novih tehnologija i pokušavaju ih inkorporirati u efikasno upravljanje poslovnim procesima, sa ciljem donošenja ispravnih poslovnih odluka. Pojam Umjetna inteligencija (UI) osmišljen je na kongresu na Dartmouth Collegeu 1956. godine, čijim začetnikom se smatra John McCarthy. On ističe da je "Umjetna inteligencija znanstvena disciplina koja se bavi izgradnjom računalnih sistema čije se ponašanje može tumačiti kao inteligentno". Dakle, kao posebna znanstvena disciplina i novo područje istraživanja, UI dogodila se još davne 1956. godine, tokom dvomjesečne radionice na kojoj je skup 10 ljudi koji su se bavili teorijom automata, neuronskim mrežama i istraživanjem inteligencije prihvatio taj naziv, iako su smatrali da je naziv račun-ska racionalnost bolje odgovarao (Balaž, Ž., Meštrović, K., 2014). Sam pojam UI se sastoji od dvije riječi: umjetno i inteligencija. Pod umjetnim mislimo na nešto što nije stvarno i predstavlja određeni vid simulacije. Inteligenciju definišemo na različite načine kao što su učenje, logika, razumijevanje, kreativnost i rješavanje problema. Zajedno, ove dvije riječi čine karakteristike neživog sistema koji pokazuje inteligenciju. Pod tim sistemom smatra se svaki sistem koji prikuplja i obrađuje informacije, uči na temelju iskustava i komunicira sa čovjekom prirodnim jezikom i govorom. Ako posmatramo umjetnu inteligenciju sa stano-višta nauke onda je to grana informatike koja se bavi proučavanjem i stvaranjem računal-nih sistema koji pokazuju određeni oblik inteligencije. U praksi to su sistemi koji uče nove koncepte i zadatke, sistemi koji mogu rasuđivati i izvlačiti korisne zaključke o svijetu oko nas. Prema toj definiciji, umjetna inteligencija prikazuje teoriju i razvoj računalnih sistema koji mogu normalno obavljati zadatke, zahtijevajući ljudsku inteligenciju, poput vizualne percepcije, prepoznavanja govora, odlučivanja i prevođenja između jezika (Peterson, W.D., 1990). Umjetna inteligencija je dio računalne znanosti (informatike) koji se bavi razvojem sposobnosti računala da obavljaju zadaće za koje je potreban neki oblik inteligencije tj. da se mogu snalaziti u novim prilikama, učiti nove koncepte, donositi zaključke, razumjeti prirodni jezik, raspoznavati prizore i dr. (Prister, V., 2019). Svako od nas u svakodnevnom obavljanju osnovnih životnih i poslovnih aktivnosti na neki način se naslanja na umjetnu inteligenciju, tako da ona postaje neminovno sastavni dio poslovnog okruženja, obrazo-vanja, domaćinstva, svakodnevnog iskustva i slobodnog vremena. Stoga je sasvim jasno da UI postaje jedan od glavnih pokretača privrednog rasta. I pored nabrojanih definicija, ipak ćemo reći da ne postoji općeprihvaćena definicija (Putica, M., 2018). Tako je pojavom Interneta, koje su nova tehnologija sa zadatkom da umrežava i povezuje uređaje, gdje na taj način umreženi uređaji i senzori ulaze u naš život postajući dio Interneta stvari (Bernd Carsten Stahl, 2021). Koristivši IP protokol stvara se infrastruktura za razvoj potpuno no-vih mobilnih i web usluga s neopisivo korisnim mogućnostima.

Umjetna inteligencija jedna je od sedam dragocjenih novih, moćnih sastavnica 4.0 in-dustrijske revolucije. Ona se ogleda kao:

- Umjetna inteligencija
- Robotika
- Nanotehnologija
- Internet stvari (eng. Internet of Things, IoT)
- Autonomna vozila
- Kvantna računala
- 3D štampa (Ispis u tri dimenzije)

Umjetna inteligencija, kao veoma mlada nauka, naslijedila je mnoge zamisli, pristupe i tehnike iz drugih disciplina, a posebno onih koje se bave istraživanjem načina ljudskog mišljenja: kognitivne znanosti, logike, psihologije, biologije, filozofije, lingvistike, matematike i dr. Ona uključuje sisteme koji imaju posebna obilježja:

- Sistemi koji misle kao čovjek,
- Sistemi koji se ponašaju kao čovjek,
- Sistemi koji misle razumski,
- Sistemi koji se ponašaju razumski,
- Sistemi kojim je cilj imati sve izgleda inteligencije (razumske ili ljudske),
- Sistemi čije unutarnje funkcionisanje pokušava biti u skladu s ljudskim bićem odnosno razumskim bićem (Putica, M., 2018).

Dakle, Umjetna inteligencija postaje sveprisutna u privredi, nalazi svoje mjesto u trgovini, medicini, ali isto tako u raznim aplikacijama sa potrošačkog aspekta. Radi se o vrlo prilagodljivoj tehnologiji koja poprima razne oblike te je izložena neprestanom razvoju i napretku, a u njenom definisanju važan je i vremenski činilac (Woodrow B. , 2018).

PREDNOSTI I NEDOSTACI UMJETNE INTELIGENCIJE

Brojni su primjeri prisutnosti umjetne inteligencije i njenog doprinosa povećanju produktivnosti na globalnom nivou. Zahvaljujući svom ogromnom potencijalu, počela je pokazivati značajne rezultate u svim sektorima poslovanja. Međutim, značajan dio onih koji rade na ubrzanom razvoju UI smatraju da njena neetična primjena u praksi može imati nesagledive posljedice za čovječanstvo. Prednosti sistema umjetne inteligencije praktično su neograničeni, međutim potrebno se fokusirati na prednosti trenutnih sistema koji su u primjeni u poslovanju. Zahvaljujući UI značajno je pojednostavljeno pokretanje poslovnog procesa i preuzimanje radnih zadataka, pri čemu automatizacija procesa, uposlenike kognitivno rasterećuje i daje im mogućnost značajnijeg angažovanja u drugim sferama svog posla. Konkretna prednost implementacije umjetne inteligencije može se vidjeti u smanjenju troškova automatizacije procesa, tj. automatizacija upisnih aktivnosti s novim učenicima. Umjetna inteligencija je također dobro rješenje u situacijama s visokim stepenom nesigurnosti u procesima donošenja odluka jer se korištenjem sistema u umjetne inteligencije odluke donose brže i pouzdanije (Chowdhury, M., Sadek, A.W., 2012). Nastavnici gube puno vremena na administrativnim zadacima koje umjetna inteligencija riješi u puno kraćem vremenu, stoga je umjetnu inteligenciju poželjno koristiti umjesto odgojno obrazovnih djelatnika kod obavljanja administrativnih zadataka, poput popunjavanja podataka, slanja obavijesti itd. (Utermohlen, K., 2018). Danas se umjetna inteligencija može koristiti

i za testove ocjenjivanja. Već nekoliko godina ispravljaju se digitalni on-line testovi s višestrukim izborom u kojima je jedan ili više odgovora točno. Umjetna inteligencija također može također pomoći u ocjenjivanju domaćih zadaća i eseja (Lynh, M., 2018). Umjetna inteligencija tako promiče objektivnost i jednakost te donosi odluke o realnim parametrima koji mogu uključivati, ne samo demonstraciju znanja, već i trenutno raspoloženje učenika ili neke druge čimbenike ometanja pozadine koji mogu utjecati na sam proces učenja. Osim toga, umjetna inteligencija čini virtualnu stvarnost integrativnom komponentom okruženja za odgoj i obrazovanje omogućavajući učenicima da gotovo realno osjete predmet učenja, čime se aktivira više interaktivno učenje. Učenici bolje uče o nečemu što im je bliže. Oni će više naučiti o onome što su vidjeli u svim dimenzijama, sa svih strana, nego gledajući 2D sliku u knjizi i čitajući slova. Digitalna tehnologija omogućava djeci da posjećuju mjesta na kojima nikad nisu bila, a o kojima moraju učiti, omogućava im eksperimente koje je nemoguće izvesti u učionici itd (Kharkovyna, O., 2018). I područje finansija i računovodstva intenzivno usvaja prednosti primjene umjetne inteligencije. Upotrebom sistema za prepoznavanje prirodnog jezika, automatizira se upravljanje troškovima za računovođe, pri čemu se optimiziraju pogreške i eliminišu najdosadniji dijelovi posla kod osoba iz finansijskog i računovodstvenog sektora. Većina preduzeća ima određene poslovne operacije koje se stalno ponavljaju i često postaju dosadne uposlenicima koji obavljaju te operacije. Kao rezultat toga javljaju se greške prilikom obrade i distribucije podataka. Zahvaljujući automatizaciji od strane robotske procesne automatizacije (RPA), određeni robotski softveri su programirani za obavljanje određenih radnji u vrlo kratkom vremenu i sa malim rizikom u odnosu na poslove koje obavljaju sami uposlenici. Prednosti UI ogledaju se i u otkrivanju velike količine podataka raznih vrsta poput teksta, slika, videa i dr. dajući mogućnost menadžmentu preduzeća za donošenje boljih i bržih odluka maksimiziranjem vrijednosti svih podataka. Preduzeća iz raznih sfera djelatnosti prepoznaju značaj umjetne inteligencije usmjeravajući poslovne procese na iskorištavanje prednosti koje donosi upotreba UI. Tako su transformisali poslovne operacije, organizacijske strukture kao i koncept upravljanja. Proces strateškog transformiranja uključuje razvoj vizije, strateško planiranje i implementaciju (Kruljac, Ž.; Knežević, D. 2019). Pored toga, postoje brojni primjeri kako sistemi umjetne inteligencije donose prednosti u zdravstvu, poljoprivredi, transportu, građevinarstvu i poslovanju uopšte. Neke od najboljih aplikacija uključuju inteligentne prometne signale, aplikacije za e-upravljanje, pametne brojlara za komunalije, Wi-Fi pokrivenost itd. U posljednje vrijeme postaju jako popularni pametni domovi koji imaju sposobnost osigurati bolju sigurnost a istovremeno smanjiti troškove energije, promišlujući na taj način koncept zdravog življenja i zelenog okruženja. Pored velikih poslovnih subjekata koji često posluju na globalnom nivou, prednosti primjene UI, prepoznali si i manji poslovni subjekti, ali obim njene primjene ovisi o spremnosti investiranja u ovaj vid tehnologije (Šestak, P., Dobričić, D., 2019).

Inovacije kroz cijelu istoriju privrednog razvoja imale su za cilj unaprijediti uslove poslovanje, mijenjajući način rada i života ljudi. Inteligencija ljudskog roda bila je uglavnom usmjerena ka kreiranju povoljnijeg životnog, ali isto tako i poslovnog ambijenta. Međutim svjedoci smo da primjeri iz prošlosti ukazuju na to, da brojni produkti ljudskog intelekta nisu korišteni za dobrobit čovječanstva, već nasuprot za njegovo uništenje. Iz toga razloga se danas među naučnicima i širom javnosti vodi ozbiljna rasprava oko etike umjetne inteligencije u smislu trebaju li inteligentni sistemi poput robota biti tretirani kao ljudi.

Zajednička mišljenja polaze od toga da će sistemi umjetne inteligencije toliko napredovati da ih ljudi neće moći pratiti, te da će u znatnoj mjeri zadirati u privatnost ljudi i predstavljati potencijalnu opasnost za sam ljudski rod. Tu opasnost čak uspoređuju sa rizikom od pandemije ili nuklearnog rata. Smatraju da prevencija rizika od umjetne inteligencije po čovječanstvo treba postati globalni prioritet. Jasno je da sistemi umjetne inteligencije posjeduju nevjerovatan potencijal, ali isto tako postoje i određeni nedostaci takvih sistema. Da bi nešto naučili sistemi umjetne inteligencije trebaju apsorbirati ogromnu količinu podataka, što nije slučaj sa ljudima. Po pitanju učenja, mašine mogu griješiti na identičan način kao i ljudi. Ukoliko im dajemo nereprezentativne podatke u slučaju testiranja, sistem umjetne inteligencije te podatke neće dobro kvalificirati i kvalitetno naučiti. Iz tog razloga ih moramo opskrbiti velikom količinom dobrih, kvalitetnih podataka, kako bi neuronska mreža mogla učiti. Tehnologija se neprestano razvija, ali ponekad su troškovi veliki, zato je važno mjeriti koje tehnološke promjene imaju najodrživiji razvoj, sinergijski razvoj privrede, društva i okoliša (Jovanović, M., Dlačić, J., Okanović, M., 2018). Povećana upotreba umjetne inteligencije zahtijeva razvijenu informacijsku, komunikacijsku i tehnološku infrastrukturu, što također može dovesti do velike potrošnje energije i materijalnih sredstava. Kako je većina korisnika odgojno obrazovnog sistema ranjiva, ovisnost o korištenju suvremene tehnologije predstavlja ozbiljnu prijetnju (Gerhart, N., 2017). Implementacija umjetne inteligencije promiče intenzivnu upotrebu alata umjetne inteligencije što može dovesti do ovisnosti. Ovisnost može rezultirati lošom akademskom uspješnošću, izbjegavanjem realnih socijalnih interakcija pa čak i povlačenjem u sebe i depresijom. Zamjenom odgojno obrazovnih uposlenika digitalnom tehnologijom, djeci bi se ponudila sva potrebna znanja, a to bi moglo rezultirati nedostatkom osobne interakcije s pravim osobama. Nije poznato hoće li djeca, ako se vode svojim tempom, bez pravog učitelja, izgubiti motivaciju za učenje, a postavlja se i pitanje što bi ih moglo motivirati za nastavak učenja i pokušaj postizanja uspjeha (Kharkovyna, O., 2018). Ova ograničenja uveliko ovisi o fizičkoj manifestaciji sistema umjetne inteligencije. Virtualni agenti, koji su zapravo dosta rasprostranjeni oblik umjetne inteligencije u odgojno obrazovnom sustavu, softverski su sistemi instalirani na postojećim komercijalnim uređajima poput ličnih računara, tableta, pametnih telefona itd. Upotreba takvih uređaja može dovesti do paradoksa produktivnosti učeničkog angažmana, a ulaganje u umjetnu inteligenciju i informacijsko komunikacijsku tehnologiju također ne mora nužno poboljšati odgojno obrazovna postignuća učenika (Hikmet, N., i sur. 2008). Jedno od rješenja tog problema mogao bi biti razvoj humanoidnih robota koji bi mogli ponuditi različite prednosti u odnosu na virtualne agente, kao npr. pogodniji su za podučavanje procesa koji zahtijevaju interakciju s fizičkim svijetom. Fizički utjelovljeni sistem potiče društveni angažman i samim tim realnije učenje koje vodi do boljeg učinka i uspjeha učenika, navode Belpaeme i sur. (2018). Ono što se još pripisuje kao nedostatak umjetnoj inteligenciji je to što se ona ne može poboljšati iskustvom i sam način pristupa njoj je znatno drugačiji od ljudske inteligencije. Vođeci se time možemo reći da umjetna inteligencija u formi strojeva i robota u skoroj budućnosti neće zamijeniti ljude. Za razliku od ljudi koji se u posao unose cijelim bićem, doživljavajući sve lične i kolektivne uspjehe i neuspjehe, takve stvari, odnosno odsutnost osjećaja smatra se bitnim nedostatkom umjetne inteligencije. Postoji mogućnost hakiranja sistema umjetne inteligencije i gubitka ogromne količine podataka. Iz toga razloga bitno je raditi na prevenciji rizika od hakiranja i predvidjeti moguće situacije kojima bi se minimizirala šteta nastala probojom u sistem umjetne

inteligencije. Ono što se javlja i već je prisutno na tržištu rada, a posljedica je primjena sistema umjetne inteligencije u poslovanju je gubitak radnih mjesta. Mada se određeni broj stručnjaka koji rade na razvoju umjetne inteligencije ne slaže s tim, smatrajući da ubrzana primjena umjetne inteligencije u poslovanju, dovodi sa jedne strane do zamjene ljudi u obavljanju određenih radnih operacija, strojevima, odnosno gubitkom radnih mjesta, ali sa druge strane povećava kreativnost i inovativnost poslovnih subjekata, otvarajući nove poslovne procese, povećavajući obim poslovne aktivnosti i stvarajući potrebu za novom radnom snagom. Nedostaci primjene umjetne inteligencije mogu imati ozbiljne posljedice po čovječanstvo, samo u situacijama kada sa druge strane imamo ljude koji misle destruktivno. Iako niko ne može predvidjeti kako će izgledati super inteligencija, danas možemo poduzeti mjere kako bismo povećali vjerojatnost da će inteligentni sistemi koje dizajniramo biti učinkoviti, etični i uzdići ljudske ciljeve i vrijednosti (Yao, M., Zhou, A., Jia, M., 2018). Opće prihvaćen je stav da će umjetna inteligencija u budućnosti nadvladati ljude, a da će ozbiljni problemi nastati ukoliko se mimođu ciljevi ljudi i umjetne inteligencije.

IMPLEMENTACIJA UMJETNE INTELIGENCIJE U POSLOVANJE

Poslovni uspjeh organizacija uslovljen je sposobnošću brzog prilagođavanja izmijenjenih uslovima poslovanja na veoma zahtjevnom tržištu. Iako primjena umjetne inteligencije u poslovanju ubrzano raste, ipak su ljudi ti koji određuju brzinu ulaska i primjene sistema UI u poslovanje. Oni zahvaljujući svojoj ljudskoj inteligenciji, stečenom znanju i iskustvu u obavljanju poslovnih operacija, znaju tačno za koje poslovne procese još uvijek nije pogodna primjena umjetne inteligencije. Sasvim je sigurno da značajan broj poslovnih procesa može biti automatizovan, ali sve one operacije za čije je prosuđivanje, određivanje prioriteta pri donošenju odluka potrebna ljudska inteligencija, ostaju na čekanju po pitanju njihove automatizacije. Na brzinu uvođenja i primjene umjetne inteligencije u poslovanju u velikoj mjeri utiče spremnost poslovnih subjekata da investiraju u inovativne projekte, jer često takve aktivnosti sa sobom nose izrazito velike troškove implementacije. Ogromni potencijal umjetne inteligencije treba posmatrati daleko šire od segmenta poslovanja i brzog bogaćenja. U vremenu ispred nas umjetna inteligencija trebala bi pokazati rezultate u borbi protiv kriminala, korupcije, nasilja, zdravstvenih problema, usklađivanju socijalne nepravde, te doprinijeti poboljšanju načina i kvaliteta življenja na globalnom nivou. Značajan broj sistema umjetne inteligencije stvara "znanje" iz akumuliranja prikupljenih podataka o preduzeću u kojem su implementirani, sa svrhom upravljanja budućim poslovnim odlukama. Takve sisteme poznajemo pod nazivom poslovna inteligencija (Business Intelligence). Primjena umjetne inteligencije u poslovanju dovodi do unapređenja odnosa sa kupcima, poboljšanja na polju marketinških aktivnosti i prodaje, a značajan doprinos daje na poljima medicine, poljoprivrede, industrije i drugih privrednih grana. Njena primjena u poslovanju ruši barijere lokalnog poslovanja, tako da preduzeća nemaju konkurenciju samo na lokalnom već i na globalnom nivou. Da bi zadržali konkurentnost, poslovni subjekti moraju pratiti trendove novih tehnologija i u skladu sa ukazanim potrebama i finansijskim sredstvima investirati u sisteme umjetne inteligencije iz prostog razloga što se privreda ali i cjelokupno društvo nalazi u ubrzanom procesu transformacije. Činjenica je da su predvodnici usvajanja umjetne inteligencije uglavnom ekonomski razvijenije zemlje i da bi one mogle povećati svoju prednost nad zemljama u razvoju. Savremeno doba nosi

sa sobom ubrzane promjene kojima se potrebno blagovremeno prilagođavati, da bi lakše i učinkovitije iskoristili sve prednosti koje te promjene donose. Upotreba sistema umjetne inteligencije, promjena je koja najviše utiče na funkcionisanje poslovnih subjekata. Efikasna primjena daje mogućnost menadžmentu i zaposlenim da efikasnije upravljaju poslovnim procesima, stvarajući dodatnu vrijednost i osiguravajući potrebnu konkurentnost na tržištu. Poslovanje na globalnom nivou još više potvrđuje tezu da su ljudski resursi najvažniji privredni resursi. Oni se ogledaju u znanju, vještinama, stručnosti, kreativnosti i inovativnosti, motivaciji, sposobnosti učenja i timskog rada zaposlenih. Pred ljudima koji rade na razvoju i primjeni umjetne inteligencije, stoji ozbiljan poduhvat koji se ogleda u tome kako ljude umiriti i ubijediti, da automatizacija poslovanja nije ozbiljna prijetnja njihovim radnim mjestima. Zaposleni se moraju suočiti sa činjenicom da će promjene poslova u budućnosti biti češće, što ih obavezuje da se kontinuirano edukuju i usavršavaju, kako bi mogli odgovoriti izazovima savremenog doba kroz prilagodbu sistemima umjetne inteligencije. Dakle, neizbježna je automatizacija određenih poslovnih zadataka koji se obavljaju rutinski i ponavljaju u kontinuitetu. U mnogim organizacijama sektori ljudskih resursa imaju problem sa velikom količinom papirologije i administrativnih zadataka u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima. Tako da će dobar dio tih poslova od obrade podataka o zaposlenicima, analize pristiglih prijava za posao, zakazivanje intervjuja i dr. preuzimati umjetna inteligencija. S druge strane, zaposleni u sektoru će se moći usredotočiti na komplikovanije zadatke unutar organizacije. Pored podrške u procesu zapošljavanja, sistemi umjetne inteligencije trebaju poboljšati i procese zadržavanja zaposlenika, na način da sistemi alarmiraju kada postoji mogućnost odlaska zaposlenika, dajući mogućnost dodatne edukacije sa svrhom ostanka u organizaciji. Umjetna inteligencija može poboljšati strateške planove razvoja zaposlenika, razvijajući programe edukacije koji su prilagođeni ciljevima zaposlenika. Iako postoji bojazan da će primjena umjetne inteligencije značajno uticati na sektor ljudskih resursa, njena primjena u konačnici može dovesti do integrisanja ljudskih resursa i ostalih funkcija unutar organizacije. To će za rezultat imati produktivnije donošenje poslovnih odluka, sa krajnjim ciljevima, a to su bolji finansijski rezultati na kraju godine i povećanje opšteg zadovoljstva i motivacije zaposlenika unutar organizacije. Rezultati primjene umjetne inteligencije u poslovanju, biće vidljivi u onim poslovnim subjektima koji su ozbiljno shvatili potrebu kontinuiteta praćenja i investiranja u nove tehnologije. Organizacije zadržavaju konkurentnost na način da implementiraju primjenu umjetne inteligencije u onim sektorima gdje je to odmah potrebno, a da vrše prilagođavanje ostalih poslovnih procesa za nesmetanu implementaciju u budućnosti, imajući u vidu da su ljudi odnosno ljudski resursi nezaobilazan i najznačajniji resurs u organizaciji.

ZAKLJUČAK

Uporedo sa ljudskim napretkom razvijale su se i nove tehnologije. Danas je sveprisutna digitalizacija poslovanja, sa značajnim odrazom na globalnu ekonomiju, a ni mi kao pojedinci nismo imuni na te promjene i u znatnom mjeri utiču na naš poslovni i privatni život. Postalo je sasvim normalno da značajan dio poslova, da li kao poslovni subjekti ili pojedinci, obavljamo putem interneta bez korištenja fizičkog oblika novca. Isto tako često gledamo upotrebu mašina u poljoprivredi i drugim privrednim granama, koje mijenjaju ljudske resurse, a sve sa ciljem povećanja ekonomičnosti poslovanja u datim okolnostima.

Uporedo sa napredovanjem umjetne inteligencije mijenjaju se i savremeni uslovi poslovanja. Poslovni procesi koji se odvijaju unutar poslovanja suštinski se mijenjaju i dobijaju sasvim druge obrise kroz uvođenje novih tehnologija. Takve aktivnosti s pravom nazivamo transformisanje u digitalnu ekonomiju koja obuhvata gotovo sva područja poslovanja. Umjetna inteligencija postaje jedan od glavnih pokretača privrednog rasta. Značajan dio onih koji rade na ubrzanom razvoju umjetne inteligencije smatraju da njena neetična primjena u praksi može imati nesagledive posljedice za čovječanstvo. Tu opasnost čak uspoređuju sa rizikom od pandemije ili nuklearnog rata. Smatraju da prevencija rizika od umjetne inteligencije po čovječanstvo treba postati globalni prioritet. Sistemi umjetne inteligencije posjeduju nevjerovatan potencijal, ali isto tako postoje i određeni nedostaci takvih sistema. Iako primjena umjetne inteligencije u poslovanju ubrzano raste, ipak su ljudi ti koji određuju brzinu ulaska i primjene sistema umjetne inteligencije u poslovanje. Oni zahvaljujući svojoj ljudskoj inteligenciji, stečenom znanju i iskustvu u obavljanju poslovnih operacija, znaju tačno za koje poslovne procese još uvijek nije pogodna primjena umjetne inteligencije. Njena primjena u poslovanju ruši barijere lokalnog poslovanja, tako da preduzeća nemaju konkurenciju samo na lokalnom već i na globalnom nivou. Da bi zadržali konkurentnost, poslovni subjekti moraju pratiti trendove novih tehnologija i u skladu sa ukazanim potrebama i finansijskim sredstvima investirati u sisteme umjetne inteligencije, iz prostog razloga što se privreda ali i cjelokupno društvo nalazi u ubrzanom procesu transformacije. Umjetna inteligencija može poboljšati strateške planove razvoja zaposlenika, razvijajući programe edukacije koji su prilagođeni ciljevima zaposlenika. Iako postoji bojazan da će primjena umjetne inteligencije značajno uticati na sektor ljudskih resursa, njena primjena u konačnici može dovesti do integrisanja ljudskih resursa i ostalih funkcija unutar organizacije.

LITERATURA

1. Balaž, Ž.; Meštrović, K. (2014). Učenje i poučavanje iz umjetne inteligencije. *Polytechnic & Design* 2 (1), str. 9.
2. Belpaeme, T., Kennedy, J., Ramachandran, A., Scassellati, B., Tanaka, F. (2018). *Social robots for education*. The review: Science Robotics.
3. Bernd Carsten Stahl, (2021): *Artificial Intelligence for a Better Future, An Ecosystem Perspective on the Ethics of AI and Emerging Digital Technologies* (Cham: Springer), 8 i dalje te Pei Wang, (2019). „On Defining Artificial Intelligence“, *Journal of Artificial General Intelligence* 10, br. 2
4. Chowdhury, M., Sadek, A.W., (2012). *Advantages and limitations of artificial intelligence*. Artificial Intelligence Applications to Critical Transportation Issues.
5. Gerhart, N. (2017). Technology addiction: *How social network sites impact our lives*. Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline, 20
6. Hikmet, N., Taylor, E.Z., Davis, C.J. (2008). The Student Productivity Paradox: *Technology Mediated Learning in Schools*. Communications of the ACM, 51
7. Jovanović, M. Dlačić J. i Okanović M. (2018) Digitalization and society's sustainable development – Measures and implications. Zborni rad. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
8. Yao, M., Zhou, A. & Jia, M. (2018). *Applied Artificial Intelligence. A Handbook for Business Leaders*. New York.
9. Kharkovyna, O. (2018). 10 Pros And Cons Of AI In Education. Medium. URL: https://medium.com/@oleksii_kh/10-pros-and-cons-of-ai-in-educationc7c1b69a89b2 (pristup: 06.04.2023).

10. Kruljac, Ž., Knežević, D. (2019). Modeli digitalne zrelosti poduzeća – objašnjenje, pregled literature i analiza. *Obrazovanje za poduzetništvo* 9 (2), str. 72-84.
11. Lynch, M. (2018). 7 roles for artificial intelligence in education. The tech edvocate. URL: <https://www.thetechedvocate.org/7-roles-for-artificialintelligence-in-education/> (pristup: 16.04.2023).
12. Peterson, W. D. (1990). *Introduction to Artificial Intelligence and Expert Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
13. Prister, V. (2019). Umjetna inteligencija. *Media, Culture and Public Relations* 10 (1), str. 69.
14. Putica, M. (2018). Umjetna inteligencija: dvojbe suvremenog razvoja. *HUM* 13 (20), str. 199
15. Šestak, P., Dobrinčić, D. (2019). Primjena novih tehnologija u marketingu s osvrtom na marketing stvari. *CroDiM: International Journal of Marketing Science* 2 (1), str. 244.
16. Utermohlen, K. (2018). 4 ways AI is changing the education industry. *Towards Data Science*. URL: <https://towardsdatascience.com/4-ways-ai-is-changing-theeducation-industry-b473c5d2c706> (pristup: 16.04.2023).
17. Woodrow, B., (2018), „Towards a law of artificial intelligence“, u: *Research Handbook on the Law of Artificial Intelligence*, eds. Woodrow Barfield i Ugo Pagallo (Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 8.
18. <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp> (pristup 15.04.2023).
19. <https://www.carnet.hr/usluga/loomen/> (pristup 16.04.2023).
20. <http://e-business.victory.hr/index-2.html> (pristup 10.04.2023).
21. <http://www.efbl.org/upload/-Meunarodni-marketing-MM-vjezbe> (pristupljeno 12.04.2023).

INTERNATIONAL TRADE COOPERATION AS AN ELEMENT OF ECONOMIC COOPERATION BETWEEN POLAND AND BOSNIA AND HERZEGOVINA

Agnieszka Malkowska¹
Arkadiusz Malkowski²

SUMMARY

The aim of the article was to characterize the trade exchange between Poland and Bosnia and Herzegovina (BiH) and to assess the prospects for the development of this economic cooperation. The research focuses on the exchange of goods. The temporal scope of research includes the years 2015-2022. This results from the availability of cohesive and latest statistical data. The study is based on data published by the Central Statistical Office, Eurostat and from the website Ministry of Economic Development and Technology Republic of Poland. For the purposes of this research, simple statistical methods, desk research, and graphic methods were used. In the analyzed years, the value of trade was increasing. Poland achieved a positive trade balance (trade surplus)..

KEYWORDS: *economic cooperation, foreign trade; Poland's trade with Bosnia and Herzegovina, commodity exchange,*

INTRODUCTION

Modern international cooperation takes various forms and purposes. One of the most important forms of economic cooperation is international trade. Foreign trade is recognized all the time as an important factor affecting the economic development of countries. The benefits that trade provides (among other things, it affects the size of GDP, leads to specialization, enables and facilitates technological progress, increases productivity, determines the increase in product quality and cost reduction) make it a key element of economic policy.

The purpose of the article was to characterize the trade exchange between Poland and Bosnia and Herzegovina (BiH) and attempt to assess the prospects for the development of this economic cooperation. The research focuses on the exchange of goods.

Two countries were analyzed. Bosnia and Herzegovina is a smaller country than Poland. The total area of the country is 51.2 thousand km², and the population is 3.233 mil-

1 Dr Agnieszka Malkowska, University of Szczecin, Poland; agnieszka.malkowska@usz.edu.pl

2 Dr Arkadiusz Malkowski, West Pomeranian University of Technology in Szczecin, Poland; amalkowski@zut.edu.pl

lion . Poland covers more than 322.5 thousand km² and has a population of 37.561 million³ (The World Bank 2023). The economies of the countries studied also differ, as shown by the basic macroeconomic indicators in Table 1.

Table 1. Selected macroeconomic indicators for Poland and Bosnia and Herzegovina in 2022

Macroeconomic indicators	Poland	Bosnia and Herzegovina
GDP (dynamics in %)	5.1	3.5
GDP per capita (EU=100)	80	35
Inflation	14.4	16.3
Unemployment rate	5.2	16.1

Source: own study based on: (GUS, 2023); (EUROSTAT, 2023), (MRiT RP 2023b).

Poland has been a member of the European Union since 2004 and is subject to the EU's Common Commercial Policy. Bosnia and Herzegovina was granted conditional EU candidate status on December 13, 2022 (European Council, 2022). In the context of BiH's quest for EU membership, the country's trade policy has been liberalized. All limits on the import of goods, import and export licenses, and restrictions on tariff and non-tariff barriers have been lifted. No special permit is required to re-export. However, barriers to arms production and export still exist (MRiT RP 2023.). The European Union is BiH's most important economic partner (Brkić, Kastratović, Abidović-Salkica 2021) - they are bound by a free trade agreement. Bosnia and Herzegovina's trade with the EU accounted for 72% of total exports and 66% of imports in 2021 (Polish-Balkan Agency... 2023). It should be noted, however, that Poland and BiH are linked by economic agreements concluded both after the creation of independent BiH, as well as those concluded still by the Polish People's Republic and Yugoslavia.

For the purpose of drawing conclusions, inductive and deductive methods based on desk research were used. Predominantly, data from the Central Statistical Office (GUS) and Eurostat were used. Additionally, information was drawn from the website Ministry of Economic Development and Technology Republic of Poland (MRiT RP). The results were presented graphically in the form of tables and figures. Statistical data were a significant limitation of the study. Limited access to homogeneous data determined the time range of the research covering the years 2015-2022.

THE IMPORTANCE OF INTERNATIONAL TRADE

Foreign trade is one of the oldest forms of economic activity based on contacts between countries. Exchanges take place on the international market, which allows contact between buyers and sellers coming from different countries.

Foreign trade results in an increase in domestic product through economic efficiency (Krugman, Obstfeld 2009). This is because foreign trade leads to specialization and narrowing of basic areas of activity. This is reflected in the views of economic classics Adam Smith and David Ricardo formulating, respectively, the „absolute cost theory” and the „comparative cost theory”. They treat the effects achieved through the reallocation of resources re-

3 Number of inhabitants of Poland and Bosnia and Herzegovina for 2022, data from The World Bank, <https://data.world-bank.org/indicator/SP.POP.TOTL> (Access: 25.08.2023).

sulting from absolute or comparative advantage. These theories are widely considered the key to building international competitiveness, through specialization in production and international trade. International trade benefits participants in these exchanges, giving them a chance to find their place in the global supply chain and thus in the world economy

Observations of the cause-and-effect relationship between economic development and foreign trade, allow us to conclude that economies open to trade relations with foreign partners develop more dynamically than closed economies. Nowadays, the increase in the importance of foreign trade is triggered by the ongoing process of globalization and the associated intensive development of economic cooperation in the international arena. The processes of economic and social change that we are witnessing are characterized by the constant emergence of new relationships and dependencies. International trade cooperation, thanks to the unlimited possibilities of communication and cooperation between entities located anywhere on the globe, is developing in inter- and intra-industry directions (Aquino 1978).

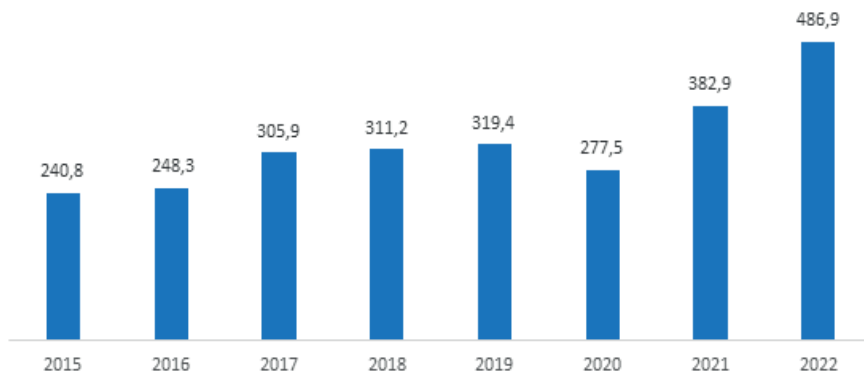
Defining the role of foreign trade in the modern economy, it is important to emphasize its impact on changing the physical structure of national income. Thanks to the export of many goods and services in which a country has achieved specialization (Schott 2004), it is possible to import other products that the country lacks due to a lack of raw materials, or whose production is not profitable. This is fostered, and at the same time made possible, by the international division of labor (Friedmann 2021; Cochen 2018), in which all economies open to international cooperation participate. This allows for an increase in the quality and size of domestic consumption. and thus affects the quality of life of the population.

In contrast to autarkic economies, trade facilitates technological progress through the import of modern technology (purchase of know-how, licenses) and high-tech products. This, in turn, has a positive impact on the quality of manufactured products in countries open to international cooperation (Melitz, Redding 2021). Therefore, one of the basic functions of foreign trade is to increase resource efficiency, as well as to rationalize other processes of economic and social nature taking place in the country participating in trade.

POLAND'S TRADE WITH BOSNIA AND HERZEGOVINA – CHARACTERISTICS

Analysis of statistical data from 2015 to 2022 indicated a continuous increase in the exchange of goods between Poland and Bosnia and Herzegovina. In 2015, the total value of trade was EUR 240.8 million, and in 2022 it will already be EUR 486.9 million. This represents an impressive increase of more than 102%. The only decrease in the value of trade in goods was recorded in 2020, which is explained by the effects of restrictions resulting from the COVID-19 pandemic (Ozili, Arun 2023). However, it is worth, noting that already in the following year 2021 there was a rebound and growth (see Fig. 1.).

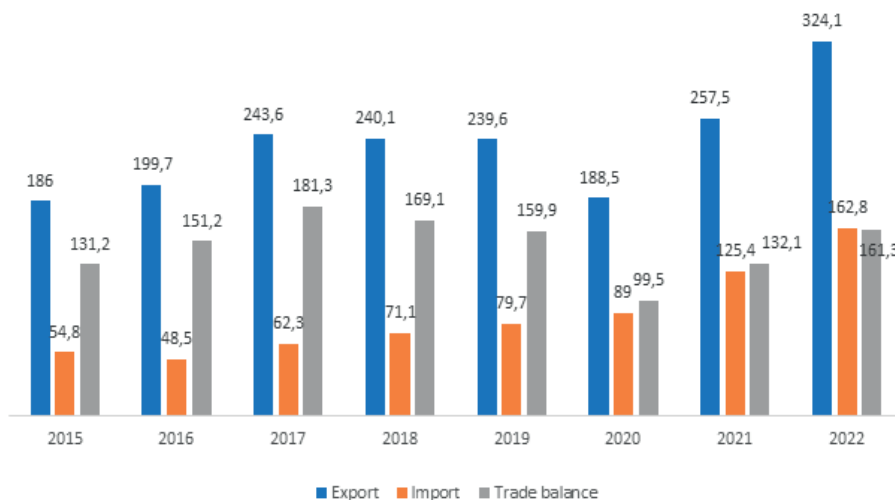
Figure 1. Trade in goods between Poland and Bosnia and Herzegovina between 2015 and 2022 (in EUR mln)



Source: own study based on: (MRiT RP 2023b).

During the period under review, Polish exports to Bosnia and Herzegovina increased by as much as 74% (from 186 million EUR in 2015 to 324.1 million EUR in 2022). In this case, the upward trend was not continuous, as there was a noticeable decline in 2018-2020. However, from 2021 onward, a high growth rate of Polish goods exports was again observed. An even greater, almost twofold increase (by 197%) was recorded for imports from BiH to Poland. In 2015, the value of the surveyed imports was EUR 54.8 million and in 2022 it was already EUR 162.8 million. This means that the dynamics of Polish exports in the studied period was lower than the dynamics of imports (see Fig. 2). This should be viewed positively from the point of view of Bosnia and Herzegovina's export development.

Figure 2. Poland's trade in goods with Bosnia and Herzegovina between 2015 and 2022 (in EUR mln)



Source: own study based on: (MRiT RP 2023b).

Poland's trade balance with Bosnia and Herzegovina in terms of exchange of goods was positive and growing during the period under review, except for 2018-2020. It amounted to EUR 131.2 million in 2015 and EUR 161.3 million in 2022, an increase of 23%. In 2020, the balance reached its lowest level, i.e. EUR 99.5 million. After 2020, the trend was reversed and a steady improvement in the trade balance was observed (Figure 2).

The presented combined view of exports and imports of goods gives a general picture of Poland's trade with Bosnia and Herzegovina. An in-depth analysis of the commodity structure provided more detailed information. The dominant items in Poland's exports to BiH were: food products, including dairy, meat and confectionery, chemical products, furniture, mattresses, metal products, household appliances and textiles. Exports from Bosnia and Herzegovina to Poland were mainly based on chemical products, textiles and machinery and machine parts. The most important commodity items in this regard and their percentages are shown in Table 2.

Table 2. Share of the most important commodities in Polish trade with Bosnia and Herzegovina in 2021 (%)

Main commodity items in Polish exports to Bosnia and Herzegovina	Percentage	Main commodity items in Polish imports from Bosnia and Herzegovina	Percentage
Plastic fibres	4.2%	Untreated aluminum	11.6%
Furniture	3.8%	Parts for internal combustion engines	10.4%
Impregnated fabrics	3.0%	Furniture	8.5%
Steam turbines	2.7%	Zinc ores and concentrates	6.5%
Sanitary towels	2.6%	Carbonates and peroxocarbonates	5.3%
Aliphatic hydrocarbons	2.4%	Electrocorundum	4.4%
Fresh beef	2.2%	Centrifuges, dryers	4.1%
Centrifuges, dryers	1.9%	Hydrogen, noble gases	4.1%
Chocolate	1.9%	Wires, cables	3.5%
Fittings for pipes, boilers	1.8%	Other furniture and parts	3.1%
Clothing	1.7%		

Source: MRiT RP 2023b.

Trade turnover between Poland and Bosnia and Herzegovina in 2021 allowed Poland to rank 11th among BiH's most important trade partners. In 2020, Poland ranked tenth, and in 2019 it was eighth. In contrast, BiH's share of Polish exports was marginal.

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF TRADE COOPERATION

The process of globalization and its intensification in the late 20th and early 21st centuries have contributed to the increasing interconnection of national economies. This process is one of the most important determinants of the development of economies in the global space. Globalization is leading to a surge in global trade. It accelerates the flow of production factors on a national and global scale. The multilateral liberalization of international trade and the accompanying increase in ties of a regional nature is an important factor in the development of bilateral trade relations.

Poland's economic cooperation with Bosnia and Herzegovina is characterized by a convergence of strategic interests (integration into the European Union and the development of foreign trade) and a lack of open problems. Currently, Poland's policy towards Bosnia and Herzegovina is focused on supporting the country's aspirations for membership in Euro-Atlantic structures - the European Union and the North Atlantic Treaty Organization. Based on bilateral agreements, scientific and technical cooperation is being developed, as well as cooperation in the field of transportation and tourism.

Year after year, the value of Polish companies' investments in BiH is growing. The largest Polish investors in BiH with share capital of more than EUR 50 thousand are (MRiT RP 2023a):

- ORGANIKA BH d.o.o. Sarajevo (Malborskie Zakłady Chemiczne „Organika” SA);
- LPP BH d.o.o. Banja Luka (LPP SA, Gdansk);
- INTER CARS d.o.o. Sarajevo (Inter Cars SA, Warsaw);
- Payten d.o.o. Sarajevo (Asseco South Eastern Europe SA);
- Asseco SEE d.o.o. Sarajevo, (Asseco South Eastern Europe SA);
- Aliplast Aluminium Systems d.o.o. Konjic, (Aliplast Sp. z o.o., Lublin).

The prospects for the development of mutual trade relations are rooted in the level of competitiveness of both economies and the possibility of increasing it. The volume of trade, as a result of competitive activity, is shaped both by exogenous factors (resulting, among others, from foreign and international economic policy conditions, and endogenous factors (related to the specific features of the economies of Poland and BiH). Due to the collapse of economic cooperation with Russia, Belarus and the great difficulties in cooperation with Ukraine, many Polish producers are looking for new markets.

The Western Balkans region is particularly attractive due to its geographic proximity and the growing markets in the region. Bosnia and Herzegovina is seen as an attractive market, as well as a place to locate investments. It is expected that imports of products from BiH to Poland will also develop in the coming years. A particularly attractive area of cooperation is tourism. There is growing interest among Poles, both in traveling to Bosnia and Herzegovina and in investing in the real estate market. Observations of the trade exchange to date clearly indicate that further development of mutual trade in services as well as innovative products is expected in the near future.

CONCLUSION

Increased international competitiveness prompts countries to develop their exports. Poland is interested in developing economic cooperation, including trade, with Bosnia and Herzegovina, as evidenced by Polish programs conducted in this market to promote the export of goods, realized economic missions or the activities of institutions such as the Agency for Polish-Balkan Economic Cooperation.

The conducted research confirmed that trade between Poland and Bosnia and Herzegovina has been developing in the period 2015-2022, both in terms of exports and imports. Poland is not one of Bosnia and Herzegovina's main trading partners, but it was among the TOP-15 during the period under review. Analysis of Bosnia and Herzegovina's import demand indicates opportunities to increase sales to this market of many Polish products,

such as meat and chocolate products. On the other hand, Bosnia and Herzegovina is marginal for Poland in the export of goods. However, it should be emphasized, the positive trade balance that Poland obtains from this exchange.

There seems to be great potential for further economic cooperation in the field of trade in services. Indeed, Bosnia and Herzegovina's main economic sector is services. Potential is indicated for the development of tourism and hydropower (which already accounts for 34% of the electricity produced in BiH) (Błaszczuk-Zawiła 2019, p. 34). Bosnia and Herzegovina's further integration into the EU and full membership will certainly boost bilateral cooperation.

REFERENCES

1. APBWG (2023). Polish-Balkan Agency for Economic Cooperation from Kraków, <https://www.apbwg.pl/informacje/bosnia-i-hercegowina> (Access: 20.08.2023).
2. Aquino, A. (1978). Intra-industry trade and inter-industry specialization as concurrent sources of international trade in manufactures. *Review of World Economics*, 114(2), 275-296.
3. Błaszczuk-Zawiła, M., (2019). *Bałkany Zachodnie – nowe szlaki dla polskich inwestycji*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, p. 34.
4. Brkić, S., Kastratović, R., & Abidović-Salkica, M. (2021). Analysis of Intra-Industry Trade in Agri-Food Products Between Bosnia and Herzegovina and the European Union. *The South East European Journal of Economics and Business*, 16(2), 53-67.
5. Cohen, R. B. (2018). The new international division of labor, multinational corporations and urban hierarchy. In *Urbanization and urban planning in capitalist society* (pp. 287-315). Routledge.
6. European Council (2022). *European Council conclusions*, 15 December 2022, <https://www.consilium.europa.eu/media/60872/2022-12-15-euco-conclusions-en.pdf> (Access: 20.08.2023).
7. EUROSTAT (2023). https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=GDP_per_capita_consumption_per_capita_and_price_level_indices (Access: 25.08.2023).
8. Friedmann, H. (2021). Changes in the international division of labor: agri-food complexes and export agriculture. In *Towards a new political economy of agriculture* (pp. 65-93). Routledge.
9. GUS (2023), <https://stat.gov.pl/wyszukiwarka/?query=tag:inflacja> (Access: 25.08.2023)
10. Krugman, P. R., & Obstfeld, M. (2009). *International economics: Theory and policy*. Pearson Education.
11. Melitz, M. J., & Redding, S. J. (2021). *Trade and innovation* (No. w28945). National bureau of economic research.
12. MRiT RP (2023a), *Polska w Bośni i Hercegowinie. Informator ekonomiczny*, Ministerstwo Rozwoju i Technologii Rzeczypospolitej Polskiej <https://www.gov.pl/web/bosniaihercegowina/informator-ekonomiczny> (Access: 20.8.2023).
13. MRiT RP, (2023b), *Bośnia i Hercegowina. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską*, Ministerstwo Rozwoju i Technologii Rzeczypospolitej Polskiej, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/informacje-o-panstwach-i-wspolpracy-gospodarczej-z-polska> (Access: 20.08.2023).
14. Ozili, P. K., & Arun, T. (2023). Spillover of COVID-19: impact on the Global Economy. In *Managing inflation and supply chain disruptions in the global economy* (pp. 41-61). IGI Global.
15. Schott, P. K. (2004). Across-product versus within-product specialization in international trade. *The Quarterly Journal of Economics*, 119(2), 647-678.
16. The World Bank (2023), <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL> (Access: 25.08.2023).

EFEKTI PROMJENE KAMATNE STOPE NA PROFITABILNOST BANKARSKOG SEKTORA REPUBLIKE SRPSKE

Vitomir Slijepčević¹

SAŽETAK

Rast, razvoj i opstanak banaka u bankarskom sektoru Republike Srpske, kao i u drugim nacionalnim bankarskim sistemima, je u direktnoj vezi sa ostvarenom profitabilnošću. Primarni zadatak ovog rada je utvrditi vezu između promjena u visini prosječne godišnje efektivne kamatne stope i ostvarenog nivoa profitabilnosti u istom vremenskom periodu. Cilj ovog istraživanja je predstaviti efekte promjena na osnovne pokazatelje bankarskog poslovanja, a posebno na ostvareni nivo dobiti i kako su se ostali pokazatelji ponašali u odnosu na promjene u visini kamatne stope. U radu su korišćene osnovne statističke metode istraživanja, sinteze i analize, komparacije, grafičkog predstavljanja, te apstrahovanja dobijenih rezultata. Provedeno istraživanje pokazalo je visok nivo zavisnosti profitabilnosti banaka od promjene u visini kamatne stope. Krediti i depoziti su imali konstantan rast i uočljivu stabilnost tokom posmatranog perioda u odnosu na baznu godinu. Tek u prvom kvartalu 2023. godine dolazi do pada depozita za oko 292 miliona KM u sektoru privatnih, javnih i državnih preduzeća, bankarskih i nebankarskih finansijskih institucija, te vladinih institucija.

KLJUČNE RIJEČI: banke, efektivna kamatna stopa, krediti, depoziti, dobit.

EFFECTS OF INTEREST RATE CHANGES ON THE PROFITABILITY OF THE BANKING SECTOR OF THE REPUBLIC OF SRPSKA

SUMMARY

The growth, development and survival of banks in the banking sector of the Republic of Srpska, as well as in other national banking systems, is directly related to achieved profitability. The primary task of this paper is to determine the relationship between changes in the average annual effective interest rate and the achieved level of profitability in the same time period. The aim of this research is to present the effects of changes on the basic indicators of banking operations, especially on the achieved level of profit and how the other indicators behaved in relation to changes in the interest rate. Basic statistical methods of research, synthesis and analysis, comparison, graphic presentation, and abstraction of the obtained results were used in the paper. The conducted research showed a high level of dependence of banks' profitability on changes in the interest rate. Loans and deposits had a constant growth and noticeable stability during the

¹ Vanredni profesor, Slobomir P Univerzitet, Bijeljina, rimotiv@yahoo.com

observed period compared to the base year. Only in the first quarter of 2023, there is a drop in deposits by about 292 million KM in the sector of private, public and state enterprises, banking and non-banking financial institutions, and government institutions.

KEYWORDS: banks, effective interest rate, loans, deposits, profit.

UVOD

Razvijenost privrednog sistema bilo koje nacionalne ekonomije zavisna je, i u direktnoj je vezi sa razvijenošću finansijskog sistema te zemlje. Zato promjene koje se dešavaju u finansijskom sistemu imaju značajne efekte na privredni sistem. Bankarski sistem, kao integralni dio finansijskog sistema, je najvažniji izvor finansiranja privrede kao osnovne poluge razvoja zemlje. Zato promjene koje se dešavaju u bankarskom sektoru Republike Srpske imaju efekte na ukupni rast i razvoj zemlje, zaposlenost, bruto društveni proizvod i ostale makroekonomske pokazatelje.

Ovo istraživanje obuhvata vremenski period od 1.1.2017. do 31.12.2022. godine. To je period relativne stabilnosti bankarskog sektora. Ukupan broj banaka je osam i ostao je isti. U tom periodu došlo je do promjene vlasnika dvije banke². Ukupna neto aktiva veća je za 2.718 miliona KM, krediti za 923 miliona KM, depoziti za 2.214 miliona KM, a dobit za 43 miliona KM. Krediti i depoziti su imali konstantan rast iz godine u godinu, prosječna efektivna kamatna stopa je do 2020. godine imala konstantan pad da bi 2021. i 2022. zabilježila rast i izašla na nivo iz 2017. godine. Dobit je imala značajnije oscilacije, da bi 2021. i 2022. godine zabilježila značajniji rast u odnosu na 2017. godinu.

Prema zvaničnim izvještajima Agencije za bankarstvo Republike Srpske bankarski sektor je relativno stabilan. Međutim, imajući u vidu prethodni period, od vremena nastanka ovog sektora do danas, mnogi rizici mogu značajno da ugroze stabilnost bankarskog sektora, a u prethodnom periodu obično su bili „nevidljivi“ za regulatora, sve dok se nisu desili. Pored toga, treba imati u vidu i globalna kretanja na finansijskim tržištima, a koja bi mogla uticati na bankarski Sektor Republike Srpske. Drugo pitanje je način korišćenja dobiti od strane vlasnika banaka. Mnogi od njih redovno isplaćuju maksimalne dividende i time smanjuju stabilnost vlastite banke, a time i bankarskog sektora Republike Srpske.

PREGLED RANIJIH ISTRAŽIVANJA

Profitabilnost bankarskog sektora Republike Srpske značajno utiče na njegovu stabilnost, ali je i osnovni motiv poslovanja svake pojedinačne banke. Korišćenje ostvarenih benefita je stvar upravljačkih odluka vlasnika banaka. Zbog toga menadžment banaka ima zadatak da adekvatno upravlja svojom profitabilnošću. Kretanje svih bankarskih stavki, kako aktive, tako i pasive, značajno utiče na nivo ostvarenja datog zadatka, a kroz politiku kamatnih stopa se reguliše nivo ostvarenja obima poslovanja koji najviše utiče na ostvarenje postavljenog cilja poslovanja.

Bošnjak, V., Alibegović, Dž. u svom radu (Bošnjak, V., Alibegović, Dž., 2021.) istraživali su uticaj strukture kapitala na profitabilnost banaka u Federaciji Bosne i Hercegovine. U zaključku svog rada oni konstatuju: „Nadalje, rezultati ukazuju da profitabilnost banaka raste kako raste nivo finansiranja aktive internim izvorima, odnosno dobiti i kapitalom.

2 Pavlović International Bank a.d. u Naša banka a.d. i Sberbank a.d. u Atos bank a.d.

Negativna veza između poluge i neto profitne marže ukazuje na to da pasiva banaka u FBiH u velikoj mjeri zavisi od depozitne osnove, što je jedina opcija za banku koja posluje na tržištu, na kojem je tržište duga i kapitala još u povojima. U vrijeme negativne kamatne stope, finansiranje depozitima nije skupo, ali u uslovima više kamatne stope efikasniji bi bio pristup finansiranju na domaćem finansijskom tržištu. Finansiranje lokalnih banaka na međunarodnom finansijskom tržištu, pored upitnog i otežanog pristupa, nedostatka upućenosti i iskustva, visokih troškova, uvijek sadrži u sebi komponentu rizika zemlje, što dodatno poskupljuje sredstva.“

Alihodžić, A. u svom radu (Alihodžić, A., 2022.) istraživao je vezu između profitabilnosti banaka u Bosni i Hercegovini, Srbiji i Hrvatskoj i privrednog rasta u tim zemljama. „Rezultati uzročnosti dati po zemljama potvrđuju tezu da postoji jednosmerna uzročnost koja se kreće od profitabilnosti banaka do privrednog rasta. Dobijeni empirijski rezultati potvrđuju argument da trenutni obrazac profitabilnosti banaka potiče ekonomski rast u odabranim zemljama u razvoju (Bosna i Hercegovina, Srbija i Hrvatska). Dakle, rezultati istraživanja sugerišu da postoji pozitivna veza i korelacija između profitabilnosti banaka i privrednog rasta.“

Šabović, Š. u svom istraživanju (Šabović, Š., 2014.) bavio se rizikom kamatne stope u bankarstvu. „Promene u tržišnim kamatnim stopama mogu da ugroze profitabilnost banke, zbog povećanja cena i smanjenja prihoda aktive. Poslednje decenije su periodi promenljivih kamatnih stopa. Banke se suočavaju sa novim i teško predvidljivim promenama na tržištu. Mnoge banke pretrpele su velike gubitke usled izloženosti riziku kamatne stope. Rizik kamatne stope predstavlja mogućnost promene kamatne stope u budućnosti. Usled promene kamatne stope banke mogu iskazati velike gubitke u svom poslovanju. Posledica nastanka neočekivanog rizika kamatne stope je smanjenje kamatnih prihoda i uvećanih kamatnih troškova. Rezultat toga je manja kamatna marža, manji prihod i manja vrednost aktive. Promene nivoa kamatnih stopa direktno ugrožavaju prihode banke.“

Račić, Ž., u svom radu (Račić, Ž., 2013.) istraživao je uticaj veličine banaka na izloženost kamatnom riziku. „Važno je istaći i to da je, za razliku od američkih banaka, profitabilnost banaka iz Republike Srbije u pozitivnoj korelaciji sa njihovom veličinom. To je važna činjenica iz razloga što profitabilnost predstavlja važan stub obrane od izloženosti riziku kamatne stope. Dakle, veće banke u Republici Srbiji su profitabilnije od svojih manjih oponenta, usled čega je i njihova izloženost kamatnom riziku manja. Pozitivna korelacija između veličine banaka i profitabilnosti je u saglasnosti sa hipotezom o relativnoj tržišnoj snazi banaka (relative market power hypothesis), kao i sa hipotezom o efikasnoj strukturi banaka (efficient-structure hypothesis) (Berger, 1995, p. 406). S druge strane, domaće banke sa manjim tržišnim učešćem su u kriznim uslovima primorane da prime-njuju ofanzivnije kreditne i investicione strategije, što ih izlaže većem kamatnom riziku.“

Biorac, A., u svom radu (Biorac, A., 2011.) bavila se istraživanjem savremenih koncepta za utvrđivanje profitabilnosti banaka. „Fund Transfer Pricing danas predstavlja jednu od najvećih promena koje su se desile u oblasti upravljanja aktivom i pasivom. Upravljanje kamatnim rizikom zavisice od usvojene ALM strategije. Defanzivna strategija, rezervisana je za menadžment koji ima za cilj da neutrališe (smanji) podložnost svojih bilansnih pozicija na promene kamatnih stopa. U slučaju ofanzivne strategije, menadžment banke će anticipirati povećanja ili smanjenja kamatnih stopa i na osnovu toga povećavati ili smanjivati bilansni gep radi ostvarivanja većeg profita.“

Kamatna stopa je moćan instrument upravljanja profitabilnošću banaka, a koju menadžment banaka koristi shodno zahtjevima vlasnika, stanju na finansijskim tržištima i odnosima ponude i potražnje za kreditima.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Bankarski sektor Republike Srpske je na kraju 2022. godine imao ukupno 8 banaka sa mrežom od 280 organizacionih jedinica i 2.946 zaposlenih. Ukupna neto aktiva iznosila je 9,757,20 miliona KM, kapital 1.216,00 miliona KM, a dobit 139,30 miliona KM, krediti 5.792,9, a depoziti 7.595,20 miliona KM. Bruto bilansna aktiva bilježi rast od 177,7 miliona KM ili 2%, a neto bilansna aktiva veća je za 205,9 miliona KM ili 2% u odnosu na kraj 2021. godine. Neto dobit je veća za 16,5 miliona ili 13% u odnosu na kraj 2021. godine. Sve banke su iskazale pozitivan finansijski rezultat. ^{Štednja stanovništva} imala je pad za 118,5 miliona KM ili 3% u odnosu na kraj 2021. godine. Oročena štednja, a koja učestvuje sa 71,8% u ukupnoj štednji stanovništva, je manja za 138,7 miliona KM ili 8% .3

Tabela 1. Pregled osnovnih bankarskih pokazatelja 2017-2022

PREGLED KREDITA, EFEKTIVNE KAMATNE STOPE, DEPOZITA I DOBITI BANAKA SA SJEDIŠTEM U REPUBLICI SRPSKOJ U PERIODU 2017-2022 GODINE u milionima KM								
Godina	Kreditni	Bazni indeks kredita, bazna godina 2017.	Ukupna (prosječna) ponderisana efektivna kamatna stopa %	Bazni indeks EFKS, bazna godina 2017.	Depoziti	Bazni indeks depozita, bazna godina 2017.	Dobit	Bazni indeks dobiti, bazna godina 2017.
2017.	4,870.00	100	6.04	100	5,381.00	100	96.20	100
2018.	5,006.00	103	5.66	94	6,050.00	112	85.04	88
2019.	5,463.00	112	5.73	95	6,406.00	119	96.60	100
2020.	5,494.00	113	5.55	92	6,515.00	121	60.80	63
2021.	5,705.00	117	5.68	94	7,499.00	139	122.80	128
2022.	5,793.00	119	6.03	100	7,595.20	141	139.30	145

Kretanje osnovnih bankarskih pokazatelja posmatrali smo kroz vremenski period od šest godina pošto je to period najmanje turbulencije u bankarskom sektoru Republike Srpske. Za baznu godinu odredili smo 2017. godinu i pratili stanje promjena najvažnijih pokazatelja bankarskog poslovanja u odnosu na baznu godinu. Indeks kredita pokazivao je konstantan rast kroz čitav vremenski period, a isto se ponašao i indeks depozita.

Indeks efektivne kamatne stope i indeks dobiti pokazivali su sličan trend. Svaki put kada je padao indeks efektivne kamatne stope, padao je i indeks dobiti, a što pokazuje zavisnost ostvarene dobiti od visine efektivne kamatne stope. Veću profitabilnost banke su značajno ostvarivale kroz povećanje kamatne stope.

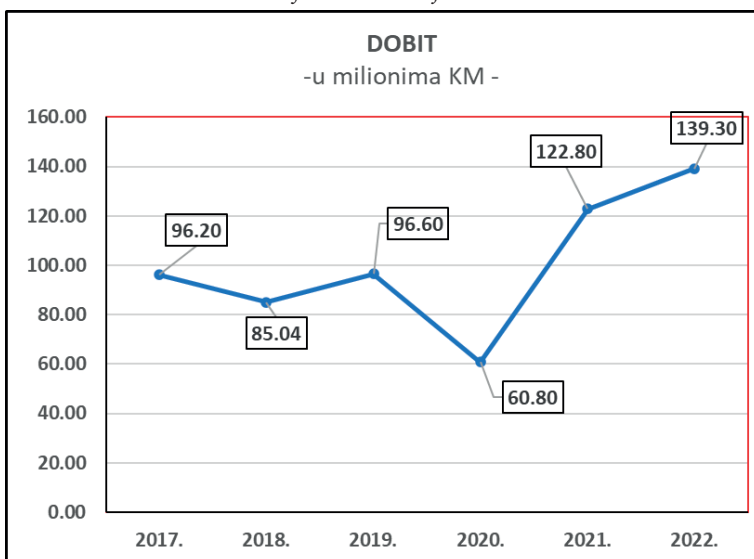
3 https://abrs.ba/public/data/documents/2346/20221231_Izvjestaj_o_stanju_bankarskog_sistema_RS.pdf (30.5.2023.)

Grafikon 1. Kretanje efektivne kamatne stope



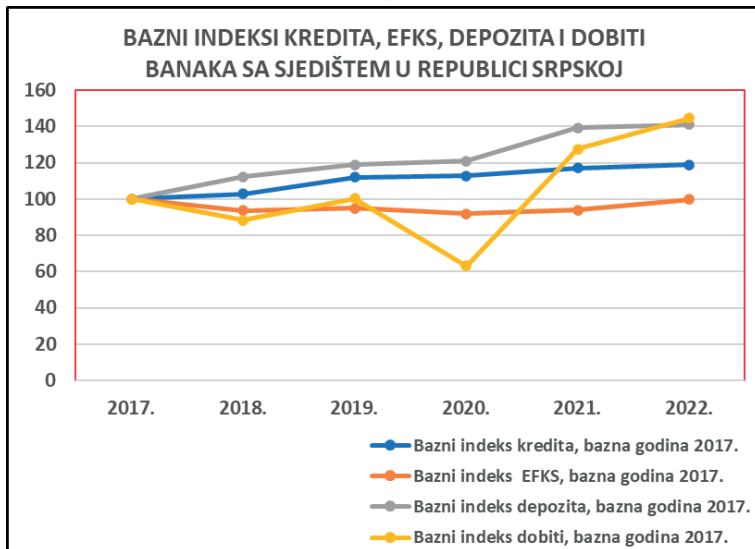
Najviša efektivna kamatna stopa u posmatranom periodu bila je 6,04% 2017. godine, a najniža 5,55% 2020. godine i od tada kreće njeno povećanje. Danas smo svjedoci opšteg rasta kamatne stope na svjetskom nivou kao sredstva za suzbijanje inflacije kroz obuzdavanje potrošnje.

Grafikon 2. Kretanje dobiti



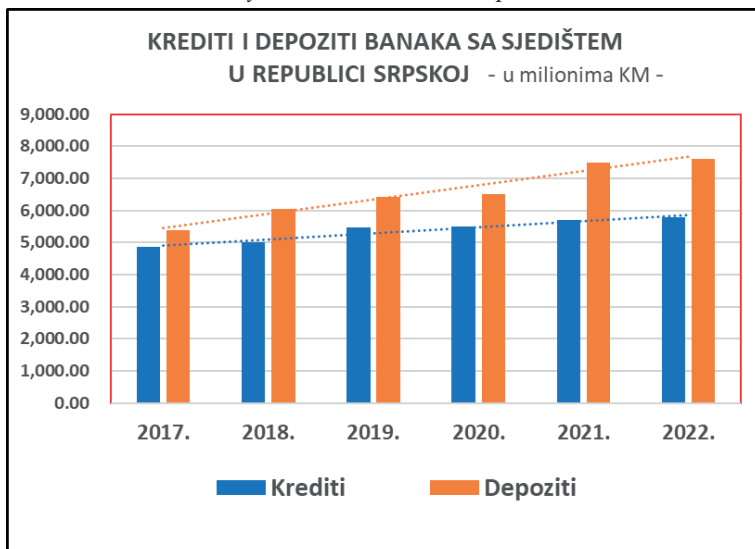
Profitabilnost bankarskog sektora Republike Srpske mjerili smo ostvarenim nivoom neto dobiti. Najveću vrijednost neto dobiti bankarski sektor je ostvario 2022. godine u iznosu od 138,30 miliona KM, a najmanju 2020. godine u iznosu od 60,80 miliona KM.

Grafikon 3. Kretanje baznih indeksa



Ako se posmatra kretanje baznih indeksa efektivne kamatne stope, kredita, depozita i dobiti u dužem vremenskom periodu onda oni mogu da prikažu trend kretanja razvoja bankarstva u jednoj nacionalnoj ekonomiji, ali i šire. Mi se kroz ovo istraživanje bavimo relativno kratkim vremenskim periodom i zato možemo sa značajnom dozom opreza konstatovati međusobnu zavisnost navedenih parametara. Krediti i depoziti su u direktnoj vezi, kao i kamatna stopa i ostvarena dobit.

Grafikon 4. Odnos kredita i depozita



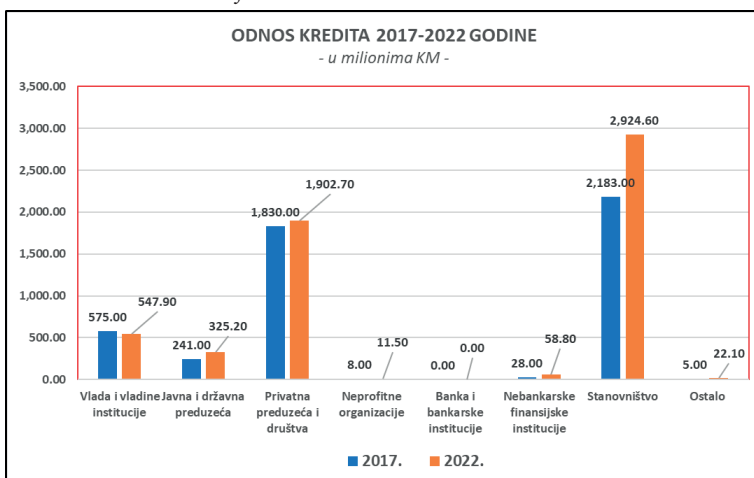
Visina kredita 2017. godine iznosila je 4.870,00 miliona KM, a 2022. godine 5.793,00 miliona KM što je povećanje za 19%. U istom periodu depoziti su 2017. godine iznosili 5.381,00 milion KM, a 2022. godine 7.595,20 miliona KM što predstavlja rast od 41%. Vidljivo je da plasmani kredita ne prate rast depozita, a što direktno utiče na profitabilnost.

Tabela 2. Sektorska struktura kredita

ODNOS KREDITA 2022/2017 GODINE U BANKARSKOM SEKTORU REPUBLIKE SRPSKE			
u milionima KM			
Korisnik kredita	2017.	2022.	INDEKS
Vlada i vladine institucije	575.00	547.90	95
Javna i državna preduzeća	241.00	325.20	135
Privatna preduzeća i društva	1,830.00	1,902.70	104
Neprofitne organizacije	8.00	11.50	144
Banka i bankarske institucije	0.00	0.00	0
Nebankarske finansijske institucije	28.00	58.80	210
Stanovništvo	2,183.00	2,924.60	134
Ostalo	5.00	22.10	442
UKUPNO	4,870.00	5,792.80	119

Najveći iznos kreditnih sredstava odlazi u potrošnju stanovništva, a radi se o 44,80% ukupnih plasmana 2017. godine. Nivo potrošnje stanovništva, kroz kredite date stanovništvu, je porastao 2022. godine na 50,50% ukupno plasiranih sredstava u Republici Srpskoj. Udio privatnih preduzeća u plasmanima kredita iznosio je 37,60% u 2017. godini, a 32,80% u 2022. godini. Zemlja u kojoj su krediti dati stanovništvu veći od kredita plasiranih privredi je siromašna zemlja. Interes banaka je disperzija kredita i zato se „okreći“ stanovništvu, a preduzetnicima se zahtijevaju značajne garancije koje oni obično ne mogu ispuniti.

Grafikon 5. Sektorska struktura kredita



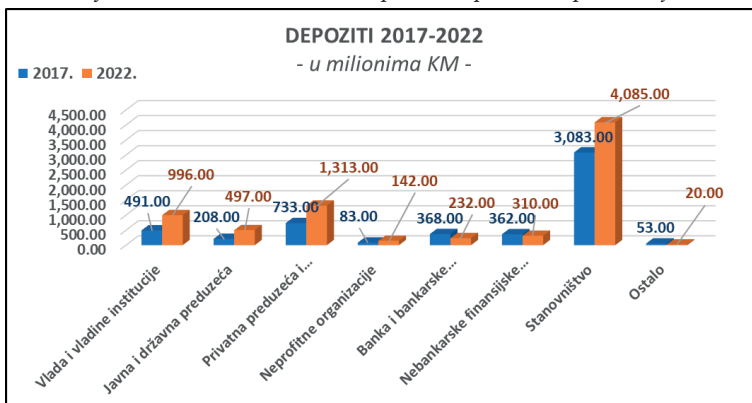
Takvo stanje značajno utiče na makroekonomske pokazatelje, a posebno na bruto društveni proizvod, standard stanovništva, zaposlenost i druge parametre. Udio javne potrošnje kroz kredite date vladi i vladinim institucijama činio je 11,80% 2017. godine, a 9,50% 2020. godine. Značajnije zaduženje Vlade i vladinih institucija je za očekivati u 2023. godini zbog prispjelih obaveza.

Tabela 3. Sektorska struktura depozita

ODNOS DEPOZITA 2022/2017 GODINE U BANKARSKOM SEKTORU REPUBLIKE SRPSKE			
u milionima KM			
Vlasnik depozita	2017.	2022.	INDEKS
Vlada i vladine institucije	491.00	996.00	203
Javna i državna preduzeća	208.00	497.00	239
Privatna preduzeća i društva	733.00	1,313.00	179
Neprofitne organizacije	83.00	142.00	171
Banka i bankarske institucije	368.00	232.00	63
Nebankarske finansijske institucije	362.00	310.00	86
Stanovništvo	3,083.00	4,085.00	133
Ostalo	53.00	20.00	38
UKUPNO	5,381.00	7,595.00	141

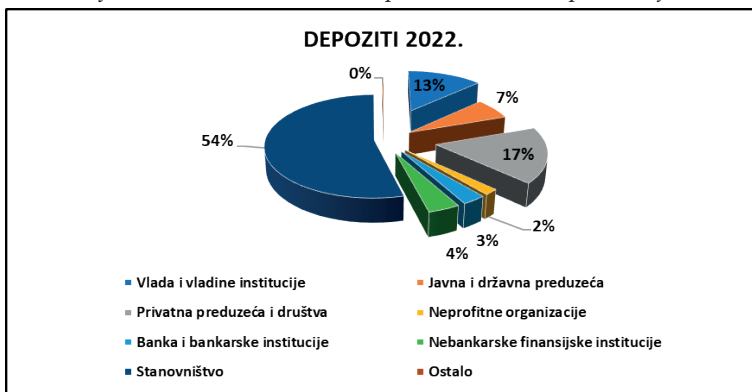
Depoziti, kao najvažniji izvor finansiranja, imali su konstantan rast. Najveći udio u strukturi ukupnih depozita 2022. godine čine depoziti stanovništva od 54%, zatim depoziti privatnih preduzeća i društava od 17%, Vlade i vladinih institucija 13%, te svi ostali 16%. Ukupni indeks depozita 2022. godine iznosio je 141.

Grafikon 6. Sektorska struktura depozita u apsolutnim pokazateljima



Kada paralelno posmatramo indeks depozita i indeks kredita, za isti vremenski period, onda uočavamo znatno sporiji rast plasiranih kredita što je posljedica niske privredne aktivnosti u zemlji, niske kreditne sposobnosti, kako privrede, tako i stanovništva, te neadekvatnih poslovnih odluka menadžmenta banaka.

Grafikon 7. Sektorska struktura depozita u relativnim pokazateljima



Na jednoj strani rastu troškovi po osnovu prikupljenih depozita, a na drugoj strani se ne vrši plasiranje prikupljenih sredstava. Adekvatno finansijsko upravljanje podrazumijeva konstantno optimalno upravljanje svim stavkama aktive i pasive banke.

ZAKLJUČAK

Promjene u visini kamatnih stopa u bankarskom sektoru Republike Srpske značajno utiče na profitabilnost banaka. To svakako ne znači da su kamatne stope jedini faktor koji utiče na profitabilnost. Prevažodno to su upravljačke odluke, kreditni rizici, rizici likvidnosti i solventnosti, ponuda i potražnja za kreditima, depozitima, razvijenost i likvidnost nacionalne privrede, veličina banaka, te regulatorni zahtjevi. U posmatranom periodu depoziti i krediti imali su konstantan rast. Premda je bankarsko tržište Republike Srpske malo, kao i ukupno tržište Bosne i Hercegovine, u narednom periodu je za očekivati prelijevanje negativnih efekata svjetske krize i na bankarsko tržište naše zemlje.

LITERATURA

1. Alihodžić, A.: Da li profitabilnost banaka utiče na privredni rast: Primeri banaka pojedinih zemalja Zapadnog Balkana: Udruženje banaka Srbije: Bankarstvo, vol 51, br. 1. str. 70-99: Beograd, 2022.
2. Biorac, A.: Found transfer pricing – Savremen koncept za utvrđivanje profitabilnosti. Udruženje banaka Srbije: Bankarstvo, 7/8, str. 62-87: Beograd, 2011.
3. Bošnjak, V.: Uticaj strukture kapitala na profitabilnost banaka u Federaciji Bosne i Hercegovine: Udruženje banaka Srbije: Bankarstvo, vol 50, br.3. str. 73-108: Beograd, 2021.
4. Račić, Ž.: Komparativna analiza uticaja veličine banaka na izloženost HPR-a kamatnom riziku: Razvijeno finansijsko tržište vs. Finansijsko tržište Republike Srbije: Visoka škola strukovnih studija, Škola biznisa, broj 1/2013, str. 1-11: Novi Sad, 2013.
5. Šabović, Š.: Upravljanje rizikom kamatne stope: Akademija strukovnih studija Kosovski Metohijska: Ekonomski signali: poslovni magazin, vol. 9, br. 1, str. 35-33: Leposavić, 2014. <https://doi.org/10.5937/ekonsig1401035S>
6. https://abrs.ba/public/data/documents/2346/20221231_Izvjestaj_o_stanju_bankarskog_sistema_RS.pdf

7. https://abrs.ba/public/data/documents/2097/20211231_Izvjestaj_o_stanju_bankarskog_sistema_RS.pdf
8. https://abrs.ba/public/data/documents/1611/20201231_Izvjestaj_o_stanju_bankarskog_sistema_RS.pdf
9. https://abrs.ba/public/data/documents/1434/20191231_Izvjestaj_o_stanju_bankarskog_sistema_RS.pdf
10. https://abrs.ba/public/data/documents/1244/Izvjestaj_o_stanju_bankarskog_sistema_RS_31122018.pdf
11. https://abrs.ba/public/data/documents/1129/Izvjestaj_o_stanju_bankarskog_sistema_RS_31122017.pdf

FINANČNE PREISKAVE PRI PREISKOVANJU GOSPODARSKE KRIMINALITETE IN VLOGA RAČUNOVODJE

Urška Ambrožič¹
Malči Grivec²

POVZETEK

Gospodarska kriminaliteta postaja vse bolj kompleksna, skrbno načrtovana in izvedena pod krinko zakonitosti, prav tako pa je tudi vse bolj organizirana ter prepletena z mednarodnimi elementi, ki povzročajo veliko premoženjsko škodo in škoduje finančnim interesom tako Slovenije kot tudi Evropske unije. Pomembnost zgodnjega odkrivanja in preiskovanja finančnih in računovodskih prevar je začela močno naraščati v zadnjih dveh desetletjih, po razkritju ogromnih finančnih škandalov, zato je preiskovanje gospodarske kriminalitete vseskozi prednostna naloga tako policije kot tudi FURS-a, ki se osredotočata na odkrivanje in preiskovanje kaznivih dejanj ter na izvajanje finančnih preiskav. Finančne preiskave omogočajo enoten in organiziran pristop k preprečevanju, preiskovanju in odkrivanju zahtevnejših oblik delovanja, ki ogroža finančni interes države. Osredotoča pa se predvsem na primere, kjer je zaznano usklajeno delovanje več med seboj povezanih subjektov, hkrati pa predstavljajo del koordiniranega institucionalnega odzivanja na zahtevne oblike finančnega in gospodarskega kriminala tako znotraj države kot tudi na mednarodni ravni.

V prispevku predstavimo različne oblike gospodarskega kriminala in njihovo odkrivanje ter kakšen je pomen finančnih preiskav v sklopu preiskav. V teoretičnem delu najprej opredelimo osnovne pojme, ki so povezani z gospodarsko kriminaliteto, in finančne preiskave. Pri tem bomo na kratko predstavili tudi forenzično računovodstvo, ki predstavlja posebno zvrst računovodskega presojanja. V empiričnem delu bomo na podlagi pridobljenih podatkov iz letnih poročil policije in FURS-a analizirali, kolikšna materialna škoda se povzroči z gospodarsko kriminaliteto, prav tako bomo primerjali, katera kazniva dejanja med poslovnimi prevarami prevladujejo pri preiskavah policije in katera pri preiskavah FURS-a, prav tako pa nas bo zanimalo, koliko finančnih preiskav letno izvedejo policisti in koliko FURS.

KLJUČNE BESEDE: *gospodarska kriminaliteta, poslovne prevare, finančne preiskave, forenzično računovodstvo, policija, FURS*

1 Urška Ambrožič, Univerza v Novem mestu Fakulteta za ekonomijo in informatiko, Slovenija, uambrozic@gmail.com

2 Malči Grivec, Univerza v Novem mestu Fakulteta za ekonomijo in informatiko, Slovenija, malci.grivec@uni-nm.si

FINANCIAL INVESTIGATIONS IN THE INVESTIGATION OF ECONOMIC CRIME AND THE ROLE OF THE ACCOUNTANT

SUMMARY

Economic crimes are becoming more and more complex, carefully planned and carried out under the guise of legality. Economic crimes are also increasingly organized and intertwined with international elements, which cause great property damage and harm the financial interests of both Slovenia and the European Union. The importance of early detection and investigation of financial and accounting frauds has started to grow strongly in the last two decades, after the disclosure of huge financial scandals, therefore the investigation of economic crime has always been a priority task of both the police and Financial Administration of the Republic of Slovenia (FURS), which focus on the detection and investigation of criminal acts and to conduct financial investigations. Financial investigations enable a uniform and organized approach to the prevention, investigation and detection of more demanding forms of activity that threaten the financial interest of the state. It mainly focuses on cases where the coordinated operation of several interconnected entities is detected, and at the same time they are part of a coordinated institutional response to demanding forms of financial and economic crime within the country, as well as at the international level.

In this article, we present various forms of economic crimes and their detection, as well as the importance of financial investigations as part of investigations. In the theoretical part, we first define the basic concepts related to economic crime and financial investigations. We will also briefly introduce forensic accounting, which represents a special type of accounting assessment. In the empirical part, based on the data obtained from the annual reports of the police and FURS, we will analyse how much material damage is caused by economic crime, and we will also compare which crimes among business frauds dominate the investigation by the police and which in the FURS investigations, as well so I will be interested in how many financial investigations are carried out annually by the police and how many by FURS.

KEYWORDS: *economic crime, business fraud, financial investigations, forensic accounting, police, FURS*

UVOD

Poslovni svet spremlja hiter porast tako tradicionalnih kot tudi novih vrst gospodarskega kriminala, ki hkrati omogoča še večje razslojevanje prebivalcev na bogate in revne (Koletnik in Kolar, 2008, str. 26). Raziskave kažejo, da število kaznivih dejanj s področja gospodarske kriminalitete narašča povsod po svetu (Steffee, 2014, str. 13). Skoraj polovica vseh svetovnih organizacij v PwC-jevi raziskavi o svetovnem gospodarskem kriminalu in goljufijah za leto 2018 priznava, da je bila v zadnjih dveh letih žrtev goljufije in gospodarskega kriminala, kar je povzročilo za več kot 7 milijard dolarjev skupne izgube in povprečno izgubo 130.000 dolarjev na organizacijo (Errington et al., 2020, str. 14). Dandanes je že težko najti podjetje, ki ne bi bilo vsaj nekoliko vpleteno v finančne zlorabe, za kar so revizorji slepi – namerno ali nenamerno, meni forenzični računovodja Steve Clapham (Brown, 2020). Eden izmed razlogov, zakaj se povečuje število kaznivih dejanj gospodarskega kriminala, je močna želja posameznikov in pravnih oseb po pridobivanju dodatnih finančnih sredstev (Koletnik in Kolar, 2008, str. 26), kar pomeni, da če ti posamezniki poznajo priliko za pridobitev dodatnih finančnih sredstev z izvedbo kriminalnega dejanja, ga bodo najverjetneje tudi izvedli (Lutar Skerbinjek, 2012, str. 301).

V tem prispevku bomo tako uvodoma predstavili, kaj je gospodarska kriminaliteta ter na kakšne načine se jih odkriva in preprečuje, prav tako pa bomo predstavili novo vejo računovodstva – forenzično računovodstvo, ki se je razvilo z namenom preprečevanja in odkrivanja gospodarskega kriminala ali drugih kaznivih dejanj. V nadaljevanju pa se bomo nato osredotočili predvsem na preiskovanje gospodarske kriminalitete s strani policije in Finančnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju: FURS).

GOSPODARSKA KRIMINALITETA

Pojem »kriminaliteta« označuje vse vrste in oblike kaznivih dejanj, ki so v Kazenskem zakoniku (2008) opredeljena kot kazniva dejanja in predstavljajo zelo resen in družbi škodljiv pojav. V novejšem času in z nastankom organiziranih kriminalnih združb pa se je umetno pričela kriminaliteta deliti tudi na organizirano kriminaliteto, čeprav tovrstna kazniva dejanja, ki jih izvršujejo organizirane kriminalne združbe, spadajo tako med klasična kot gospodarska kazniva dejanja. Za nacionalna gospodarstva posebno nevarnost predstavlja prav gospodarska kriminaliteta, saj lahko z velikimi finančnimi sredstvi, ki so pridobljena s kaznivimi dejanji in s podkupovanji, vplete svoje lovke v gospodarski in politični sistem vsake države (Lamberger, 2009, str. 7).

Kazenski zakonik (2008) gospodarsko kriminalitete opredeli kot tisto, pri kateri storilci kaznivih dejanj, storjenimi pri gospodarskem poslovanju, ogrožajo premoženje ali druge dobrine v lasti gospodarskih subjektov, družbene skupnosti ali države in jih lahko razdelimo v več podskupin (Lamberger, 2009, str. 7–9):

- varstvo trga pred monopolom in nelojalno konkurenco,
- varstvo kupcev, upnikov in poslovnih partnerjev,
- pravna varnost v poslovnem prometu,
- notranje varstvo gospodarskih družb, finančnih institucij in drugih gospodarskih subjektov,
- varstvo denarnega sistema in
- zavarovanje državnih interesov na davčnem in carinskem področju.

Pomembnost zgodnjega odkrivanja in preiskovanja gospodarske kriminalitete je začela močno naraščati v zadnjih dveh desetletjih, po razkritju ogromnih finančnih škandalov, kot so bili Enron v letu 2001, ko so delničarji izgubili 74 milijard USD, v letu 2002 World-Com, ki je investitorjem povzročilo za 180 milijard USD škode, ter tudi največje Ponzijeve sheme v zgodovini, škandal Bernie Madoff, ko so investitorji izgubili kar 65 milijard EUR (Koder, 2018).

Za preprečevanje kriminala so v podjetju nujni poslovno-organizacijski in nadzorni mehanizmi, kot so poslovno-organizacijski red s primerno poslovno kulturo, ter ustrezno delujoč sistem notranjih kontrol in notranja revizija. Za to so odgovorni poslovodniki in nadzorniki, ki z opuščanjem teh odgovornosti ustvarjajo pogoje in okolje za poslovne preware (Koletnik in Kolar, 2008, str. 21).

Različnim možnostim za gospodarski kriminal se je nemogoče popolnoma izogniti, tudi v računovodstvu ne, zaradi česar se gospodarska kriminaliteta pojavlja tako pri računovodjih kot njihovih sodelavcih, in sicer ko (Koletnik in Kolar, 2008, str. 21):

1. svoj delovni položaj in računovodsko dejavnost uporabijo za napačna ravnanja z nepoštenimi nameni (prevare) in
2. nosilci računovodskih dejavnosti pridejo v primež kriminalnih dejanj drugih zaradi slabih ali celo odsotnih računovodskih pravil.

ACFE (angl. Association of Certified Fraud Examiners) ugotavlja, da največ kaznivih dejanj s področja gospodarske kriminalitete izhaja prav iz oddelkov za računovodstvo, in sicer kar 16,6 %. Prav tako pa je tudi mediana izgube na računovodskih oddelkih znašala 197.000 dolarjev, kar je nekoliko več od običajnih izgub na drugih oddelkih različnih podjetij, kjer znaša 150.000 dolarjev (Stern, 2016, str. 4).

PREISKOVANJE GOSPODARSKE KRIMINALITETE

Gospodarska kriminaliteta je izjemno dinamična, kar pomeni, da se neprestano spreminja, razvija in posodablja oblike delovanja, ki so odvisne predvsem od družbene ureditve in gospodarskega sistema, veljavne zakonodaje, razvoja novih tehnologij in drugih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje. Pomemben vpliv na razvoj in spreminjanje gospodarske kriminalitete ima tudi razvoj novih tehnologij, storitev in dejavnosti, razvoj računalništva in informacijske tehnike ter razvoj finančnih trgov. Slovenija je podobno kot druge razvite države EU deležna hitrega razvoja informacijskih tehnologij in omrežij, kar pomeni, da se različne plačilne (brezstično plačevanje), bančne (spletno bančništvo) in poslovne storitve (spletne trgovine) digitalizirajo in prenašajo na splet, posebno varnostno tveganje pa predstavlja tudi izpostavljenost kritične infrastrukture kibernetiskim napadom. Ob stalnem razvoju informacijske tehnologije in svetovnega spleta se tako vse več oblik izvajanja kriminalitete seli na svetovni splet, kar storilcem predstavlja dodatne priložnosti, organom odkrivanja in pregona pa dodatno oteževalno okoliščino, saj so storilci tovrstne kriminalitete praviloma tudi izobraženi in inteligentni ter tudi strokovno podkovani in izkušeni, kriminalna dejanja pa izvršujejo v okviru svojega rednega dela, pri čemer se seveda poslužujejo tudi pomoči strokovnjakov s področja poslovanja in prava. Storilci pa praviloma zasedajo tudi dober ekonomski položaj v družbi in lahko tako vplivajo tudi na politike in visoke državne uradnike, prav tako pa imajo moč vplivanja na medije, ki imajo največkrat tudi odločilno vlogo pri oblikovanju javnega mnenja (Lamberger, 2009, str. 22–23 in Ministrstvo za notranje zadeve, 2019, str. 2–7).

Gospodarsko kriminaliteto je zelo težko odkriti, poseben problem pa predstavlja tudi zbiranje dokaznega gradiva, ki je pri tovrstni kriminaliteti največkrat v obliki poslovne dokumentacije. Gospodarski kriminal se največkrat odvija pod plaščem običajnega poslovanja, poslovni dogodki pa so varovani s poslovno tajnostjo, kar zahteva od preiskovalcev, da poleg policijskega znanja obvladajo tudi znanja s posameznih področij ekonomske dejavnosti (finančno poslovanje, računovodstvo, borzništvo ipd.). Z globalizacijo poslovanja in rušenjem mednarodnih meja gospodarska kriminaliteta pridobiva tudi mednarodni značaj in značaj organizirane gospodarske kriminalitete, zaradi česar je tudi nujno povezovanje in sodelovanje organov pregona (Lamberger, 2009, str. 22).

Preiskovanje gospodarske kriminalitete je prednostna naloga slovenske policije in tudi FURS-a. Kazniva dejanja gospodarske kriminalitete so kompleksna in zapletena, pogosto izvedena pod okriljem navidezne zakonitosti in prepletena z mednarodnimi elementi.

Policija se zato vseskozi osredotoča tudi na kazniva dejanja, s katerimi se pridobi velika premoženjska korist, na odvzem koristi ter na kazniva dejanja, ki povzročajo veliko premoženjsko škodo, še zlasti za državni ali evropski proračun. Vzporedno pa izvaja tudi finančne preiskave za identifikacijo premoženjske koristi in podaja predloge za začetek postopkov za ugotavljanje premoženja nezakonitega izvora (Letno poročilo o delu policije 2022, 2023, str. 23). Prav tako tudi FURS opravlja nadzor nad zakonitostjo, pravilnostjo in pravočasnostjo izvajanja predpisov iz davčnega in carinskega področja ter opravlja nadzor tudi na drugih področjih, na katerih je pristojen kot nadzorni organ. Na teh področjih tako izvajajo aktivnosti, usmerjene v sistematično nadziranje in sankcioniranje kršitev, med katerimi so zaznane tudi večje kršitve, ki predstavljajo izpolnitev zakonskih znakov nekaterih kaznivih dejanj. FURS je prav tako pristojen za opravljanje finančnega nadzora, v okviru katerega se opravljajo tudi finančne preiskave, ki so usmerjene v preprečevanje, preiskovanje in odkrivanje najtežjih kršitev predpisov (Letno poročilo Finančne uprave Republike Slovenije 2022, 2023, str. 13 in 95).

FINANČNE PREISKAVE

Policija in FURS v okviru odkrivanja in preiskovanja kaznivih dejanj gospodarskega kriminala izvajata tudi finančne preiskave, ki zagotavljajo enoten in organiziran pristop k preprečevanju, preiskovanju in odkrivanju zahtevnejših oblik kriminalnega delovanja, ki ogroža finančni interes, varstvo in varnost države. Osredotočata se predvsem na primere, v katerih je zaznano usklajeno delovanje več povezanih subjektov, ki je načrtno usmerjeno v izogibanje oziroma utajevanje plačevanja javnih dajatev. Hkrati predstavljajo del koordiniranega institucionalnega odzivanja na zahtevne oblike finančnega in gospodarskega kriminala tako znotraj države kot tudi na mednarodni ravni (Letno poročilo Finančne uprave Republike Slovenije 2022, 2023, str. 90).

Omejevanje, se pravi preprečevanje, odkrivanje in preiskovanje gospodarske kriminalitete, je odvisno od posamezne preiskovalne situacije, vendar pa na splošno velja, da je nadzorni mehanizem najbolj učinkovit, če je čim bližje poslovnemu okolju (podjetju, banki, borzi, itd.), ki ga nek posameznik izkorišča. Dokler deluje posameznik v poslovnem okolju, ki ga dobro pozna, preiskovalci pa zunaj tega okolja, je v prednosti, ki pa jo lahko izničimo, če je nadzor tudi sestavni del poslovnega okolja. Kljub temu pa se lahko še tako učinkovit notranji nadzor prelisiči. V teh primerih se morajo s poslovnimi prevarami spopasti policija in druge nadzorne institucije (Dvoršek, 2005, str. 8).

Nujno potrebno orodje za odkrivanje in preiskovanje finančnih goljufij predstavljajo finančne preiskave, katerih bistvo je spremljanje in analiziranje sumljivih bančnih tokov, kar preiskovalcem omogoči odkritje finančne goljufije ali tudi identifikacijo posameznih osumljencev in predstavljajo srčiko učinkovitega zoperstavljanja organiziranemu kriminalu (Dvoršek, 2005, str. 9–11). Finančna preiskava je postopek, ki ga odredi državni tožilec, če se v predkazenskem ali kazenskem postopku ugotovi, da so podani razlogi za sum, da je osumljenec storil katero izmed kaznivih dejanj in ima v lasti, posesti, uporabi ali uživanju premoženje, za katero se sumi, da je nezakonitega izvora, vendar ni neposredno pridobljeno s konkretnim dejanjem, ki se preiskuje (Levstek, 2023).

Finančne preiskave lahko tako delimo na tri osnovna področja (Dvoršek, 2005, str. 13):

- »predhodne finančne preiskave zaradi začetnega suma gospodarske kriminalitete,

- finančne preiskave v okviru (pred)kazenskega postopka, ko so ali niso povezane s sumom gospodarske kriminalitete in
- predhodne finančne preiskave zaradi sumov, ki se nanašajo na gospodarsko kriminaliteto«.

Finančne preiskave predstavljajo eno izmed temeljnih preiskovalnih orodij za odkrivanje in preiskovanje kaznivih dejanj, predvsem na področju gospodarske kriminalitete, organiziranega kriminala in terorizma, ter obsegajo zbiranje, selekcioniranje, plemenitenje, preverjanje, predelavo in analizo finančnih in s financami povezanih podatkov. Finančna preiskava je torej (Dvoršek, 2005, str. 9):

- preiskovanje finančnih tokov in finančnih povezav ter izvorov sumljivega premoženja, da bi se ugotovilo in preiskalo strukturo in povezave neke sumljive kriminalne organizacije in njenih posameznih članov;
- zbiranje dokazov, da je bilo premoženje pridobljeno s kaznivimi dejanji; in pravnih osnov za zaseg tako pridobljenega premoženja;
- preiskava okoliščin, ki bi žrtvam omogočile utemeljene tožbene zahtevke za povrnitev škode; in
- zavarovanje premoženja, ki je predmet preiskave, da se lahko oškodovancem zagotovi možnost povračila škode.

Klasične finančne preiskave potekajo v petih fazah (Murray, v: Dvoršek, 2005, str. 10):

- »preverjanje začetnega suma,
- oblikovanje cilja in načrta preiskave in sestava delovne skupine,
- preiskovanje: pregled dokumentacije, razgovori s pričami,
- vrednotenje zbranih obvestil, na osnovi katerih se lahko preiskava ustavi, zahtevajo dodatna preiskovalna opravila, ali priprava zbranih dokazov za sodišče in
- predstavitev zbranih dokazov sodišču«.

V Sloveniji poznamo tri oblike finančnih preiskav, ki se razlikujejo po obsegu, pravni podlagi in organu, ki finančno preiskavo izvaja. In sicer poznamo (Geršak, 2019, str. 267):

1. finančne preiskave, za katere je pristojen FURS, ki jo izvede po določilih 100. člena Zakona o finančni upravi (ZFU, 2014), in pri katerih policija praviloma ne sodeluje, saj gre za primere, ko so bili kršeni predpisi o obdavčevanju ali drugi predpisi iz pristojnosti FURS;
2. finančne preiskave, ki potekajo po 10. členu Zakona o odvzemu premoženja nezakonitega izvora (ZOPNI, 2011) in se izvajajo v okviru finančne preiskovalne skupine. Ustanovitev FPS odredi in vodi pristojni državni tožilec. Pri njih praviloma sodeluje tudi policija, ni pa to obvezno. Finančno preiskavo po ZOPNI (2011) je zakonodajalec opredelil kot civilni ukrep in jih je ločil od kazenskega pregona.
3. finančne preiskave, ki se izvajajo po določbah KZ-1 (2008) v povezavi z ZKP (2012). Za izvajanje teh finančnih preiskav je pristojna policija in se izvajajo vzporedno s predkazenskim postopkom, imenujemo jih tudi »integrirane finančne preiskave«, ki se v skladu z določbami ZKP (2012) v praksi izvajajo izključno v fazi predkazenskega postopka.

S pomočjo analize sprememb, ki jih zajame finančna preiskava, lahko preiskovalci bolj jasno in dokažejo različna kazniva dejanja gospodarske kriminalitete, vendar pa za to potrebujejo druge indikatorje, ki vzbujajo sum, da se za določenimi finančnimi premiki skriva kriminalno dejanje ali več njih. Indikatorji, ki nakazujejo na gospodarski kriminal, so lahko npr. nenavadno visoke investicije, preusmerjanje plačilnega prometa preko računov tretjih oseb, poslovanje z novimi neznanimi podjetji – lahko tudi fiktivnimi, ki imajo poštni predal, posedovanje velike količine gotovine, angažiranje sumljivih, razvpitih davčnih svetovalcev, visoke zavarovane nepremičnine itd. (Dvoršek, 2005, str. 11).

Tudi Evropska unija (EU) je prepoznala problematiko gospodarskega kriminala in zaznala potrebo po oblikovanju nadnacionalne institucije za finančne preiskave, zaradi česar je EU začela uvajati mehanizme, ki omejujejo gospodarsko kriminaliteto v EU, in sicer Evropski urad za boj proti (finančnim) goljufijam – OLAF, katerega namen je predvsem ščititi finančne interese EU, ki zaradi gospodarske kriminalitete izgubi več sto milijonov EUR, hkrati pa nudi tudi vso potrebno podporo in tehnično znanje, ki ga potrebujejo članice za preiskovanje katerih koli finančnih goljufij (Dvoršek, 2005, str. 12).

FORENZIČNO RAČUNOVODSTVO

V podjetjih se z uporabo računovodstva na dokumentiran in standardiziran način spremlja in presoja vsa poslovna dogajanja in stanja ter izkazujejo gospodarska stanja in poslovni ter denarni uspehi oziroma neuspehi. Nikjer, vključno z računovodstvom, se ni mogoče v popolnosti izogniti pretečim nevarnostim gospodarskih kaznivih dejanj, ki se lahko pojavljajo pri posameznikih in/ali skupinah posameznikov, kadar bodisi ti svoj delovni položaj in računovodstvo uporabijo za gospodarska kazniva dejanja bodisi se zaradi storjenih gospodarskih kaznivih dejanj računovodstvo pojavi v primežu teh dejanj in ne hote postane »sostorilec« gospodarskega kaznivega dejanja. Problem pa se še poveča, kadar imamo opravka z izvedbo nesprejemljivih strokovnih ravnanj nosilcev računovodstva. V tem primeru govorimo o manipulativnem računovodstvu. Pri tem pa se pojavlja vprašanje, ali imajo nosilci nalog preiskovanja in pregona gospodarske kriminalitete dovolj znanja, sposobnosti in izkušenj, potrebnih za učinkovito in uspešno preiskovanje kriminalnih dejanj, ki se kažejo v računovodenju. Za zapolnitev vrzeli v znanju preiskovalcev se je tako razvilo forenzično računovodstvo, ki predstavlja nov vidik računovodstva in je namenjeno preiskovanju gospodarskega poslovanja, računovodenja in računovodskih dokumentov ter poročil za sodne in druge potrebe (Kolar in Zdolšek, 2013, str. 184 in 185).

Forenzično računovodstvo, ki predstavlja novo vejo računovodske dejavnosti, ki na profesionalni način presoja zakonito in moralno obravnavanje gospodarskih kategorij, njihovo prikazovanje in poročanje o njih za sodne in poslovne potrebe. Gre za posebno zvrst računovodskega presojanja, ki je namenjeno preprečevanju in odkrivanju ter dokazovanju odkritih prevar ali drugih kaznivih dejanj (Koletnik in Kolar, 2009, str. 119).

Forenzično računovodstvo je med ljudmi še vedno manj poznano in se ga praviloma povezuje zgolj s kriminalnimi dejanji, ki so že predmet sodne obravnave, v resnici pa forenzično računovodstvo obravnava tudi primere poslovne in zasebne sfere. Forenzični računovodja tako (Koletnik in Kolar, 2009, str. 120):

- »preizkuša in ocenjuje (ne)ustreznost obvladovanja poslovnih tveganj, da se preprečijo, odkrijejo ali dokažejo prevare oziroma druga kazniva dejanja, in

- ob podpori ustreznih (verodostojnih) dokazil daje neodvisno ter nepristransko mnenje o (ne)oporečnosti obvladovanja poslovnih tveganj ter o povzročiteljih nastalih prevar ali drugih kaznivih dejanj«.

Forenzično računovodstvo bi lahko opredeli kot obsežne računovodske analize v pravem okviru, ki obsega poznavanje računovodstva, financ, ekonomije, statistike, prava, raziskovanja, preiskovalnih metod in seveda sporočanje ugotovitev (Rufus, 2018, str. 109). Forenzični računovodja je glavni in odgovorni nosilec strokovnih opravil, zato mora imeti široko poslovno-gospodarsko znanje in izkušnje, prav tako pa mora biti strokovno in moralno zanesljiv. Njegova spoznanja temeljijo na veljavnih računovodskih in drugih doktrinah, podprta pa so s sodobnimi teoretičnimi izsledki in najboljšo prakso ter s splošno sprejetimi poklicno-etničnimi normami. Gre za iskanje in dokazovanje strokovne in poklicne (ne)resnice in (ne)poštenosti v poslovnih listinah in zapisih, v poslovnih knjigah in poslovnih (s)poročili ter za gospodarski vpliv oporečnih dejanj na zmanjšanje gospodarskih koristi udeležencev (Koletnik in Kolar, 2009, str. 120–121).

Največje število izobraženih in izkušenih forenzičnih računovodij je v ZDA, za kar ima največ zaslug Združenje veščakov za preiskovanje gospodarskega kriminala (angl. Association of Certified Fraud Examiners - ACFE) (Koletnik in Kolar, 2009, str. 121).

PREISKOVANJE GOSPODARSKE KRIMINALITETE S STRANI POLICIJE IN FURS-a

Gospodarska kriminaliteta postaja vse bolj kompleksna, zato postaja tudi obravnavanje kaznivih dejanj s tega področja čedalje zahtevnejše. Dobro organizirana in prepletena tudi z mednarodnimi elementi povzroča škodo finančnim interesom tako Slovenije kot tudi EU, zato je v ospredju preiskovanje kaznivih dejanj gospodarske kriminalitete. V okviru preiskovanja pa se je potrebno osredotočiti tudi na sledenje finančnim tokom z vzporednimi finančnimi preiskavami in zaseči protipravno pridobljeno premoženje. Preiskovanje gospodarske kriminalitete pa je tako ena izmed prednostnih nalog policije in tudi FURS-a (Ministrstvo za notranje zadeve, 2023).

Namen in cilji

Namen prispevka je ugotoviti gibanje obravnavanih primerov gospodarske kriminalitete v letih 2017–2022. Ob tem želimo proučiti tudi obseg škode, ki se jo letno povzroči s temi ravnanji, ter tudi kako se giba število finančnih preiskav, ki sta jih v sklopu preiskav kaznivih dejanj opravila policija in FURS. Cilj tega prispevka je v začetnem delu obravnavati teoretična izhodišča in spoznanja raziskovalcev na področju gospodarske kriminalitete ter tudi opredeliti osnovne pojme, kot so gospodarska kriminaliteta, finančne preiskave in forenzično računovodstvo. Nato pa na primeru Slovenije prikazati razsežnost problematike na področju gospodarske kriminalitete.

Raziskovalna vprašanja

Glede na namen in cilje smo si postavili sledeča raziskovalna vprašanja:

RV 1: Kako se je gibalo število kaznivih dejanj gospodarskega kriminala, ki sta jih obravnavala policija in FURS v letih 2017–2022?

- RV 2: Kolikšno materialno škodo se letno povzroči z dejanji gospodarske kriminalitete, ki jih obravnava policija in FURS?
- RV 3: Kako se giba število finančnih preiskav, ki sta jih v letih 2017–2022 izvedla policija in FURS?
- RV 4: Kako se giba število izobraženih in izkušenih forenzičnih računovodij v obdobju 2017–2022 v ZDA?

Raziskovalna metodologija

Tako pri izdelavi teoretičnega kot tudi raziskovalnega dela prispevka uporabljamo kvalitativni pristop, ki temelji na kvalitativni analizi. Uporabljamo metodo deskripcije, saj predstavljamo in opisujemo posamezne pojme, ter tudi metodo kompilacije, s katero združujemo citate in navedbe drugih avtorjev v smiselno celoto. Prav tako uporabimo metodo analize podatkov, ki temelji na analizi podatkov, pridobljenih iz letnih poročil policije in FURS-a.

REZULTATI

Najprej nas je zanimalo, kako se je gibalo število kaznivih dejanj gospodarske kriminalitete, ki sta jih obravnavala policija in FURS (1. raziskovalno vprašanje). Kot lahko vidimo iz tabele 1, je policija do leta 2021 beležila trend upadanja števila obravnavanih kaznivih dejanj gospodarske kriminalitete, in sicer je v letu 2017 obravnavala 8.987 kaznivih dejanj s področja gospodarske kriminalitete, leta 2021 pa samo 6.672, kar pomeni, da se je število obravnavanih kaznivih dejanj zmanjšalo kar za 25,76 %. V letu 2022 je število obravnavanih primerov naraslo na 7.724 (15,77 % rast glede na predhodno leto). Kljub vsemu pa ugotovimo, da se je v proučevanem obdobju število proučevanih kaznivih dejanj zmanjšalo za 14,05 %.

V nasprotju s policijo pa je FURS do leta 2020 vsako leto obravnaval večje število primerov gospodarske kriminalitete, in sicer so v letu 2020 obravnavali 389 primerov, kar je 72,89 % več primerov kot leta 2017. Po letu 2020 pa je FURS obravnaval vsako leto manj kaznivih dejanj. Tako je v letu 2022 obravnaval 52,44 % manj primerov kot leta 2017.

Tabela 1: Število kaznivih dejanj gospodarske kriminalitete, ki sta jih obravnavala policija in FURS

LETO	Policija			FURS		
	Število kaznivih dejanj	Verižni indeks	Indeks s stalno osnovo 2017 = 100	Število kaznivih dejanj	Verižni indeks	Indeks s stalno osnovo 2017 = 100
2017	8.987		100,00	225		100
2018	8.401	93,48	93,48	301	133,78	133,78
2019	8.091	96,31	90,03	319	105,98	141,78
2020	7.942	98,16	88,37	389	121,94	172,89
2021	6.672	84,01	74,24	168	43,19	74,67
2022	7.724	115,77	85,95	107	63,69	47,56

Viri: Letno poročilo o delu policije 2022 in Letno poročilo Finančne uprave Republike Slovenije 2022–2019.

Skupaj z upadanjem števila proučevanih primerov gospodarske kriminalitete je upadal tudi obseg materialne škode, ki je bila povzročena z obravnavanimi primeri. Iz tabele 2 je razvidno, da je materialna škoda, povzročena s kriminalnimi dejanji s področja gospodarske kriminalitete, ki jih je obravnavala policija, od leta 2017 do 2022 med leti nihala. Če pogledamo podatke natančneje, vidimo, da so proučevani primeri obeh institucij v letu 2022 povzročili le še za tretjino materialne škode glede na leto 2017. Pri tem je tudi sicer obseg škode v celotnem proučevanem obdobju pri proučevanih primerih FURS-a bistveno manjši kot obseg škode, ki so jo povzročili proučevani primeri s področja gospodarske kriminalitete, ki jih je proučevala policija. S tem smo odgovorili na drugo raziskovalno vprašanje.

Tabela 2: Materialna škoda, povzročena s kriminalnimi dejanji s področja gospodarske kriminalitete (v 1000 EUR), ki sta jih obravnavala policija in FURS

Leto	Policija			FURS		
	Materialna škoda (v 1.000 eur)	Verižni indeks	Indeks s stalno osnovo 2017 = 100	Materialna škoda (v 1.000 eur)	Verižni indeks	Indeks s stalno osnovo 2017 = 100
2017	435.248		100	38.594		100
2018	489.930	112,56	112,56	38.404	99,51	99,51
2019	305.807	62,42	70,26	35.982	93,69	93,23
2020	207.281	67,78	47,62	24.189	67,23	62,68
2021	207.649	100,18	47,71	21.911	90,58	56,77
2022	148.377	71,46	34,09	12.007	54,80	31,11

Viri: Letno poročilo o delu policije 2022-2020 in Letno poročilo Finančne uprave Republike Slovenije 2022-2017.

Posebno vrsto med kaznivimi dejanji gospodarske kriminalitete predstavljajo finančne prevare. S tretjim raziskovalnim vprašanjem smo želeli izvedeti, kako se je gibalo število izvedenih finančnih preiskav policije in FURS-a. Iz tabele 3 je razvidno, da se je med letoma 2017 in 2022 letno število finančnih preiskav policije povečalo (21,61 % več preiskav kot leta 2017), medtem ko se je letno število finančnih preiskav FURS-a zmanjšalo (10,19 % manj preiskav leta 2022 kot leta 2017). Je pa med letni zaznati manjša odstopanja, kar lahko delno pojasnimo tudi z ukrepi za preprečevane širjenja covida-19.

Tabela 3: Število zaključenih finančnih preiskav in analiz, opravljenih s strani policije in FURS-a

Leto	Policija			FURS		
	Število finančnih preiskav	Verižni indeks	Indeks s stalno osnovo 2017 = 100	Število finančnih preiskav	Verižni indeks	Indeks s stalno osnovo 2017 = 100
2017	347		100	108		100
2018	402	115,85	115,85	111	102,78	102,78
2019	472	117,41	136,02	121	109,01	112,04
2020	443	93,86	127,67	110	90,91	101,85
2021	456	102,93	131,41	74	67,27	68,52
2022	422	92,54	121,61	97	131,08	89,81

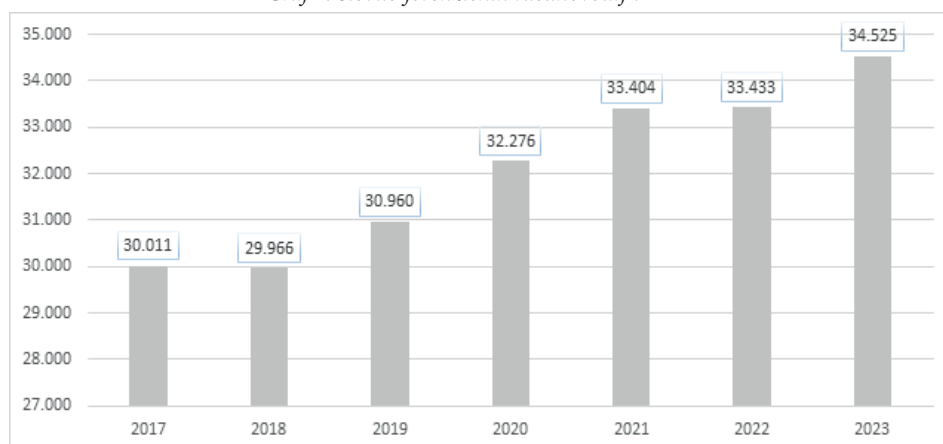
Viri: Letno poročilo o delu policije 2022, 2023, str. 102 in Letno poročilo Finančne uprave Republike Slovenije 2022-2017.

Ne glede na vse pa je tako število proučevanih kaznivih dejanj s področja gospodarske kriminalitete kot tudi število opravljenih finančnih preiskav relativno skromno. Tako je še toliko pomembnejše, da se vse napore nameni preprečevanju tovrstnih dejanj.

Ker pri gospodarski kriminaliteti pogosto sodelujejo računovodje, smo s četrtem raziskovalnim vprašanjem želeli proučiti, kako potrebam trga sledi število forenzičnih računovodij. Ker s podatki za Slovenijo in okoliških držav ne razpolagamo, smo analizo naredili za ZDA.

Z grafa 1 vidimo, da število forenzičnih računovodij v ZDA v proučevanem obdobju konstantno raste (izjema je manjši padec leta 2018, ko se je število zmanjšalo za 0,2 % oz. 45 računovodij). Tako je bilo v letu 2023 registriranih 34.525 forenzičnih računovodij oz. 15,04 % več kot leta 2017.

Graf 1: Število forenzičnih računovodij v ZDA



Vir: IBISWorld (2023).

Naraščanje števila forenzičnih računovodij lahko nakazuje na povečanje potreb po odkrivanju kriminalnih dejanj s področja gospodarske kriminalitete, prav tako pa se v ACFE zavedajo, da je kar 86 % kriminalnih dejanj s področja gospodarske kriminalitete povezanih z odtujitvijo sredstev (ACFE, 2023). Števila forenzičnih računovodij v Sloveniji trenutno možno pridobiti, bi bila pa to zanimiva tema za nadaljnje raziskave in primerjave.

ZAKLJUČEK

V prispevku smo se osredotočili na predstavitev preiskovanja gospodarske kriminalitete v Sloveniji, ki je prednostna naloga tako slovenske policije kot tudi FURS-a, ki v okviru preiskovanja kaznivih dejanj s področja gospodarske kriminalitete opravljata tudi finančne preiskave. V prispevku pa smo predstavili tudi razmeroma novo vejo v računovodstvu – forenzično računovodstvo, ki ima vedno pomembnejšo vlogo pri odkrivanju kaznivih dejanj s področja gospodarske kriminalitete.

Tako smo ugotovili, da število izobraženih in izkušenih forenzičnih računovodij v ZDA narašča. Žal podobnih podatkov nismo našli za Slovenijo. Vsekakor pa bi bilo zanimivo

raziskati, kako se giba število zaposlenih forenzičnih računovodij v Sloveniji in kakšna je korelacija s številom kaznivih dejanj s področja gospodarske kriminalitete v Sloveniji.

Vsekakor je potrebno tudi opozoriti, da je ta prispevek »le kapljica v morje« pri raziskovanju gospodarske kriminalitete in vsekakor bi bilo zelo zanimivo opraviti bolj podrobno analizo. Ob vsem tem bi bilo zanimivo podrobno tudi raziskati, kateri so tisti motivi, ki posameznike nagovorijo, da izvršijo neko kaznivo dejanje, ter tudi v kolikšni meri jih strah pred preiskavo odvrča od takšnih namer. Posebno področje raziskovanja pa bi se lahko nanašalo na proučevanje, ali imajo nosilci nalog preiskovanja in pregona gospodarske kriminalitete dovolj znanja, sposobnosti in izkušenj, potrebnih za učinkovito, eknomično in uspešno preiskovanje tovrstnega kriminala.

LITERATURA IN VIRI

1. ACFE (2023). Occupational Fraud 2022: A Report To The Nations®. Spletna stran: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2022/> [Citirano 19. 8. 2023 ob 13.00].
1. Association of Certified Fraud Examiners (2022). Occupational Fraud 2022: A Report to the nations. Spletna stran: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2022/> [Citirano 8. 8. 2023 ob 14.20].
2. Brown, S. (2020). 'The auditors have been asleep at the wheel,' says forensic accountant Steve Clapham. London: Global Capital.
3. Dvoršek, A. in Slinšek, L. (2005). Problematika finančnega kriminala v Sloveniji. Ljubljana: Fakulteta za policijsko-varnostne vede.
4. Errington, C. et al. (2020). Breaking Down The Fraud Policy: Internal auditors need to be involved in, and understand, the organization's fraud detection and prevention efforts. *Internal Auditor*, 77, št. 2, str. 14-15.
2. FURS. Ko me obišče finančna uprava zaradi nadzora: Katera področja nadzira Finančna uprava RS? Spletna stran: https://www.fu.gov.si/poslovni_dogodki_podjetja/ko_me_obisce_financna_uprava_zaradi_nadzora/ [Citirano 10. 8. 2023 ob 12.00].
5. Geršak, B. (2019). Kje je Republika Slovenija, ko govorimo o izvajanju finančnih preiskav v predkazenskem postopku in upoštevanju priporočila št. 30 projektne skupine za finančno ukrepanje? Ljubljana: Revija za kriminalistiko in kriminologijo, 70, št. 3, str. 265-276.
3. IBISWorld (2023). Forenzične računovodske storitve v ZDA - Statistika zaposlovanja 2004-2029. Spletna stran: <https://www.ibisworld.com/industry-statistics/employment/forensic-accounting-services-united-states/> [Citirano 8. 7. 2023 ob 17.35].
6. Koder, M. (2018). Indikatorji in vrste finančnih in računovodskih prevar. Ljubljana: O-STA. <https://o-sta.si/21889/indikatorji-in-vrste-financnih-in-racunovodskih-prevar> [Citirano 14. 6. 2023 ob 17.30].
7. Kolar, I. in Zdolšek, D. (2013). Zaznave o forenzičnem računovodstvu v povezavi s preiskovanjem gospodarskih kaznivih dejanj. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 64, št. 2, str. 182-194.
8. Koletnik, F. in Kolar, I. (2008). Forenzično računovodstvo. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
9. Lamberger, I. (2009). Gospodarski kriminal: gradivo za predmet Gospodarska kriminaliteta. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
4. Letno poročilo Finančne uprave Republike Slovenije 2017 (2018). Ljubljana: Ministrstvo za finance, FURS, Generalni finančni urad.
5. Letno poročilo Finančne uprave Republike Slovenije 2018 (2019). Ljubljana: Ministrstvo za finance, FURS, Generalni finančni urad.
6. Letno poročilo Finančne uprave Republike Slovenije 2019 (2020). Ljubljana: Ministrstvo za finance, FURS, Generalni finančni urad.

7. Letno poročilo Finančne uprave Republike Slovenije 2020 (2021). Ljubljana: Ministrstvo za finance, FURS, Generalni finančni urad.
8. Letno poročilo Finančne uprave Republike Slovenije 2021 (2022). Ljubljana: Ministrstvo za finance, FURS, Generalni finančni urad.
9. Letno poročilo Finančne uprave Republike Slovenije 2022 (2023). Ljubljana: Ministrstvo za finance, FURS, Generalni finančni urad.
10. Letno poročilo o delu policije 2020 (2021). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Služba generalnega direktorja policije.
11. Letno poročilo o delu policije 2021 (2022). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Služba generalnega direktorja policije.
12. Letno poročilo o delu policije 2022 (2023). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Služba generalnega direktorja policije.
10. Lutar Skerbinjek, A. (2012). Revizorjeva vloga pri preprečevanju in odkrivanju prevar v računovodskih izkazih. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, št. 4, str. 301–310. Spletni vir: https://www.policija.si/images/stories/Publikacije/RKK/PDF/2012/04/RKK2012-04_AndrejaLutarSkerbinjek_RevizorjevaVloga.pdf [Citirano 14. 8. 2023 ob 12.30 uri].
13. Ministrstvo za notranje zadeve (2019). Resolucijo o nacionalnem programu preprečevanja in zatiranja kriminalitete za obdobje 2019–2023. Spletna stran: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=RESO119> [Citirano 18. 8. 2023 ob 17.20].
14. Ministrstvo za notranje zadeve (2023). Odkrivanje in preiskovanje kaznivih dejanj. Spletni vir: <https://www.policija.si/delovna-podrocja/odkrivanje-in-preiskovanje-kaznivih-dejanj>.
11. Rufus, R. J. (2018). The 3 W's of Engaging a Forensic Accountant: Why, When, and Who. *American Journal of Family Law*, 32, št. 3, str. 108-114.
12. Selinšek, L. (2019). Gospodarska kriminaliteta skozi čas: se premeščajo meje ali ponavlja zgodovina? *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 2, str. 102–118. spletna stran: https://www.policija.si/images/stories/Publikacije/RKK/PDF/2019/02/RKK2019-02_LilijanaSelinsek_GospodarskaKriminalitetaSkoziCas.pdf [Citirano 7. 6. 2023 ob 17.30].
13. Steffee, S. (2014). Fraud Threat Spreading... *Internal Auditor*, 17, št. 2, str. 13–15.
14. Stern, N. (2016). Using Forensic Accounting to Spot Inconsistencies, Potential Fraud. *Business Credit*, 118, št. 8, str. 4–6.

IDENTIFICATION OF KEY STRENGTHS AND STRATEGIC POTENTIAL IN MODERN MANAGEMENT

Predrag Pravdić¹
Violeta Đorđević²
Jelena Erić-Obućina³

SUMMARY

The company achieves its mission in cooperation with internal and external factors. Management is the one who must understand and predict the scope of chances and dangers in the environment and determine the way the company operates, taking into account the company's strengths and weaknesses. Management is a process by which, by planning, organizing, leading and controlling with the help of people and resources, the company's goals are efficiently and effectively achieved in the environment. The management is expected to have a relationship with the environment that allows the company to define the right goals, operate in accordance with the possibilities and to react to new opportunities and dangers that appear in the environment.

KEY WORDS: *business goals, strategic management, key strenghts*

IDENTIFIKACIJA KLJUČNIH SNAGA I STRATEŠKIH POTENCIJALA U SAVREMENOM MENADŽMENTU

SAŽETAK

Kompanija svoju misiju ostvaruje u saradnji sa internim i eksternim faktorima. Menadžment je taj koji mora razumeti i predvideti obim šansi i opasnosti u okruženju i odrediti način poslovanja kompanije, uzimajući u obzir prednosti i slabosti kompanije. Menadžment je proces kojim se planiranjem, organizovanjem, vođenjem i kontrolom uz pomoć ljudi i resursa efikasno i efektivno ostvaruju ciljevi preduzeća u okruženju. Od menadžmenta se očekuje odnos sa okruženjem koji omogućava kompaniji da definiše prave ciljeve, posluje u skladu sa mogućnostima i da reaguje na nove prilike i opasnosti koje se pojavljuju u okruženju.

KLJUČNE REČI: *poslovni ciljevi, strateški menadžment, ključni pokazatelji*

1 dr Predrag Pravdić prof.s.s., Akademija strukovnih studija Kruševac, Srbija
2 msc Violeta Đorđević asistent, Akademija strukovnih studija Šumadija, Srbija
3 msc Jelena Erić-Obućina pred.s.s., Akademija strukovnih studija Šumadija, Srbija

INTRODUCTION

The company achieves its mission in cooperation with internal and external factors. Management is the one who must understand and predict the scope of chances and dangers in the environment and determine the way the company operates, taking into account the company's strengths and weaknesses. The way the company is managed changes with the development of the environment. If the company achieves and maximizes its business goals through a combination of financial, material and personnel resources, then the initiation and implementation of its activities depends on the combination of entrepreneurs, leaders and managers, with the successful cooperation of which the company achieves its mission. Capital, innovation and risk acceptance, business ideas, as well as the ability to manage the production process through the processes of planning, organizing, leading and controlling are important for the creation, survival and successful operation of a company.

The company is constantly faced with the opportunities presented to it in the environment, although they are often disguised as problems. It is up to the company, that is, the management of the company, to identify them, predict and determine their size and strength. This requires the company to have an active attitude towards the environment, as well as having information about the opportunities and dangers arising from cooperation with the environment and knowing its strengths and weaknesses. Osmanagić Bedenik (2004) said that strategy is understood as a decision that gives the direction of growth and development of the company on the domestic and international market. Osmanagić Bedenik (2004) also claimed that strategy often requires a change in the organizational structure and it represents a rational response to events in the environment. The purpose of the strategy is the choice of business activity, the allocation of resources and the creation of a sustainable competitive advantage.

The choice of business activity concerns the effectiveness of the company and depends on the product, market and technology and on the category of customers whose needs must be satisfied. Resource allocation is an internal problem and is oriented towards business efficiency. According to the Pim Roest (2010) the company's resources are limited and due to the impossibility of reusing them once allocated, it is important that the selection of the business area and the allocation of the company's resources are carried out simultaneously. Creating a sustainable competitive advantage means that the company has more favorable business results compared to other participants in business operations. The ability and speed to adapt to change are critical to the success of businesses in today's economy. The characteristics of strategy are the existence of a strategic situation that implies a competitive relationship between participants in a particular market. Most often, strategy is understood as a decision that gives the direction of growth and development of the company on the domestic and international market. The strategy indicates the resources that need to be mobilized, it starts from the goals in order to indicate the best ways, with its rationality it enables the limited resources to be allocated to the chosen strategic direction. With the help of strategy, the company defines and realizes its goals, it represents the way in which the company reacts to the environment over time. Management is a process by which, by planning, organizing, leading and controlling with the help of people and resources, the company's goals are efficiently and effectively achieved in the environment. DeWayne (2004) stated that the management is expected to have a relationship with the

environment that allows the company to define the right goals, operate in accordance with the possibilities and to react to new opportunities and dangers that appear in the environment. Efficiency - means doing the right things, and effectiveness - doing things the right way, that is, choosing jobs and organizing processes, or combining and using resources, represent the basic dimension of management. The task of management is to ensure the right combination of using resources and achieving goals, and establishing a balance between effectiveness and efficiency is the most important component of management activity.

STRATEGIC MANGEMENT APLIED IN ORGANIZATIONS

With the growth and development of the company, ie. its increase creates new management challenges and tasks. Not only in terms of decision-making, but also in the ways of their implementation. In order to ensure vitality in today's dynamic environment, the company ie. the management of the company must react in a timely manner and at the same time influence the changes in the environment with its actions. This requires strategic thinking about the company's long-term goals and the ways of their realization, that is, it requires a strategic vision of the company's development and the process of managing changes for the efficient and effective realization of the company's goals.

Nils and others (2004) concluded that strategic management is a concept that includes both strategic planning and strategic action in a situation where the environment is changing rapidly with increasing environmental resistance, and it is based on a feedback loop that controls and directs strategies and actions. Also, Nils and others (2004) stated that effectiveness depends on the level of development of strategic management in the company. Strategic management involves thinking, decision-making and action to create a competitive advantage, while enabling structural changes in the enterprise. Strategic management is the basis of directing business in a turbulent environment. It includes making decisions about the mission, goals, directions and ways of achieving them, resource allocation, as well as creating a support system.

Strategic management belongs to the domain of top management, as it requires knowledge of the entire company and its relationship with the environment. Decision making in this domain has long-term consequences for the progress and success of the company - a wide spatial and long time horizon, as well as a vision of strategic changes. Strategic management takes into account the interests, importance and balance of power of a large number of stakeholders that directly or indirectly affect the company's operations. It also balances the requirements of effectiveness and efficiency in business. The process of strategic management implies the connection of leadership, entrepreneurship and management, but also knowledge of the company as a whole, connections with the environment, knowledge in the fields of finance, production, marketing, as well as knowledge of people and the organization of their work. Organizing the company's work implies clearly defining goals in order to use all resources in an optimal way. Even smaller companies need to plan their activities in order to fight for a position in the market. That is why strategic management is extremely important for successful business. Leading teams of people to achieve long-term and short-term goals has been present since the beginning of the development of human civilization. Although the plans were much less complex then, they were a true indicator of the future. Already at the beginning of human development, the

tendency to lead a group of people for a common goal could be recognized. In his paper Leško (2005) said that modern management differs in terms of goals and more perfect methods, but the essence remains the same - devising effective solutions for challenges on the way to the intended goal. In order to achieve the intended results, strategic management methods are used.

However, before the company's strategy is formed, it is necessary to define what the company is striving for, i.e. what her mission is and how she intends to implement it. Let's start with the vision of the company, which describes in more detail its position in the future. The company strives for that ideal, and it will be reached when all the capacities of the company and its position on the market are used to the maximum. The mission presents a general description - what, with whom and for whom the organization works. By defining the vision, mission and goals of the company, the foundations for strategic management are laid. Only after that can the long-term goals of the organization be defined in order to create specific strategies. Strategic management deals with company management. This is done by means of clearly defined goals and resources for their realization. In this way, activities are planned and strategically important decisions are made. It can be the company's decision to focus on earning money on the Internet, i.e. to e-commerce business. Such decisions are often focused on the future, so the right moment is chosen for positioning and ensuring the conditions for making a profit. In addition, it is extremely important to recognize the opportunity in the market in time and make the most of it. In short, it is a modern way of managing a company, where the strategy is determined based on the goals and business conditions. It is important to create a strategy that will prepare the company for all challenges in the future. In this way, the company will be ready for everything, from business opportunities to crisis situations. It is important to approach planning in the right way by applying strategic analysis. In this way, it is possible to assess what kind of changes will happen in the environment and how they will affect the company. When it comes to strategic decisions, stakeholders have a great influence. We are talking about interest groups, but also individuals whose interests are related to the company. They influence the decisions that are made and that are directly maintained on the success of the business. As everyone has their own interests, it can often happen that individual stakeholders have different expectations, so making a decision that will satisfy all parties can be very challenging. Niven (2003) concluded that disagreement in the views of stakeholders occurs due to different ambitions and reasons that bind them to the company in question. There are internal and external stakeholders, where those within the company are owners, decision makers, employees and unions. When we talk about external, i.e. external influences, primarily customers, but also competitors, suppliers, trade associations, political organizations, financial institutions, and even the government of a country. In order to successfully market the company's product, it is necessary to properly satisfy the interests of all important interest groups. It often happened that even an inferior product did better in the market due to a better planned strategy. Simply put, for a company to be successful, its executives must know how to make money. Strategic management contains four important items. These components can also be seen as a kind of development path of a successful strategy.

Analysis of the environment - researching the internal and external environment and using the obtained results to make decisions. Examining the internal environment gives a

clearer picture of the strengths and weaknesses of the organization, the state of resources, the expertise of managers, the overall strength of the company, etc.

Planning the course of action - based on analyzes and defined goals, decisions are made that will determine the company's work in the coming period. In this stage, important decisions are made, such as the introduction of new products, the development of new markets and the general planning of actions that will enable the realization of the company's vision.

Planning strategies - determining how a course of action will be carried out. In this stage, several possible strategies are created in order to properly consider all options. When deciding on the best strategy, many factors are taken into account in order to make the best decision.

Implementation of the strategy - the agreed plans are put into action in accordance with the planned strategy and defined positions of the company. This item includes operational strategies, control and efficiency, and human resource management.

A distinction should be made here between strategic planning and long-term planning. With a strategic approach, it is not expected that the future will necessarily be better than the current state.

First of all, it is important to conduct a quality analysis of the real situation so that the company is ready for all challenges. Through strategic analysis, it is possible to establish strengths and weaknesses, that is, opportunities and threats for the company. Very often, long-term plans are also called strategic plans, but not every long-term plan can be considered a strategic plan. It takes a long time to implement strategic decisions of companies. This way of making business decisions is especially developed in the IT industry. As technology develops at a rapid pace, it is necessary to always look to the future. It often happens that a wrong analysis of technological development and market tendencies leads to the downfall of companies. The Finnish company Nokia is an excellent example of how a wrong assessment can jeopardize business. The once dominant mobile phone manufacturer has steadfastly refused to create a phone with the Android operating system. Today, HMD Global licenses Nokia phones with the Android system. We can only assume what the market would look like if the strategic management was better.

This is just one example of how strategic management can influence the future of a company's business. Simply because a company is successful in the present does not mean that it will be in the future. There are numerous methods on the basis of which the business environment is analyzed. One of the most popular is the SWOT analysis. It represents the study of strengths, weaknesses, opportunities and threats per company. Based on this analysis, one can see the interrelationship of these categories, which form one common picture. In this way, a very realistic picture of the state of the company can be obtained. Based on them, very important conclusions can be drawn, on the basis of which the best strategy for the company will be formed. A very important item in the analysis is the influence of competition. It affects not only the current formation of supply and demand, but also the future of business. For example, in the IT industry there is often the study of competitors, and quite often there is also industrial espionage. One of the main reasons is the development of technology, so a company that lags behind the leaders is threatened with shutdown. That is why SWOT analysis, as well as many other ways of checking the situation on the market, is extremely important for the company. As can be seen, strategic management consists of numerous elements where data analysis is carried out to the smallest detail.

This implies control over all production processes of the company in order to ensure the effective implementation of the defined strategy. The ultimate goal is, of course, successful business in the present, but above all ensuring a successful future.

MANAGING BUSINESS GOALS IN ORGANIZATION

Lončarević (2005) stated that management represents the basis of directing business in a turbulent environment. It includes making decisions about the mission, goals, directions and ways of achieving them, resource allocation, as well as creating a support system. Strategic management belongs to the domain of top management, as it requires knowledge of the entire company and its relationship with the environment. Decision making in this domain has long-term consequences for the progress and success of the company - a wide spatial and long time horizon, as well as a vision of strategic changes. Strategic management takes into account the interests, importance and balance of power of a large number of stakeholders that directly or indirectly affect the company's operations. It also balances the requirements of effectiveness and efficiency in business. In the early 1980s, under the influence of the quality movement, the world's major companies became preoccupied with quality. At the beginning of that wave, however, only the increase in product quality was thought of. This had the effect that one organization after another introduced a quality system, which again resulted in better products that were arrived at faster and more efficiently. The attitude that customers will come when the products are of better quality proved to be wrong, because soon everyone, or at least the majority, had better quality products. The wise leaders of more progressive organizations were the first to realize that quality improvement is a process that should involve all parts and activities of the organization, with a special emphasis on customers (users of services). They accepted the concept that the "winning" combination lies in high-quality products backed by high-quality service. On the other hand, customers began to understand that they have a wide range of options available to them and that it depends on them where they will shop, what products they will buy and what services they are willing to pay for. If they are not satisfied in one place, they have the option to go to another. Therefore, the demand for the best service is found as a mature thought in all customers. If the level of service they expect cannot be satisfied by one company, others will welcome them with open arms, in an effort not only to satisfy them, but also to "delight" them. In developed countries, customer satisfaction has already become a thing of the past, because research shows - satisfaction remains in people and is not transferred. Kaplan (2001) stated that unlike satisfaction, enthusiasm is transmitted to an average of three other people, which not only ensures the customer's loyalty, but also opens up the possibility of obtaining new clients through referrals (attention: unlike satisfaction, dissatisfaction is transmitted to an average of ten other people). Many global companies attach questionnaires to their invoices or promotional materials, asking customers to write comments or suggestions; many hotels leave such questionnaires in hotel rooms, restaurants on tables - because this is the way that leads to good communication with customers. Regardless of the effort made to provide customers with a quality product and quality service, mistakes and problems are an integral and unavoidable part of the job. The vast majority of unsatisfied customers do not want to complain, but simply "raise their hands" and move on to the competition, many of them will be ready to respond to your

concern for their interest in good faith and reciprocate “in kind”. If on your initiative, with an apology, an open and honest conversation you solve the problems or eliminate their dissatisfaction, it may happen that exactly such clients become your best and most loyal customers. This attitude is confirmed by researches that say that 95% of customers whose objections are resolved to their satisfaction in a short period of time, continue to do business with the same company. In the developed business world, we are slowly but surely witnessing the twilight and sunset of mass production and mass sales as the primary way of thinking and doing business, as well as mass marketing as the dominant way of attracting customers. Instead, the era of interactivity and customer relationship management, the age of “1 on 1” marketing, is coming. What has led to such a big and fundamental upheaval, as a result of which an increasing number of companies in the world are starting to think and act in a completely new way? The reason lies primarily in the fact that customer expectations are continuously and dramatically increasing. Today, customers are the ones who choose (“I know exactly what I want and what I want - I want it now!”), and who, with their choice, determine the rise or fall of companies on the market. The second reason is caused, on the one hand, by the unexpected growth and possibilities of information technology, and on the other hand, by a significant and accelerated reduction in its price, which led to a real cultural earthquake. The most interesting and strange thing is that most people are not aware that this “revolution” is happening. Nevertheless, in just a few years, all the basic and hitherto valid rules related to trade will be practically reversed. This movement, which is called the “1 to 1” marketing revolution, will mark the post-industrial age and will affect every job, every activity and every corner of this world. Managers, regardless of their level, will not only be unable to avoid the impact of these changes, but will have to accept and adapt to them. These are changes that should lead to optimizing the size of parts of the business. The company strives to train itself and achieve its mission more effectively with success factors, i.e. seize the opportunities and avoid the dangers (threats) that arise with changes. The company’s strategies and its connections with the environment can vary from a flexible organizational structure, cooperation, joint optimization and advancement to dominance of the environment. In their papers Kaplan and Norton (2004, 2006, 2008) stated that the absence of a future business plan in a company means that that company does not think about its business, but deals with daily operational tasks, that it does not have an organized influence on its business, but that the future of that company’s business will depend crucially on external factors. The existence of high-quality business plans of a company, which are realistic and competent, guarantees that the company has recognized the potential for its business on the market, that it has a better offer than the competition or that it has some innovative solutions for new products and services that give it a chance to dramatically improve its business and increase its market share. A high-quality business plan and its successful implementation testify to the fact that the company knows its business and has a realistic and high-quality perspective. The control of the implementation of the business plan means that the company keeps its business under control, which is a necessary condition for successful business. Creating a new business is a demanding process that requires a lot of patience and persistence, but also a great desire to progress. Every great company was born from an idea, an entrepreneur and people who were ready to work on that idea. However, in today’s time when the market is unstable and when circumstances and ways of doing business change from day to day, taking a step from

an entrepreneur to a company is a big risk. The investments are big and the results are uncertain. In addition, there is often a possibility that you will encounter a misunderstanding of your environment due to the fear of failure. Although there are many obstacles and at first glance they may deter you from the idea of investing in your business, it is important that you have a clear vision of what you want to achieve in your business, but also that you do not forget the reasons why you started in the first place to deal with it. Set your goals clearly and define what you want to achieve and how. It is completely natural that over time your business, if you dedicate yourself to it and invest in it, will progress and that at some point there will have to be changes in the way of doing business. So don't let these changes scare you, but be informed in time and do everything to ensure the success of your business. The way the company is managed changes with the development of the environment. If the company achieves and maximizes its business goals through a combination of financial, material and personnel resources, then the initiation and implementation of its activities depends on the combination of entrepreneurs, leaders and managers, with the successful cooperation of which the company achieves its mission. Kaplan and Norton (2004, 2006, 2008) concluded that capital, innovation and risk acceptance, business ideas, as well as the ability to manage the production process through the processes of planning, organizing, leading and controlling are important for the creation, survival and successful operation of a company. The company achieves its mission in cooperation with internal and external factors. Business strength is influenced by market share, brand image, profit margin, customer loyalty, technological capability and so on. On the other hand, industry attractiveness is influenced by drivers such as price trends, economies of scale, market virtues, market growth rates, segmentation, distribution structure, etc. Accordunh to the Dvorski (2005) despite the expected institutional resistance, lack of successful communication and lack of understanding of the role of new technology, these changes will happen, and in some areas they have already advanced significantly. What is the basic and essential difference between the old, "classic" way of marketing, sales, and in general communication with the customer, in relation to the "1 on 1" concept? Today's sales are predominantly mass sales, which consist of selling one product to as many customers as possible, with the help of advertising, promotion and publicity, as well as brand management, with the involvement of all the resources of the company's marketing department. With this type of sales, the seller's task is to present the product as unique, and to convey an interesting and attractive message to potential customers with the help of the mass media, which will influence their choice. In a traditional marketing organization, products are managed, and customers gather at the cash register. Moreover, when talking about mass sales, buyers and sellers are usually thought of as opposing parties. Customers are exposed to advertising messages like deadly radiation, even the language of mass sales is the language of war and hostility: Marketers "aim" at target markets, and measure their performance in relation to the "targets" they "segmented". If they are not fighting with customers, they are fighting through them against the competition in the battle to share the market. In such an environment, buyers simply know and feel that their interests are in direct conflict with the interests of sellers. If the company is not in direct contact with its customers, ie. if customers simply enter a company or store, buy a product and leave, without their identity being known or any deeper and designed communication taking place, then each purchase is a separate event, which cannot be connected to other, same transactions, from which no

constructive conclusions can be drawn. Such a way of doing business provides an unrealistic and counterproductive view of one's own customers. In order to achieve the greatest possible number of uniform transactions per unit of time (with unspecified and undefined customers), and faced with increasing competition that has the same goal, companies are forced to lower prices, give discounts, offer more goods for the same price, or increase promotional activities. If companies base their sales concept on the uniformity (undifferentiation) of consumers and if they want to increase the volume of sales, they have to "squeeze" their profit rate, because they have no other solutions and that is simply the truth.

CONCLUSION

Changes occurring in business environment cause further changes in organization and management of profit companies. One of the ways to improve the effectiveness of management is the application of BSC method which enables an exact way of achieving progress of each identified goal on all organizational perspectives. Business goals priority which is obtained in this way, can be considered less subjective (having in mind attitudes of a management team), i.e. more precise. Based on the gained solution, management teams focus their attention on and put their effort in improving the effectiveness of attaining those goals that have the greatest priority on the perspective which is given the biggest development value. In order to improve a process in the shortest possible period of time, it is necessary that management teams undertake certain activities directed toward highest priority goals, i.e. the goals that have the biggest influence on the process efficiency. It can be said that this problem solution is one of the most critical factors for successful establishment of a firms' BSC method.

REFERENCES

1. N. Osmanagić Bedenik, *Kontroling abeceda poslovnog uspeha*, Zagreb 2004.
2. Pim Roest, *The golden rules for implementing the BSC*, Australia, 2010.
3. DeWayne, L. Searcy, *Aligning the BSC and Firms strategy using the Analytic hierarchy process*, 2004
4. Nils -Goran Olve, Jan Roz, Magnus Wetter, *Performance drivers, A practical guide to using the Balanced Scorecard*, Toronto 2004
5. Leško T., *Mjerenje performansi informatičkog sektora državne uprave metodom "Uravnotežene tablice rezultata"*, Zagreb 2005
6. Paul R. Niven, *BSC step by step for government and non profit agencies*, John Wiley and Sons, 2003
7. Lončarević M., *Implementacija strategije primjenom sustava uravnoteženih ciljeva*, Mag. rad Zagreb, 2005
8. Kaplan, R.S., "Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations, Nonprofit Management and Leadership", Spring, 2001.
9. Kaplan, R.S., Norton, D., "Strategy maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes", Harvard Business School Press, USA: Massachusetts, 2004.
10. Kaplan, R.S., Norton, D., "Alignment", Harvard Business Press, USA: Massachusetts, 2006.
11. Kaplan, R.S., Norton, D., "The Execution Premium", Harvard Business Press, USA: Massachusetts, 2008.
12. Dvorski D., *Pokazatelji uspješnosti poslovanja primjenom modela uravnoteženih ciljeva*, Mag. rad Zagreb 2005

ZNAČAJ OBEZBEĐIVANJA FINANSIJSKIH SREDSTAVA ZA OBNOVU I KONZERVACIJU KULTURNO ISTORIJSKOG NASLEĐA

Jasmina Poštin¹
Aleksandra Jagodić Rusić²

SAŽETAK

Tema obezbeđivanja finansijskih sredstava za obnovu i konverzaciju kulturno-istorijskog značaja postala je prioritetna u poslednje vreme, postajući predmet istraživanja brojnih naučnika. Međutim, uprkos ogromnoj važnosti obrađenih tema, postoje neke praznine. Nailazilo se na određene poteškoće oko definisanja strategija kojima je cilj unapređenje i upravljanje kolektivnim nasleđem. Radi boljeg razumevanja ove problematike treba imati u vidu da pored vrednosti kulturno-istorijskog nasleđa postoji i socijalna, ekološka i novčana vrednost. Što dovodi do toga da privatna podrška kulturno-istorijskom nasleđu dobija fundamentalni značaj. Ovo je učinilo da oblici saradnje između javnog i privatnog budu neophodni da bi pomogli institucijama u zaštiti spomeničkog nasleđa.

KLJUČNE REČI: *obezbeđivanje finansijskih sredstava, kulturno-istorijsko nasleđe.*

THE IMPORTANCE OF PROVIDING FINANCIAL RESOURCES FOR THE RESTORATION AND CONSERVATION OF CULTURAL AND HISTORICAL HERITAGE

SUMMARY

The topic of providing financial resources for the restoration and conversation of cultural and historical significance has become a priority in recent times, becoming the subject of research by numerous scientists. However, despite the enormous importance of the topics covered, there are some gaps. Certain difficulties were encountered in defining strategies aimed at improving and managing collective heritage. For a better understanding of this issue, it should be borne in mind that in addition to the value of cultural and historical heritage, there is also a social, ecological and monetary value. Which leads to the fact that private support for the cultural and historical heritage acquires fundamental importance. This has made the forms of cooperation between public and private necessary to help institutions in the protection of the monumental heritage.

KEYWORDS: *provision of financial resources, cultural and historical heritage.*

1 Dr Jasmina Poštin, Assistant Professor, University "Union – Nikola Tesla", Beograd, "Faculty of management", Sremski Karlovci, Serbia, famzr.edu@gmail.com

2 Dr Aleksandra Jagodić Rusić, University of Business Studies - UPS Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, e-mail: aleksandra@rusic.rs

UVOD

U savremenom dobu problem očuvanja kulturno-istorijskog nasleđa postaje posebno aktuelan. Prema programu Svetske baštine (2009-2017) istorijsko nasleđe smatra se zajedničkim nasleđem čovečanstva i stoga zaslužuje zaštitu i očuvanje od strane međunarodnih zajednica. Mnoge savremene studije ukazuju na značaj očuvanju kulturno-istorijskog nasleđa sa naglaskom i pozivom na osetljivost prema vanrednoj situaciji po ovim pitanjima (eg. Ghimire, 2023). Prema Eppich & Grinda (2019) mnogi dramatični događaji prete kulturnom nasleđu, poput prirodnih katastrofa (poplave, zemljotresi) i oružanih sukoba. Ghimire (2023) navodi primer zemljotresa koji je 2015. godine pogodio Nepal i uništio većinu spomenika, kao i ukradenim artefaktima. Takođe, na pretnje kulturno-istorijskom nasleđu spadaju i uticaj industrijalizacije, nove tehnologije, kao i nestanak tradicionalne konzervatorske prakse. Međutim, neka rešenja su usvojena u prošlosti i može se primetiti da se poslednjih godina sve više proučava zemljana arhitektura i prepoznaju njene prednosti i kvaliteti (WHEAP, 2009-2017). Prepoznato je interesovanje za kulturno-istorijska nasleđa ne samo od strane konzervatora, već i od strane arhitekata, graditelja i programera koji poznaju granice savremenih tehnologija. Takođe, prepoznaju se i naponi koje je uložio Projekat dokumentacije nacionalne baštine za izgradnju širokih digitalnih zapisa istorijskih umetničkih spomenika koji su u opasnosti od izumiranja.

Oko četvrtine kulturnih dobara upisanih na Listu Svetske Baštine su zemljani arhitektonski lokaliteti i potrebno je da se na najbolji način iskoriste njene prednosti i potencijal za društveni, ekonomski i kulturni razvoj (WHEAP, 2009-2017). 2001. godine Komitet za svetsku baštinu je odobravanjem razvoja programa za očuvanje zemljane arhitekture napravio važan korak ka održivoj konzervaciji i revitalizaciji zemljanih arhitektonskih dobara, kao i ka strategiji za izgradnju regionalnih i nacionalnih kapaciteta za rukovodioce lokacija i tehničke stručnjake (WHEAP, 2009-2017). Ova odluka dovela je do pripreme konzervatorskih planova, aktivnostima konzervacije na arheološkim lokalitetima, projektima obuke i restauracije, kao i implementacije konkretnih projekata u mnogim delovima sveta. 2007. godine je zahvaljujući uspešnim ishodima navedenih projekata, Komitet za svetsku baštinu odobrio je desetogodišnji program svetske baštine (2007-2017), čija je osnovna svrha bila razvoj integrisanog globalnog pristupa za identifikaciju i formulisanje odgovarajućih metoda, tehnika i politika konzervacije i upravljanja za održivi razvoj zaštićenog zemljanog graditeljskog nasleđa (WHEAP, 2009-2017). Cilj je postići najbolje metode, prakse i tehnike konzervacije korišćenjem novih raspoloživih sredstava, kao i kroz izgradnju kapaciteta na nivou država. Zarad tog cilja, implementacije ovih aktivnosti treba da budu podržane od specijalizovanih agencija, koje treba da uključuju istraživačke projekte, pilot aktivnosti na terenu, publikacije o rezultatima, podizanje svesti i promotivne aktivnosti (WHEAP, 2009-2017).

Problematika se javlja što su aktivnosti unapređenja i zaštite kulturno-istorijskog nasleđa koje treba sprovesti veoma skupe za države. U skladu sa tim, neki autori smatraju da veliku opasnost predstavlja neadekvatno upravljanje finansijskim sredstavima za kontinuiranu konzervaciju i održavanje, kao i njihov nedostatak (Eppich & Grinda 2019).

TEORIJSKA RAZMATRANJA

Neki istraživači su se bavili fenomenologijom vremena kako bi se postigla teorija u oblasti restauracije i konzervacije kulturnog nasleđa (Yousefnejad & Falamaki, 2019). Rađene su i studije koje su se bavile problemom zaštite kulturno-istorijskih dobara u gradovima koja su oštećena ratom (eg. Shcherbina & Belal, 2019). Druge studije su sugerisale da kao jedan od faktora koji doprinosi očuvanju kulturno-istorijskom nasleđu može biti turizam, jer obuhvata privredu regiona, kulturno nasleđe, tradiciju i religiju (Akhmedenov & Sdykov, 2021). Akhmedenov & Sdykov (2021) smatraju da su kulturno-istorijsko nasleđe i turizam usko povezani jedni sa drugima jer uspešan razvoj naučnih, obrazovnih, kulturnih vidova turizma, a samim tim i masovnost potencijalnih turista direktno zavise od akcija koje imaju za cilj očuvanje kulturno-istorijskih i prirodnih resursa područja (Kvartalnov, 2000).

Takođe se može primetiti da se sve više radi na popularizaciji digitalnih izvora kulturno-istorijskog nasleđa, kao što su korišćenje mobilnih tehnologija i predstavljanje resursa u društvenim medijima (eg. Polovynchak et al., 2022). Neki istraživači su istraživali mogućnosti primene tehnologije za virtuelne rekonstrukcije kako bi se pružila vidljivost i podržao prenos kulturnog nasleđa u onim slučajevima gde fizička restauracija nije moguća (eg. Ortiz-Zamora et al., 2023).

S obzirom na dinamičan razvoj digitalnih resursa i stalnu pojavu novih tehnologija, Polovynchak et al., (2022) smatraju da se naučni izazov digitalnog predstavljanja nacionalnog kulturnog nasleđa uspešno razvija i da je naučni interes za ovu problematiku očuvan. Tome u prilog ide i to što naučnici aktivno razvijaju pitanja funkcionisanja i razvoja projekata koji su integrisani digitalnim resursima (eg. Lobuzina et al., 2019; Dobrovoljska, 2020).

Korišćenje mobilnih tehnologija proširuje pristup vrednim istorijskim i kulturnim resursima, a sve u cilju njihove popularizacije kod šireg kruga korisnika (Di Ruocco et al., 2022). Na ovaj način stvara se kako istraživački tako i obrazovni trend. Ovakvi servisi omogućavaju pristup digitalnim zbirkama dokumentovanog istorijskog i kulturnog nasleđa, doprinose samousavršavanju i mogu doprineti uključivanju potencijalnih sponzora u kulturnom diskursu.

Naglasak je na ubrzanju procesa korišćenja dostupne tehnologije, jer će digitalizacija kulturno-istorijskog nasleđa pomoći da se obezbedi da se fizička struktura nasleđa očuva. Resursi uloženi u tehnologiju (mašinski algoritmi, lasersko skeniranje, itd.) doprineće da se obezbedi nasleđe u najboljim okolnostima (Ghimire, 2023).

Važnost ovakvih studija ukazuje na značajna oštećenja kulturno-istorijskog nasleđa čime se dovodi u opasnost njihovo očuvanje, do potpunog gubitka. Shcherbina & Belal (2019) ukazuju na činjenični problem gde lokaliteti kulturnog nasleđa koji nisu na Uneskovoj listi ostaju bez pažnje vlasti i javnosti, što kao rezultat procesa rekonstrukcije može dovesti do njihovog gubitka kao i smanjenog ekonomskog potencijala.

PRIKAZ REZULTATA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Pokazalo se da se većina objekata svetske baštine ne bavi dovoljno pitanjima finansijskih sredstava za obnovu i konzervaciju kulturno-istorijskog nasleđa i da postoji potreba za više dijaloga o finansijskim aspektima upravljanja. Takođe se pokazalo da većina pro-

učavanih lokacija nije u stanju da efikasno upravlja finansijskim sredstvima (Eppich & Grinda 2019).

Prilikom definisanja finansijske održivosti Eppich & Grinda (2019) došli su do ključnih komponenti:

- menadžment planiranja,
- identifikacija prihoda,
- analiza rashoda,
- administracija i strateško planiranje
- usklađivanje i podrška kulturne, obrazovne i konzervatorske misije.

Na osnovu navedene problematike, identifikovane su okolnosti koje postižu veću finansijsku održivost (Eppich & Grinda 2019):

- povoljno i otvoreno okruženje za planiranje,
- znanje i obrazovanje,
- pozitivne percepcije u vezi sa značajem finansija,
- menadžerska autonomija i
- javni interes.

Takođe, u cilju da se bolje odgovori na zahteve očuvanja kulturno-istorijskog nasleđa u kreativnoj ekonomiji izrađen je prvi regionalni Priručnik za izradu i implementaciju biznis planova za rehabilitaciju kulturnih dobara (2014). Prema navedenom priručniku, razmotrena je politika i strategija finansiranja i definisana su ključna pitanja (Biznis plan za rehabilitaciju kulturnih dobara: priručnik za izradu i implementaciju, 2014, p.88):

1. Koji je nivo kritične mase finansijskih sredstava koji je neophodan za realizaciju projekta?
2. Kakva je struktura izvora finansiranja i koji su oblici finansijskog učešća koji su dostupni?
3. Da li se opredeliti za diverzifikaciju ili koncentraciju finansijskih izvora?
4. Koji su rizici u finansiranju?

Finansijska sredstva neophodna za realizaciju projekata predstavljaju kombinaciju izvora finansiranja, koja mogu dolaziti od strane evropskih fondova, sponzorstva i saradnje sa privredom, državnih dotacija i samostalnih prihoda (Biznis plan za rehabilitaciju kulturnih dobara: priručnik za izradu i implementaciju, 2014, p.88).

Kako su aktivnosti unapređenja i zaštite kulturno istorijskog nasleđa skupe za države, Dolores et al., (2020) smatraju da je neophodna saradnja sa privatnim preduzetnicima. Dolores et al., (2020) izučavali su temu sponzorstva kao glavnog oblika javno-privatnog partnerstva putem kojeg se finansiraju intervencije obnove/oporavka kulturno-istorijskog nasleđa. Cilj je bio da se obezbede alati za primenjenu analizu finansijske održivosti sponzorstva kako bi se olakšao oporavak kulturno-istorijskog nasleđa. Na taj način bi javna tela mogla imati koristi od većeg doprinosa resursa privatnih finansijera (Dolores et al., 2020). Sa druge strane, sponzoru se garantuje visoka vidljivost, poboljšava imidž kompanije i reputacija, što rezultira povećanjem prometa kompanije (Fantin, 2011; Dolores et al., 2020). Može se reći da su sponzorstvo i saradnja sa privredom postali jedan od važnijih izvora finansiranja kulturno-istorijskog nasleđa u novije vreme. Međutim, Dolores et al., (2020)

smatraju da postoji praznina u literaturnim istraživanjima u pogledu finansijskih aspekata sponzorstva, stoga sugerišu da je potrebno:

- sprovesti sponzorstvo kako bi se omogućio održivi oporavak istorijskog i arhitektonskog nasleđa,
- edukovati kompanije o pogodnostima i ograničenjima ulaganja u kulturno sponzorstvo,
- obezbediti alate za procenu finansijske održivosti investicije u sponzorstvo.

Na osnovu navedenog, može se zaključiti da je sponzorstvo ekonomski održivo za javno telo ako može da privuče potrebna finansijska sredstva za obnovu i konverzaciju kulturno istorijskog nasleđa (Dolores et al., 2020).

DISKUSIJA

Proučavanje, očuvanje i korišćenje objekata kulturno-istorijskog nasleđa predstavlja hitan problem kako regionalne istorijske nauke, tako i spomeničko-konzervatorske delatnosti (Akhmedenov & Sdykov, 2021, p.7). Da bi došlo do poboljšanja finansijske održivosti potrebno je da se stavi akcenat na negovanje okruženja koje podstiče finansijsko planiranje (Eppich & Grinda 2019), kao i da se unapredi znanje i obrazovanje iz finansija. Eppich & Grinda (2019) smatraju da se finansijsko upravljanje mora preneti na pojedinačne lokacije i da javnost mora biti uključena kako bi se osigurala finansijska održivost.

ZAKLJUČAK

Finansijsko upravljanje bi trebalo samo po sebi da bude cilj pri čemu se osigurava da se lokacije čuvaju i održavaju za buduće generacije (Eppich & Grinda 2019). Potreba za očuvanjem kulturno-istorijskog nasleđa je široko prepoznata od strane različitih segmenata društva. Problem predstavlja dostupnost finansijskih sredstava za obnovu i konzervaciju. Može se zaključiti da je bez preduzimanja mera za kontinuiranu finansijsku podršku, kulturno-istorijsko nasleđe je u opasnosti, jer se na taj način ignoriše preventivno održavanje (Eppich & Grinda 2019).

LITERATURA

1. Akhmedenov, K & Sdykov, M. (2021). Historical and cultural heritage of the Atyrau region as tourism development resource. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 817. 012001. Doi: 10.1088/1755-1315/817/1/012001.
2. BIZNIS PLAN za rehabilitaciju nepokretnih kulturnih dobara (2014). Priručnik za izradu i implementaciju. Republički zavod za zaštitu spomenika kulture. Dostupno on-line: <https://vdocuments.pub/biznis-plan-za-rehabilitaciju-nepokretnih-kulturnih-dobara.html>?
3. Di Ruocco, G., Melella, R., Iglesias, L., & Sicignano, C. (2022). Cultural heritage sustainability restoration: a quantitative method for the reversibility assessment of interventions on historical timber floor. *Rivista Tema*, 8. Doi: 10.30682/tema0801f.
4. Dobrovolska, V. (2020). Elektronna biblioteka «Ukrainika» – unikalnyi intehrovanyi resurs tsyfrovoy dokumentalnoy spadshchyny [The electronic library “Ukrainika” as the unique integrated resource of digital documentary heritage]. *Bibliotekoznavstvo. Dokumentoznavstvo. Informolohiia*, 1, 79-87. Doi: <https://doi.org/10.32461/2409-9805.1.2020.205424> (in Ukrainian).

5. Dolores, L., Macchiaroli, M., & de Mare, G. (2020). A Dynamic Model for the Financial Sustainability of the Restoration Sponsorship. *Sustainability*, 12(4):1694. Doi: 10.3390/su12041694.
6. Eppich, R., & Grinda, J. (2019). Sustainable financial management of tangible cultural heritage sites. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 9(3). Doi: 10.1108/JCHMSD-11-2018-0081.
7. Fantin, A. (2011). La sponsorizzazione dei beni culturali: Nuovi orizzonti del partenariato pubblico privato. *Il Cap. Cult. Stud. Value Cult. Herit.* 2, 115–131. Doi: <http://dx.doi.org/10.13138/2039-2362/110>.
8. Ghimire, P. (2023). Digitizing Cultural Heritage of Nepal: Tools for Conservation and Restoration. *Unity Journal*, 4, 254-279. Doi: 10.3126/unityj.v4i01.52245.
9. Kwartalnov V.A. (2000). *Tourism: A Textbook* (Moscow: Finance and Statistics), p 320.
10. Lobuzina, E., Perenesienko, I., & Loshhinskaja, N. (2019). Elektronnaja biblioteka «Ukrainika»: portal znanij nacional'noj biblioteki [Electronic library "Ukrainica": knowledge portal of the national library]. *Biblioteki nacional'nyh akademij nauk: problemy funkcionirovanija, tendencii razvitija*, 17, 50-64. Doi: <https://doi.org/10.15407/maan2019.17.050> (in Russian)
11. Ortiz-Zamora, F., Ladrón de Guevara Muñoz, C., Miravet Garret, L., Perez Garcia, J., et al. (2023). AUGMENTED REALITY APPLIED TO THE RESTORATION OF HISTORICAL HERITAGE. *DYNA*, 98. Doi: 86-90. 10.6036/10651.
12. Polovynchak, Y., Bondarenko, V., Matviichuk, L., & Strunhar, V. (2022). Legal Resources of Historical and Cultural Heritage: Presentation in Library Collections and Their Popularization. University Library at a New Stage of Social Communications Development. *Conference Proceedings*. 29-35. Doi: 10.15802/unilib/2022_270740.
13. Severino, F. (2007). Il fundresing per la cultura: Cosa offrire alle imprese. *Aedon*, 1, Doi:10.1446/24413.
14. Shcherbina, E & Belal, A. (2019). The value of historical and cultural heritage in the reconstruction and restoration of cities. *Vestnik MGSU*, 14. 417-426. Doi: 10.22227/1997-0935.2019.4.417-426.
15. World Heritage Earthen Architecture Programme (WHEAP) (2009-2017). Project Document. Educational, Scientific and Cultural Organization. United Nations.
16. Yousefnejad, S., & Falamaki, M. (2019). phenomenology of Time in restoration and conservation of historical and cultural heritage. 24.

A DECADE OF TOURISM CHANGES IN THE REPUBLIC OF SRPSKA

Zorana Agić¹
Svetlana Dušanić-Gačić²
Mirjana Milovanović³

SUMMARY

This research will present the changes in arrivals and overnight stays of the tourists to the Republic of Srpska in the observed period from 2013 to 2022. This is a continuation of the research, which was conducted in 2020. Data for tourist arrivals and overnight stays, according to NACE, were also presented in the same observed period. The paper explains the changes in the oscillations of visits and overnight stays in relation to the crisis years for tourism in the Republic of Srpska (2014 and 2020), but also the recovery in the years after. According to the research results, the authors again gave recommendations, based on the UNWTO Forecast (2022) which states that international tourism is on track to return to pre-pandemic levels, with twice as many people traveling during the first quarter of 2023 as during the same period in 2022.

KEYWORDS: *tourism changes, Republic of Srpska, UNWTO*

DECENIJA TURISTIČKIH PROMJENA U REPUBLICI SRPSKOJ

SAŽETAK

Ovim istraživanjem biće predstavljene promjene u turističkim dolascima i noćenjima u Republici Srpskoj u posmatranom periodu od 2013. do 2022. godine. Ovo je nastavak istraživanja koje je sprovedeno u 2021. godini. Podaci o dolascima i noćenjima turista, prema NACE-u, takođe su predstavljani u istom posmatranom periodu. U radu se objašnjavaju promjene u oscilacijama dolazaka i noćenja u odnosu na godine, koje su bile krizne za turizam u Republici Srpskoj (2014. i 2020.), ali i oporavak u godinama nakon toga. Prema datim rezultatima istraživanja, autori su ponovo dali preporuke, koje se zasnivaju na prognozi UNWTO (2022) koja navodi da je međunarodni turizam na putu da se vrati na nivo prije pandemije, sa dvostruko više ljudi koji su putovali tokom prvog kvartala 2023, u odnosu na isti period 2022. godine.

KLJUČNE RIJEČI: *turističke promjene, Republika Srpska, Svjetska turistička organizacija (eng. World Tourism Organization - UNWTO)*

- 1 Ph.D Assistant Professor (Banja Luka College, Miloša Obilića 30, 78000 Banja Luka) Bosnia and Herzegovina. ORCID: 0000-0001-7666-7272, zorana.agic@blc.edu.ba
- 2 Ph.D Associate Professor (Banja Luka College, Miloša Obilića 30, 78000 Banja Luka) Bosnia and Herzegovina. ORCID: 0000-0001-6173-7442, svetlanadg@blc.edu.ba
- 3 Ph.D Assistant Professor (Banja Luka College, Miloša Obilića 30, 78000 Banja Luka) Bosnia and Herzegovina. ORCID: 0000-0003-3746-5517, mirjana.milovanovic@blc.edu.ba

INTRODUCTION

The Republic of Srpska, placed in the heart of the Balkans, has been endowed with natural beauty, cultural heritage, and historical significance. As a region rich in diversities, it offers a tapestry of experiences that range from picturesque landscapes and vibrant cities to authentic traditions and warm hospitality. Tourism is an important sector for many regions, including the Republic of Srpska. Changes in tourism can be influenced by various factors, including economic trends, political stability, infrastructure development, cultural promotion, and global events (e.g. consequences of the COVID-19 pandemic). Over the past decade, the Republic of Srpska has witnessed a dynamic shift in its tourism landscape, characterized by various advancements, challenges, and emerging trends. Successful tourism development involves careful planning, collaboration and a focus on sustainability. Develop a clear and comprehensive tourism development strategy that outlines objectives, target markets, infrastructure needs and sustainability initiatives. Thorough market research should be conducted to understand the needs, preferences and behavior of tourists target. This helps tailor experiences and services to their interests. Also, it is necessary to start crisis (risk) management, to develop contingency plans that can deal with potential risks, such as natural disasters, health emergencies or political instability that could affect tourism. Analyzing all of the above, the authors reviewed the history of tourism development in the Republic of Srpska over a period of 10 years, analyzing the number of arrivals and overnight stays, both domestic and foreign tourists, according to the classification of economic activities (NACE). The Classification of Economic Activities is harmonized with NACE Rev.2 Statistical classification of economic activities in the European Community (Hotels and similar accommodation; holiday and other short-stay accommodation; camping grounds, recreational vehicle parks and trailer parks; human health activities). Also, the authors analyzed the crisis years in the observed period, as well as the time of recovery after the COVID-19 pandemic.

THEORETICAL BACKGROUND

According Barykin et al. (2021), growth in tourism would automatically mean more possibilities for all, as there would be more wealth creation, job creation, environmental awareness and avenues for recreation. All these are possible if the industry is ready to improve and take full advantage to leverage digital transformation by making digital excellence a goal through the excellent digital presence and digital hygiene. The pandemic has accelerated the adoption of technology in the travel industry. The system of contactless payments, virtual tours and health monitoring applications has grown. Konstantinova (2019) states that challenges and opportunities for digitalization in tourism are aimed at creating new key initiatives: digital competences and skills, changing thinking, creativity and innovation, creating new relationships between consumers and producers, implementing new good practices, new value chains, facilitating personalization of tourists' experiences, securing funding, contributing to new destination configurations, improving infrastructure, political support, etc.

Also, sustainable tourism is considered a lot in the new literature. This kind of tourism also presents vast challenges such as being difficult to define and measure, being more expensive than traditional forms of tourism (in part), and potentially having negative im-

pacts on local communities. Another major challenge is the lack of incentives for industry players, which makes it hard for stakeholders to embrace sustainable tourism methods and practices (Fuchs, 2023; Garg & Pandey, 2021; Jeong et al., 2023; Torkington et al., 2020).

Before the analysis and interpretation of the obtained results, it is necessary to analyze the facts that led to the increase in the number of arrivals, both foreign and domestic tourists from 2013 to 2022. It's important to note that the tourism industry can be influenced by a multitude of factors, and changes can occur rapidly due to various global and local developments. There is little doubt that foreign and domestic tourism have been major 'victims' of the global crisis caused by the health pandemic (Milovanović & Đervida, 2021). Many of the consequences of the COVID-19 pandemic on tourism and our individual mobilities have been enacted by governments, frequently backed up by emergency legislation (Baum & Hai, 2020). According to *Tourism statistics - nights spent at tourist accommodation establishments (2020)*, comparing January to September 2020 with the same 9 months period in 2019, the number of nights spent in EU tourist accommodation dropped from 2.4 billion in 2019 to 1.2 billion in 2020 (-49%). Lachhab et al. (2022) point out that tourism research related to crisis management and resilience is very important, with a special emphasis on research related to small tourism businesses.

From the aspect of cities and countries, the brand represents a kind of their designation: in the perception of individuals about a city or country, an attempt is made to generate a certain set of expectations, thoughts, knowledge, feelings and associations. Branded cities and countries are easier to attract tourists, but also residents, and thus make a step towards their own sustainable development (Miroslavljević & Milovanović, 2019; Foster & Cadogan, 2000; Jojić, 2018; Kilduff & Tabales, 2017).

The loyalty of both domestic and foreign tourists who visited certain destinations in the Republic of Srpska before the pandemic has been proven here. According to Perić, Milovanović and Vranesević (2019), loyalty is a variable category in itself, and customer expectations should not be considered a permanent and stable category. Expectations are variable before the purchase process, during that process and during the use of products or services due to various influences (changes in market circumstances, competition efforts, etc.) Creating emotional connections with customers through storytelling, brand values, and memorable experiences can result in stronger brand loyalty. When customers feel emotionally connected to a brand, they are more likely to remain loyal. The Tourist Organization of Banja Luka states that this city has been the first tourist destination in the Republic of Srpska for the past two decades, and last year it recorded a record tourist traffic with more than 146.000 overnight stays.

There is also "price like loyalty" in the context of health tourism in the Republic of Srpska, compared to countries in the region, because the prices in spas and health resorts are much cheaper than in the region. This is specific situation where patients or medical travelers exhibit loyalty primarily based on the cost of medical treatments or procedures. This means that patients choose a specific destination or medical provider because they consistently offer lower prices compared to other options. Otherwise, Kim, Chiang and Tang (2017), point out that wellness tourism is a rapidly growing sector of the current thriving tourism industry and that impact of tourists' motivation on engagement, which consequently leads to loyalty.

However, it is important to point out that loyalty was not the same among domestic and foreign tourists. While the number of arrivals of domestic tourists in 2021 and 2019 almost equalized, the number of arrivals of foreign tourists only reached the number of their arrivals (from 2019) in 2022, and the number of overnight stays by foreign tourists in 2022 (489035) did not even equal the number of overnight stays in 2019 (506040).

All of the above had a significant impact on the recovery of both the overall economy and tourism from 2021 until now.

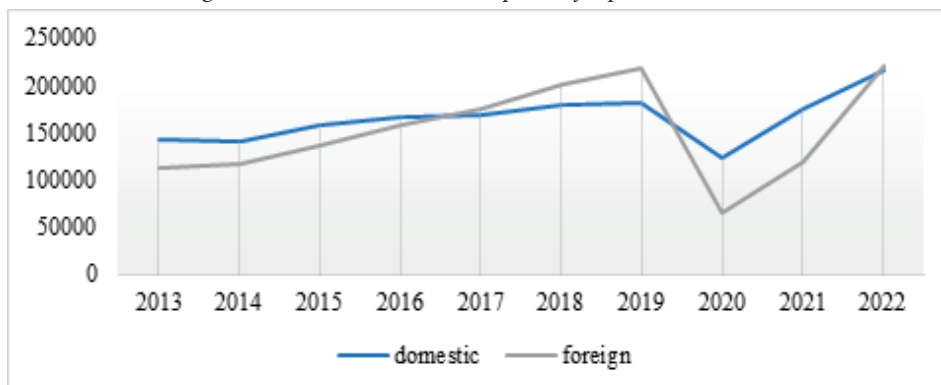
RESEARCH AND METHODOLOGY

As already stated, this work is a continuation of the research, which was completed two years ago. Accordingly, the same methods of data collection and evaluation were used. In order to capture the economic power comprising all activities in the tourism field, Eurostat, the Statistical Office of the European Communities, issued a statistical document for all economic activities in the European states, called NACE (Jurigova, 2015). The data, used by the authors of this paper, were taken from a multitude of reports, which are presented in the announcement “Monthly Report on Tourists and Nights” (TU-11), which is submitted to the Statistical Office of the Republic of Srpska provided by hotel and restaurant enterprises and other enterprises, business entities and organisations that provide services of guests accommodation (Milovanović & Đervida, 2021). The data will be presented showing the growth of arrivals and overnight stays in total, as well as the number of arrivals and overnight stays of domestic and foreign tourists in the Republic of Srpska (RS), interpreting the first observed period of 10 years (2013 to 2022).

Table 1. Tourist arrivals to the Republic of Srpska (2013-2022)

year	Tourist arrivals			Tourist overnight stays		
	domestic	foreign	total	domestic	foreign	total
2013	143510	112767	256277	396293	273936	670229
2014	141898	118262	260160	323002	275666	598668
2015	158571	136210	294781	366761	320183	686944
2016	166063	157845	323908	379136	361465	740601
2017	168293	176366	344659	390647	403896	794543
2018	179674	202128	381802	456367	470572	926939
2019	181401	218869	400270	466815	506040	972855
2020	123966	66305	190271	335624	195823	531447
2021	175763	119275	295038	478830	269445	748275
2022	217634	222147	439781	547534	489035	1036569

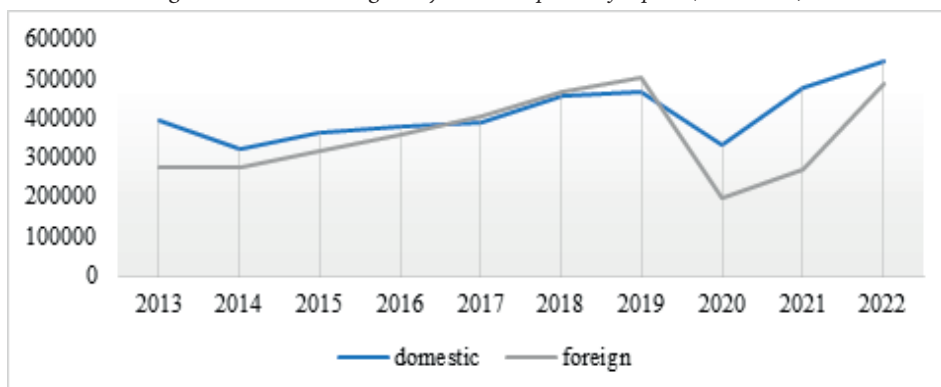
Figure 1: Tourist arrivals to the Republic of Srpska (2013-2022)



Source: The authors, according to the research

Considering Table 1, there were total 439781 tourist arrivals in 2022, in the RS, which is an increase of 71,60% compared to the number of tourist arrivals realised in 2013. Due to the catastrophic floods, which hit the RS in 2014, it is noticeable that the number of domestic tourists was lower than in 2013, and that the tendency of arrival/visit of domestic tourists in the accommodation facilities of the RS was disturbed. Also, due to the known situation with the COVID-19 virus pandemic, the number of total tourist arrivals in 2020 had a decrease of -52.46% compared 2019 (Figure 1). The number of tourist overnight stays realised in 2022 was 54,66% higher compared to 2013. Also, due to the catastrophic floods in 2014, it is noticeable that the number of domestic tourists was lower than in 2013. Due 2020, the number of total tourist overnight stays had a decrease of -45,37% compared to 2019, and number of foreign tourists nights had a decrease of -61,30% (Figure 2).

Figure 2: Tourist overnight stays at the Republic of Srpska (2013-2022)



Source: The authors, according to the research

In the observed period of 10 years, tourists in the RS primarily visited “hotels and similar accommodation”, followed by “human health activities”, “camping grounds, recreational

vehicle parks and trailer parks” and “holiday and other short-stay accommodation” (Figure 3). There is a noticeable increase in interest in „camping grounds, recreational vehicle parks and trailer parks“, during last years. Table 2 shows that the number of *domestic tourists* who visited the RS in 2022 and it was 51,65% higher, compared to 2013. In the observed period of 10 years, first of all they visited „hotels and similar accommodation“, and than „human health activities“, „holiday and other short-stay accommodation“ and „camping grounds, recreational vehicle parks and trailer parks“ (Figure 4). The number of domestic tourist arrivals in 2020 had a decrease of -31,66% compared to 2019, due to known restrictions related to the COVID-19 pandemic. However, what is significant is that the recovery followed quickly, so that two years later, a 75,56% increase in the number of domestic tourists was recorded. The number of *foreign tourists* in 2022 was 97% higher than 2013. Compared to domestic tourists, foreign tourists visited the most „hotels and similar accommodation“, „camping grounds, recreational vehicle parks and trailer parks“, „holiday and other short-stay accommodation“ and „human health activities“ (Figure 5). The number of foreign tourist arrivals in 2020 had a decrease of -69,70% compared to 2019. Important is that foreign tourists returned already one year after the pandemic, and a growth of 79,89% was recorded, Two years later (2022) that number was higher than it was in the year before the pandemic (2019).

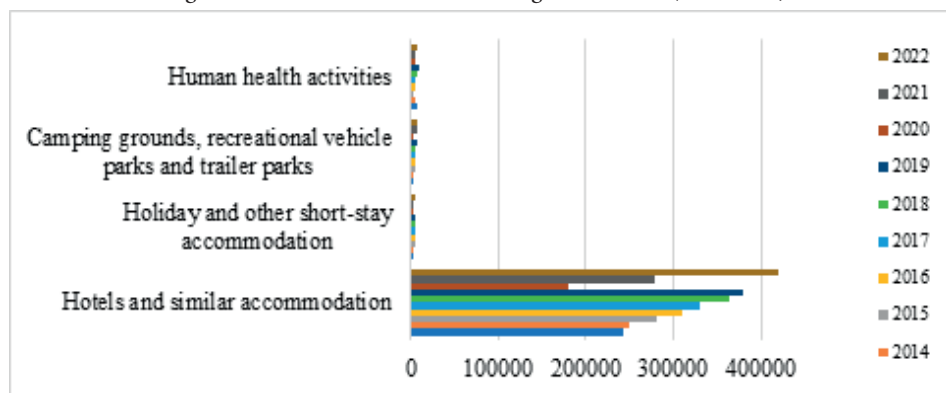
Table 2. Tourist arrivals according to the Classification of Economic Activities (NACE4) (2013-2022).

year	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
DOMESTIC TOURISTS	143510	141898	158571	166063	168293	179674	181401	123966	175763	217634
Hotels and similar accommodation	134097	135912	151117	158491	160581	168572	169963	117542	166567	208409
Holiday and other short-stay accommodation	1832	2057	3152	2566	3483	3347	2714	1745	1837	2276
Camping grounds, recreational vehicle parks and trailer parks	937	465	1263	1462	455	975	1131	879	1579	764
Human health activities	6644	3464	3039	3544	3774	6780	7593	3800	5780	6185
FOREIGN TOURISTS	112767	118262	136210	157845	176366	202128	218867	66305	119275	222147
Hotels and similar accommodation	109039	114289	130895	151662	169107	195553	209153	63043	112654	212821

4 NACE is the acronym used to designate the various statistical classifications of economic activities developed since 1970 in the European Union (EU). NACE provides the framework for collecting and presenting a large range of statistical data according to economic activity in the fields of economic statistics (e.g. production, employment, national accounts) and in other statistical domains. Statistics produced on the basis of NACE are comparable at European and, in general, at world level. The use of NACE is mandatory within the European statistical system.

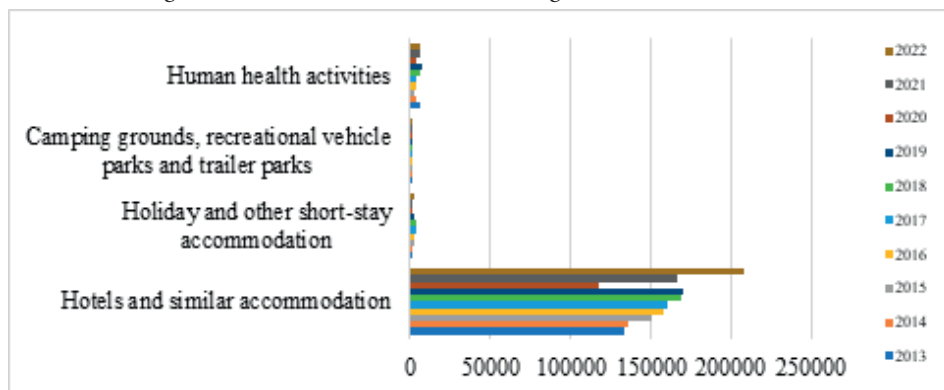
Holiday and other short-stay accommodation	1402	1312	1803	1798	2053	2233	2579	641	1384	2015
Camping grounds, recreational vehicle parks and trailer parks	1890	2123	2884	3486	4191	3121	5725	2346	4993	6621
Human health activities	436	538	628	899	1015	1221	1410	275	244	690
TOTAL	256277	260160	294781	323908	344659	381802	400268	190271	295038	439781
Hotels and similar accommodation	243136	250201	282012	310153	329688	364125	379116	180585	279221	421230
Holiday and other short-stay accommodation	3234	3369	4955	4364	5536	5580	5293	2386	3221	4291
Camping grounds, recreational vehicle parks and trailer parks	2827	2588	4147	4948	4646	4096	6856	3225	6572	7385
Human health activities	7080	4002	3667	4443	4789	8001	9003	4075	6024	6875

Figure 3: Total tourist arrivals according to the NACE (2013-2022).



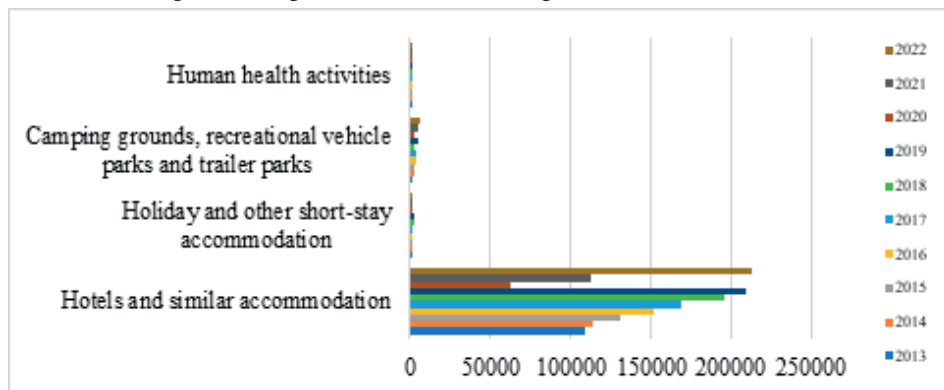
Source: The authors, according to the research

Figure 4: Domestic tourist arrivals according to the NACE (2013-2022).



Source: The authors, according to the research

Figure 5: Foreign tourist arrivals according to the NACE (2013-2022).



Source: The authors, according to the research

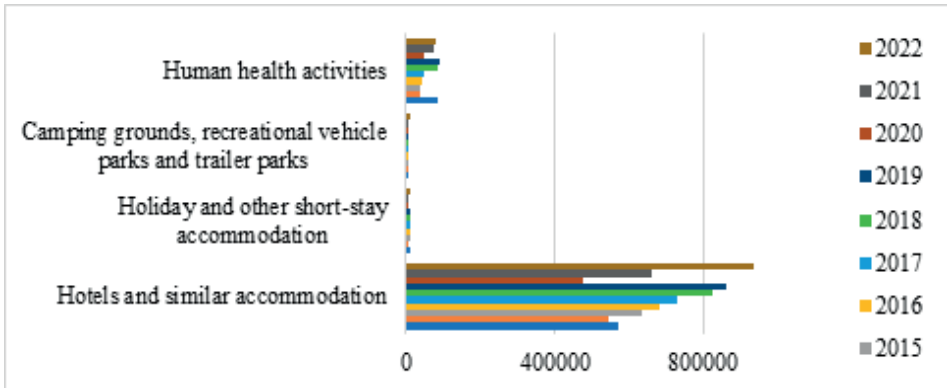
Number of total tourist nights increase in total 54,66% during this period (Table 3). There was a significant increase in overnight stays (nights) by foreign tourists of 78,52%, and the number of overnight stays by domestic tourists increased by 38,16% (Figure 6).

Table 3. Tourist nights (overnight) stays according to the Classification of Economic Activities (NACE5) (2013-2022).

YEAR	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
DOMESTIC TOURISTS	396295	323002	366761	379136	390647	456367	466815	335624	478830	547534
Hotels and similar accommodation	310248	283392	327626	337639	344301	376682	381529	288970	400690	468924
Holiday and other short-stay accommodation	3756	4189	6395	4011	5026	5792	4383	2675	3331	4213
Camping grounds, recreational vehicle parks and trailer parks	1100	512	1370	1571	515	1163	1306	1076	1849	1580
Human health activities	81191	34909	31370	35915	40805	72730	79597	42903	72960	72817
FOREIGN TOURISTS	273936	275666	320183	361465	403896	470572	506040	195823	269445	489035
Hotels and similar accommodation	261113	263799	306134	343252	384288	448866	479309	187481	257614	468017
Holiday and other short-stay accommodation	6285	4136	5092	5587	5496	6257	7238	1988	3683	5518
Camping grounds, recreational vehicle parks and trailer parks	2343	2783	3379	4402	4901	4228	6729	2950	6192	9573
Human health activities	4195	4948	5578	8224	9211	11221	12764	3404	1956	5927
TOTAL	670231	598668	686944	740601	794543	926939	972855	531447	748275	1036569
Hotels and similar accommodation	571361	547191	633760	680891	728589	825548	860838	476451	658304	936941
Holiday and other short-stay accommodation	10041	8325	11487	9598	10522	12049	11621	4663	7014	9731
Camping grounds, recreational vehicle parks and trailer parks	3443	3295	4749	5973	5416	5391	8035	4026	8041	11153
Human health activities	85386	39857	36948	44139	50016	83951	92361	46307	74916	78744

5 NACE is the acronym used to designate the various statistical classifications of economic activities developed since 1970 in the European Union (EU). NACE provides the framework for collecting and presenting a large range of statistical data according to economic activity in the fields of economic statistics (e.g. production, employment, national accounts) and in other statistical domains. Statistics produced on the basis of NACE are comparable at European and, in general, at world level. The use of NACE is mandatory within the European statistical system.

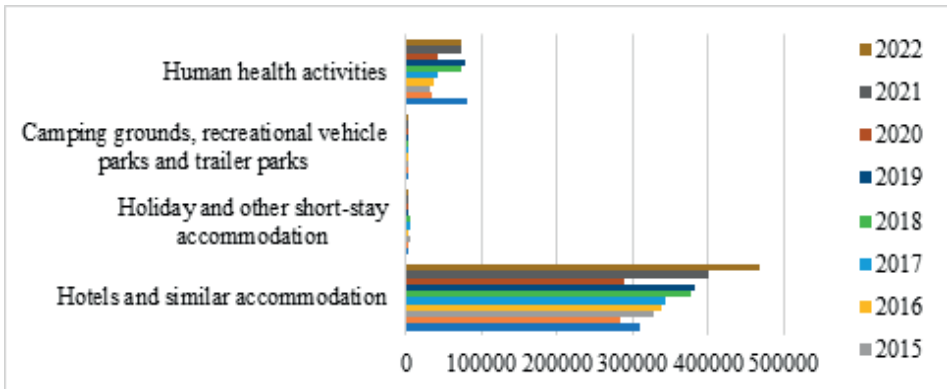
Figure 6: Total tourist nights according to the NACE (2013-2022).



Source: The authors, according to the research

Domestic tourists, who spent the night in some of the tourist facilities in the RS in 2022 was 38,1% higher, compared to 2013. In the observed period, first of all they spent nights at „Hotels and similar accommodation“, and than „Human health activities“, „Holiday and other short-stay accommodation“ and „Camping grounds, recreational vehicle parks and trailer parks“. There are no significant oscillations in this trend. The number of domestic tourist night in 2020 had a decrease of -28,10% compared to 2019 (Figure 7).

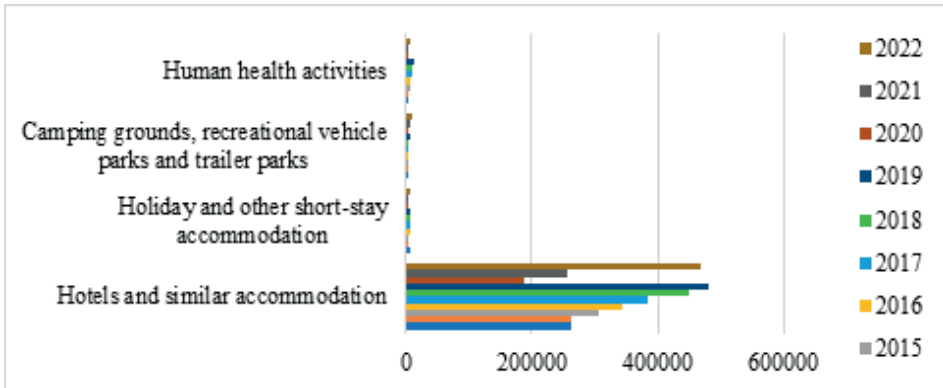
Figure 7: Domestic tourist nights according to the NACE (2013-2022).



Source: The authors, according to the research

The number of foreign tourists in 2022 was 78,52% higer than 2013. They also spent nights most in „Hotels and similar accommodation“, „Human health activities“, „Holiday and other short-stay accommodation“ and „Camping grounds, recreational vehicle parks and trailer parks (Figure 8). It is interesting that in 2014 the number of total night decreased by -10,68% compared to 2013, and also the number of nights of domestic tourists decreased by -18,49%. The number of overnight stays of foreign guests has slightly increased compared to 2013.

Figure 8: Foreign tourist nights stays according to the NACE (2013-2022).



Source: The authors, according to the research

CONCLUSION AND IMPLICATIONS

The paper analyzed data on the number of arrivals and overnight stays of domestic and foreign tourists, and new trends and changes in the preferences of tourists were noted. Republic of Srpska has a rich cultural and historical heritage. Efforts to preserve and promote this heritage through events, museums, festivals, and guided tours can attract tourists interested in exploring the local culture and history. Investments in infrastructure, such as transportation networks, accommodations, and attractions, can significantly impact tourism. Improved roads, airports, and public transportation can make it easier for tourists to access different regions within the RS. Also, the RS has unique natural landscapes, such as national parks, lakes, and mountains, promoting eco-tourism and outdoor activities like hiking, camping, and water sports. All of these could be a strategy to attract nature enthusiasts. Utilizing digital platforms and social media for marketing and promotion can help reach a wider audience and attract tourists who are looking for unique and off-the-beaten-path destinations. As global trends shift towards sustainable and responsible tourism, the RS could focus on promoting environmentally friendly practices, supporting local communities, and ensuring that tourism growth is balanced and doesn't negatively impact the local environment or culture. Hosting cultural events, music festivals, and other entertainment activities can draw in a diverse range of tourists and boost the local economy. Developing unique and immersive experiences, such as culinary tours, handicraft workshops, and immersive cultural exchanges, can set the Republic of Srpska apart from other destinations. Also, the COVID-19 pandemic has highlighted the need for flexible strategies in the tourism industry. The ability to adapt to crises and implement safety measures will be crucial for attracting tourists in the future. It is necessary to continue holding cultural events, music festivals and other entertainment activities, not only in the larger cities of the Republic of Srpska, but also in those that have potential, but not financial and infrastructural opportunities. Such manifestations, which would be promoted, could attract a diverse range of tourists and stimulate the local economy.

REFERENCES

1. Barykin, S. E., de la Poza, E., Khalid, B., Kapustina, I. V., Kalinina, O. V., & Iqbal, K. M. (2021). Tourism Industry: Digital Transformation. In B. Khan, M. Kuofie, & S. Suman (Eds.), *Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education* (pp. 414-434). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8327-2.ch025>
2. Baum, T., Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and thne impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2397-2407. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>
3. COVID-19 - a global insight on travel and tourism impacts,UNWTO & Data Partners, 21 April 2020. Retrieved from: <https://www.unwto.org/news/impact-of-covid-19-on-global-tourism-made-clear-as-unwto-counts-the-cost-of-standstill>
4. Accessed 20.07.2023 at 19:10
5. Foster, B. D., & Cadogan, J. W. (2000). Relationship selling and customer loyalty: an empirical investigation. *Marketing Intelligence & Planning*, 18, 185-199.doi:10.1108/02634500010333316
6. Retrieved from: <https://www.semanticscholar.org/paper/Relationship-selling-and-customer-loyalty%3A-an-Foster-Cadogan/7083b5a4bf0b338cbe26bc67779e5325afb5bd81>
7. Fuchs, K. (2023). Navigating the Fine Line of Sustainable Tourism: A Critical Analysis with Implications for Tourism Planning. *Journal Of Environmental Management And Tourism*, 14(4), 1908 - 1914. doi:10.14505/jemt.v14.4(68).02.
8. Retrieved from: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/7885>
9. Garg, P., and Pandey, A. 2021. Towards sustainable tourism: an empirical investigation. *Foresight*, 23(2): 188-200. DOI: <https://doi.org/10.1108/FS-04-2020-0042/>
10. Jeong, Ji Young, Mamurbek Karimov, Yuldoshboy Sobirov, Olimjon Saidmamatov, and Peter Marty. 2023. "Evaluating Culturalization Strategies for Sustainable Tourism Development in Uzbekistan" *Sustainability* 15, no. 9: 7727. <https://doi.org/10.3390/su15097727>
11. Jojic, S. (2018). City branding and the tourist gaze: City branding for tourism development. *European Journal of Social Science Education and Research*, 5(3), 150-160. Retrieved from: <https://revistia.com/index.php/ejsr/article/view/6686>
12. Jurgova, Z. (2015). Tourism industry analysis with the Czech Republic as the focal point, 3rd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, 26-28 November 2015, Rome, Italy. Retrieved from: https://e-tarjome.com/storage/panel/fileuploads/2019-10-13/1570962525_E13772-e-tarjome.pdf
13. Kilduff, K., & Tabales, J. M. N. (2017). Country Branding and its effect on the consumer in the global market. *Cuadernos de Gestión*, 17(1), 83-104. DOI: 10.5295/cdg.150543kk
14. Retrieved from: <https://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/150543kk.pdf>
15. Kim, E., Chiang, L., & Tang, L. (2017). Investigating wellness tourists' motivation, engagement, and loyalty: In search of the missing link. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(7), 867-879. doi: 10.1080/10548408.2016.1261756
16. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/311853243_Investigating_wellness_tourists%27_motivation_engagement_and_loyalty_in_search_of_the_missing_link
17. Konstantinova, S. (2019). DIGITAL TRANSFORMATION IN TOURISM. *KNOWLEDGE - International Journal* , 35(1), 188–193. Retrieved from <http://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/1803>
18. Milovanović, M., & Đervida, R. (2021, May 20). *Changes in Tourism in Republic of Srpska: Comparison - Before and During Covid-19*. In 10th International Scientific Conference Globalisation Challenges and the Social - Economic Environment of the EU, Slovenia, Novo Mesto (301-312). Faculty of Economics and Informatics and Faculty of Business and Management Sciences University of Novo Mesto.

19. Retrieved from: https://www.academia.edu/63622173/Tourism_Changes_in_Republic_of_Srpska_Comparison_Before_and_During_COVID_19
20. Miroslavljevic, M., Milovanovic, M. (2015). *Branding of the Country and City for Purpose of Economical and Political Promotion*, International scientific conference – Development challenge to 2020. No.10, Banja Luka, 222-223. doi: 10.7251/SVR1510020M. Retrieved from: <https://svarog.nubl.org/wp-content/uploads/2022/01/6.-Assistant-professor-Mladen-Miroslavljevic-PhD-Mirjana-Milovanovic-MA-BRANDING-OF-THE-COUNTRY-AND-CITY-FOR-PURPOSE-OF-ECONOMICAL-AND-POLITICAL-PROMOTION.pdf>
21. Peric, N., Milovanovic, M., Vranesevic, T. (2020). Predicting Customer Loyalty Levels of Professional Customers: The Case of Balkans. *Economy and Market Communication Review*, 10(2), 319-337. <https://doi.org/10.7251/EMC2002319P>. Retrieved from: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1231537.pdf>
22. Lachhab, S., Šegota, T., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2022). Crisis Management and Resilience – The Case of Small Businesses in Tourism. In book: *Crisis management and resilience – the case of small businesses in tourism*. Publisher: Emerald. doi: 10.1108/978-1-80382-311-920221013
23. Torkington, K., Stanford, D., & Guiver, J. (2020). Discourse (s) of growth and sustainability in national tourism policy documents. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(7), 1041-1062.
24. Tourism statistics - nights spent at tourist accommodation establishments. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics_-_nights_spent_at_tourist_accommodation_establishments#January_to_September_2020:_Nights_spent_in_EU27_tourist_accommodation_down_by_49.25_compared_with_the_same_period_in_2019. Accessed 18.07.2023 at 21:10
25. Tourist Organization of Banja Luka, <https://turizamrs.org/en/turisticka-organizacija-banja-luka/> Accessed 18.07.2023 at 18:20

VPLIV TEHNOLOGIJE NA RAZVOJ TRAJNOSTNEGA TURIZMA

Urška Longar
Malči Grivec

POVZETEK

Turizem je ključna gospodarska dejavnost, vendar pa lahko njegov negativen vpliv na okolje in lokalne skupnosti privede do dolgoročnih škodljivih učinkov, zato vedno bolj v ospredje prihaja trajnostni turizem. Trajnostni turizem se zavzema za ohranjanje naravne in kulturne dediščine ter zagotavljanje koristi za lokalno prebivalstvo. V zadnjem času so tehnološke inovacije, kot so pametni telefoni, aplikacije, senzorji in druge digitalne rešitve, postale ključne za doseganje teh ciljev. V prispevku prikažemo z različnih vidikov, kako lahko tehnologija prispeva k trajnostnemu turizmu. Na primer, pametne aplikacije omogočajo obiskovalcem boljši vpogled v lokalno kulturo, zgodovino in okolje ter spodbujajo odgovorno ravnanje. Senzorji in podatkovne analize lahko pomagajo upravljavcem destinacij spremljati obremenitve na okolje in sprejemati ukrepe za ohranjanje naravnih virov. Prav tako lahko tehnologija izboljša učinkovitost transporta in infrastrukture, s čimer zmanjšuje negativne vplive na okolje. Hkrati pa v prispevku prikažemo izzive, povezane s tehnološkim napredkom v trajnostnem turizmu. To vključuje vprašanja zasebnosti, preobremenitve z informacijami, digitalno izključenost in potencialno izgubo avtentičnosti doživetij. Pomembno je najti ravnotežje med tehnološkimi inovacijami ter ohranjanjem osnovnih načel trajnostnega turizma. Na podlagi analize obstoječih študij, primerov in strokovnih mnenj ugotavljamo, kako lahko tehnologija s pravilnim upravljanjem prispeva k dolgoročni trajnosti turističnih destinacij in izboljšanju izkušenj obiskovalcev.

KLJUČNE BESEDE: turizem, trajnost, trajnostni turizem, tehnologija, vpliv na okolje.

IMPACT OF TECHNOLOGY ON THE DEVELOPMENT OF SUSTAINABLE TOURISM

SUMMARY

Tourism is an important industry, but the negative impact on the environment and local communities can lead to long-term disruption, which is why sustainable tourism is becoming more prominent. Sustainable tourism advocates for the preservation of natural and cultural heritage and provides benefits to local communities. Recently, technological innovations such as smartphones, apps, sensors, and other digital solutions have become key to achieving these goals. In this paper, we show how technology can contribute to sustainable tourism in a variety of ways. Smart apps, for example, give visitors a better insight into local culture, history and environment, and encourage responsible behavior. Using sensors and data analytics, destination managers can monitor environmental impact and take steps to conserve natural resources.

Technology can also improve the efficiency of transportation and infrastructure, reducing negative impacts on the environment. At the same time, the paper identifies challenges associated with technological advances in sustainable tourism. These include issues of privacy, information overload, digital exclusion, and potential loss of authenticity of experiences. It is important to strike a balance between technological innovation and preserving the fundamental principles of sustainable tourism. Based on an analysis of existing studies, examples, and expert opinion, we explore how technology, when used properly, can contribute to the long-term sustainability of destinations and enhance the visitor experience.

KEYWORDS: *tourism, sustainability, sustainable tourism, technology, environmental impact.*

TURIZEM

Turizem je ena izmed gospodarskih dejavnosti, ki ima pomembno vlogo v sodobni družbi. Gre za gospodarsko, družbeno in kulturno dejavnost, ki vključuje potovanja, obiskovanje novih krajev, spoznavanje različnih kultur in doživljanje edinstvenih doživetij. Turizem je tudi pomemben vir dohodka za mnoge države in skupnosti, hkrati pa prinaša izzive v trajnosti, vplivu na okolje in ohranjanju kulturne dediščine. Turizem se je pričel razvijati že v daljni preteklosti, saj so ljudje že nekdaj potovali zaradi verskih, trgovskih in kulturnih namenov. Vendar pa je množični turizem, kot ga poznamo danes, začel pridobivati na pomenu v 19. stoletju, ko so se razvili železnica in parniki, ki so omogočili lažje in hitreše potovanje. Kasneje, v 20. stoletju, so se pojavili še letalski prevozi, kar je še dodatno spodbudilo razvoj mednarodnega turizma (Kordež, 2022, str. 4).

Turizem se je skozi čas razvijal in specializiral v različne oblike. Najpogostejše vrste turizma so (<https://journals.univ-danubius.ro/index.php/oconomica/article/viewFile/60/56>):

- **množični turizem**

Vključuje množično potovanje ljudi na priljubljene destinacije. Ta vrsta turizma je pogosto cenovno dostopna in se osredotoča na klasične turistične znamenitosti.

- **ekoturizem**

Poudarek je na ohranjanju narave in ekosistemov ter ozaveščanju turistov o okoljskih vprašanjih. Cilj je minimalen vpliv na okolje.

- **kulturni turizem**

Turisti se osredotočajo na spoznavanje kulturne dediščine, umetnosti, zgodovine in običajev destinacije.

- **pustolovski turizem**

Vključuje različne aktivnosti, kot so planinarjenje, plezanje, rafting, potapljanje itd. Namen je doživeti adrenalin in ekstremne izkušnje.

- **zdravstveni turizem**

Ljudje potujejo zaradi zdravstvenega zdravljenja, rehabilitacije ali sprostitve v velnes centrih.

Turizem ima pomembno vlogo v globalnem gospodarstvu, saj zagotavlja delovna mesta v različnih panogah, kot so prevoz, namestitve, gostinske storitve, trgovine s spominki in še več. Poleg tega turizem spodbuja razvoj infrastrukture, kot so letališča, ceste in komunikacijske naprave (Rameša, 2013, str. 24).

V današnjih časih pa se še vedno bolj poudarja pomembnost trajnostnega razvoja, ki vedno bolj vpliva tudi na razvoj turizma.

Izzivi turizma danes

Kljub pozitivnim vplivom turizma so se pojavili izzivi glede trajnosti. Prekomerni obisk turistov lahko povzroči preobremenitev destinacij, uničevanje naravnih habitatov, povečanje emisij toplogrednih plinov in izgubo lokalne kulture. Zato je pomembno razvijati trajnostne prakse, ki ohranjajo ravnotežje med turističnimi dejavnostmi, okoljem in lokalno skupnostjo. Kljub plemenitim nameram se trajnostni turizem sooča z različnimi izzivi (<https://www.linkedin.com/pulse/sustainable-tourism-challenges-how-overcome-them-dolma-eco-tourism/>):

- **prekomerni turizem**

Nekatere destinacije postanejo preobremenjene zaradi prevelikega števila turistov, kar privede do težav, kot so prenatrpanost, povečano onesnaževanje in obremenitev virov. Rešitve vključujejo omejevanje števila obiskovalcev, uvedbo rezervacijskih sistemov in promoviranje manj obiskanih območij.

- **razvoj infrastrukture**

Razvoj turistične infrastrukture lahko spremeni naravno pokrajino in moti lokalne skupnosti. Trajnostne rešitve vključujejo skrbno načrtovanje, okolju prijazne gradbene prakse in investicije v obnovljive energetske vire.

- **kulturna prisvajanja**

Komercializacija in neobčutljive prakse turizma lahko vodijo v izkoriščanje lokalnih kultur. Za reševanje tega problema trajnostni turizem spodbuja delavnice kulturne občutljivosti za turiste, spodbuja avtentične kulturne izkušnje in podpira iniciative za ohranjanje kulture.

- **vpliv na podnebje**

Turizem prispeva k emisijam ogljikovega dioksida zaradi prevoza in porabe energije. Trajnostni turizem si prizadeva za okolju prijazne možnosti prevoza, energijsko učinkovite nastanitve in programe za kompenzacijo ogljičnega odtisa.

Na drugi strani izzivov pa imamo seveda tudi motive, na podlagi katerih je trajnostni turizem prevzel pomembno vlogo v svetu turizma.

TRAJNOSTNI TURIZEM

Trajnostni turizem, znan tudi kot odgovoren turizem ali ekoturizem, se je razvil kot ključen odgovor na okoljske in družbeno-kulturne izzive, ki jih postavlja tradicionalni množični turizem. V dobi, zaznamovani z naraščajočim zavedanjem o podnebnih spremembah, ohranjanju kulturne dediščine in potrebi po odgovornem upravljanju virov, si trajnostni turizem prizadeva za harmonično ravnovesje med gospodarskim razvojem, okoljskim varstvom in blagostanjem lokalnih skupnosti (Gošek, 2021, str. 6).

Trajnostni turizem temelji na nekaj ključnih načelih (Gošek, 2021, str. 7-8):

- **ohranjanje okolja**

Trajnostni turizem daje prednost zaščiti in ohranjanju naravnih virov, ekosistemov in biotske raznovrstnosti. Cilj je zmanjšati negativne vplive na krhka okolja, zmanjšati odpadke in spodbujati odgovorno potrošnjo.

- **spoštovanje kulture**

To načelo poudarja pomembnost spoštovanja in praznovanja kulturne dediščine, tradicij in vrednot lokalnih skupnosti. Trajnostni turizem spodbuja turiste k vključevanju v pomembne kulturne izmenjave ter podpiranju lokalnih obrtnikov in praks.

- **vključenost skupnosti**

Vključevanje in koristi za lokalne skupnosti sta ključna dejavnika za trajnostni turizem. Cilj je izboljšati socio-ekonomsko blaginjo prebivalcev z ustvarjanjem možnosti za zaposlovanje, podporo lokalnim podjetjem in vključevanjem skupnosti v procese odločanja.

- **gospodarska vzdržnost**

Trajnostni turizem si prizadeva za pozitivne ekonomske rezultate vseh deležnikov, vključno z lokalnimi podjetji in vlado. Spodbuja poštene plače, enakomerno porazdelitev prihodkov, povezanih s turizmom, in investicije v lokalno infrastrukturo.

Seveda pa bolj kot se turizem razvija v smer trajnosti, več izzivov in vprašanj se pojavlja. V nadaljevanju tako predstavimo nekatere izzive, ki se pojavljajo ob samem razvoju trajnostnega turizma.

Motivi za trajnostni turizem

Trajnostni turizem je prevzel pomembno vlogo v svetu potovanj, saj potnike spodbuja k odgovornemu in premišljenemu raziskovanju destinacij. Mnoge osebe se odločajo za trajnostni turizem iz različnih motivov, ki odražajo zavedanje o vplivu turizma na okolje, kulturo in družbo ter željo po prispevanju k pozitivnim spremembam. Nekateri glavni motivi vključujejo (Garay in sod., 2014, str. 8):

- **ohranjanje okolja in narave**

Mnogi potniki se odločijo za trajnostni turizem, da bi pomagali ohranjati naravno lepoto destinacij. Zavedajo se, da turistične dejavnosti lahko povzročijo onesnaženje, degradacijo naravnih habitatov in izgubo biotske raznovrstnosti. Trajnostni turisti si prizadevajo zmanjšati svoj vpliv na okolje, podpirati naravovarstvene projekte in se vključevati v prostovoljno delo za ohranjanje narave.

- **kulturna občutljivost in spoštovanje**

Številni potniki cenijo kulturno raznolikost destinacij, ki jih obiščejo. Trajnostni turizem spodbuja kulturno občutljivost in spoštovanje lokalnih običajev, tradicij ter načina življenja. Potniki si prizadevajo za pristne kulturne izkušnje, s čimer se izogibajo površnemu turističnemu izkoriščanju.

- **podpora lokalnim skupnostim**

Trajnostni turizem se osredotoča na koristi za lokalne prebivalce. Potniki želijo podpirati lokalno gospodarstvo, ustvarjati delovna mesta in prispevati k razvoju skupnosti. Z izbiro lokalnih izdelkov, storitev in namestitev pomagajo ohranjati avtentično identiteto destinacij.

- **doživetje globljih povezav**

Potniki, ki se odločijo za trajnostni turizem, pogosto iščejo globlje povezave z destinacijo in njenimi prebivalci. Skozi neposreden stik s lokalno kulturo, običaji in ljudmi želijo pridobiti edinstvene vpoglede in doživetja.

- **prispevek k trajnostnemu razvoju**

Trajnostni turizem je sredstvo za pozitiven prispevek k trajnostnemu razvoju sveta. Potniki, ki izberejo trajnostne prakse, prispevajo k zmanjšanju ogljičnega odtisa, spodbujajo družbeno-ekonomsko stabilnost in pomagajo ohranjati destinacije za prihodnje generacije.

- **osebno izobraževanje in rast**

Trajnostni turizem omogoča potnikom priložnost za osebno rast in izobraževanje. S spoznavanjem različnih načinov življenja, kultur in okolij lahko razširijo svoje obzorje in pridobijo nove perspektive.

- **vzpostavljanje pozitivnih povezav z destinacijami**

Potniki, ki izberejo trajnostni turizem, pogosto želijo pustiti pozitiven vtis na destinacijah, ki jih obišejo. Njihova želja je, da njihova potovanja ne puščajo negativnih sledi, temveč prispevajo k trajnostnemu razvoju in dobremu počutju lokalnih skupnosti.

Trajnostni turizem tako obiskovalcem turističnih destinacij omogoči potovanje, ki presega zgolj turistično izkušnjo, ter ponuja priložnost za ustvarjanje boljše prihodnosti za vse. Temu pa sledi tudi turistični sektor v Sloveniji.

PONUDBA TRAJNOSTNEGA TURIZMA V SLOVENIJI

Trajnostni turizem je temeljna usmeritev slovenskega turizma. Načela trajnosti se nanašajo na okoljske, gospodarske in socialno-kulturne vidike razvoja turizma. Za zagotovitev dolgoročnega trajnostnega razvoja si prizadevamo vzpostaviti ustrezno ravnotežje med vplivi turizma na okolje, zaposlenimi v turizmu, lokalnimi skupnostmi in turističnimi ponudniki (<https://www.gov.si teme/trajnostni-turizem>).

Slovenija se že nekaj let pod okriljem Slovenske turistične organizacije uveljavlja kot zelena, aktivna, zdrava destinacija. Gre za slogan, ki odraža trajnostno usmerjenost slovenskega turizma. Pod krovno znamko Slovenia Green smo v slovenskem turizmu vzpostavili zeleno shemo, ki spodbuja trajnostno delovanje, združuje trajnostna prizadevanja in promovira zelene zgodbe slovenskega turizma. To je državni program, certifikacijska shema in hkrati znak za turistične kraje ter ponudnike namestitev. Znak promovira zeleno delovanje turističnih ponudnikov in krajev, pri čemer država sofinancira njihovo uvedbo na podlagi javnih razpisov. Na ta način želi država spodbuditi pravne in fizične osebe, društva in druge subjekte javnega in zasebnega prava, ki delujejo na področju turizma, k uvajanju okoljskega oziroma ekološkega upravljanja in okoljskih oziroma ekoloških standardov v turističnih nastanitvenih objektih ter spodbuditi pridobitev mednarodno uveljavljenega okoljskega znaka (<https://www.gov.si teme/trajnostni-turizem>).

Zelena shema slovenskega turizma (ZSST) je nacionalni program in certifikacijska shema, ki pod krovno znamko SLOVENIA GREEN (<https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/zelena-shema-slovenskega-turizma>):

- združuje vsa prizadevanja za trajnostni razvoj turizma v Sloveniji,
- destinacijam in ponudnikom ponuja konkretna orodja za oceno in izboljšanje trajnostnega delovanja,
- skozi znamko Slovenia Green to zeleno delovanje tudi promovira.

Za pridobitev znaka Slovenia Green Destination (Bronze/Silver/Gold/Platinum) morajo destinacije izpolnjevati kriterije Green Destinations Standard, medtem ko morajo ponudniki za pridobitev znaka Slovenia Green Accommodation/Park/Travel Agency/Attraction/Cuisine/Beach najprej pridobiti enega izmed mednarodno prepoznanih in s strani sheme verificiranih trajnostnih znakov (<https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/zelena-shema-slovenskega-turizma>).

Kakor vidimo na shemi 1, je v Sloveniji že kar nekaj turističnih destinacij, ki so prejele znak Slovenia Green. Tako turisti lahko izbirajo med 59 turističnimi destinacijami, 144 nastanitvami, 4 naravnimi parki, 8 turističnimi agencijami, 12 turističnimi znamenitostmi, 61 restavracijami ter 2 plažama, kjer lahko svoj oddih doživijo v duhu trajnosti in s svojim obiskom prispevajo k ohranjanju okolja.

Shema 1: Slovenia Green ponudniki



Vir: <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/zelena-shema-slovenskega-turizma>.

Slovenija ima z namenom razvoja turizma pripravljeno tudi strategijo do leta 2028, ki vključuje različne politike za razvoj turizma v Sloveniji. V naslednjih podpoglavjih se tako osredotočimo na politike, ki so povezane s trajnostnim turizmom.

Strategija za razvoj trajnostnega turizma v Sloveniji

V tabeli 1 lahko vidimo politiko razvoja trajnostnega turizma v Sloveniji do leta 2028. Politika razvoja trajnostnega turizma v Sloveniji temelji na Podpolitiki 1, in sicer na Zeleni shemi slovenskega turizma, ki predstavlja orodje za razvoj le-te. Ob tem pa je pomembno poudariti, da so v planu naslednje aktivnosti:

- preveritev koncepta zelene sheme,
- digitalizacija,
- upravljanje na nacionalni ravni ter

- sistematizacija in financiranje delovnih mest zelenih koordinatorjev v destinacijah in podjetjih.

Druga podpolitika zajema načrt dviga trajnostnega poslovanja za znižanje ogljičnega odtisa, ob tem je prvi planirani ukrep nadgradnja in dosledno uresničevanje Roadmapa Slovenia Green. Nadaljnji ukrepi pa so vzpostavitev sistema za merjenje ogljičnega odtisa v turizmu, vzpostavitev prilagajanja turizma na podnebne spremembe, oblikovanje aplikativnih orodij, razvoj lokalnih in okolijskih iniciativ ter povečanje zelenih poslovnih modelov v gospodarstvu.

Tretja podpolitika pa temelji na razvoju trajnostnega turizma v varovanih in zavarovanih območjih.

Tabela 1: Politika razvoja trajnostnega turizma v Sloveniji

Podpolitika 1	Podpolitika 2	Podpolitika 3
Preveritev koncepta Zelene sheme slovenskega turizma	Nadgradnja in dosledno uresničevanje Roadmapa Slovenia Green	Razvoj trajnostnega upravljanja turizma v varovanih in zavarovanih območjih
Digitalizacija in poenostavitev vstopa in uporabe ZSST	Vzpostavitev nacionalnega sistema za merjenje, zmanjšanje in izravnavo ogljičnega odtisa v turizmu	
Upravljanje in razvoj ZSST na nacionalni ravni	Vzpostavitev nacionalnega modela prilagajanja turizma na podnebne spremembe	
Sistemizacija in financiranje delovnih mest zelenih kordinatorjev v destinacijah in podjetjih	Oblikovanje modela razvoja aplikativnih orodij na podlagi rezultatov raziskovalnih projektov v turizmu	
	Vzpostavitev modela razvoja lokalnih družbenih in okolijskih iniciativ	
	Povečanje penetracije zelenih poslovnih modelov v gospodarstvu	

Vir: <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGTS/Dokumenti/DTUR/Nova-strategija-2022-2028/Strategija-slovenskega-turizma.pdf>.

Ob promociji in razvoju trajnostnega turizma pa je pomembno poudariti tudi trajnostno mobilnost, ki turistom omogoča trajnostni transport do same destinacije.

Razvoj trajnostne mobilnosti v Sloveniji

Politika razvoja trajnostne mobilnosti do leta 2028 obsega tri podpolitike, in sicer (<https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGTS/Dokumenti/DTUR/Nova-strategija-2022-2028/Strategija-slovenskega-turizma.pdf>):

- Podpolitika 1: podpora zeleni in nizkoemisijski dostopnosti Slovenije zajema:
 - o spodbujanje za krepitev letalske povezljivosti Slovenije s trgi z višjo dodano vrednostjo,
 - o spodbude za mednarodno **železniško** in avtobusno povezljivost Slovenije z bližnjimi ključnimi trgi,
 - o razvoj kolesarskih in pohodniških struktur ter
 - o maksimiranje pozitivnih učinkov od »pit stop« turistov;

- Podpolitika 2: ustvarjanje brezgljične mobilnosti zajema:
 - o sofinanciranje prometnih strategij v vodilnih turističnih destinacijah in mobilnostnih načrtov turističnih podjetij,
 - o spodbujanje sistema za dostop do turistično najbolj obremenjenih točk,
 - o vzpostavljanje novih oblik mobilnosti v turističnih destinacijah,
 - o pospeševanje e-mobilnosti ter
 - o uvajanje turističnih destinacij brez avtomobilov;
- Podpolitika 3: integrirani javni potniški promet (JPP) zajema:
 - o razvoj javnega potniškega prometa za potrebe turizma,
 - o vključitev turističnih linij v sistem javnega potniškega prometa ter
 - o spodbujanje hitrih povezav med javnim potniškim prometom in letališči.

V nadaljevanju prispevka se osredotočimo na osrednjo temo, ki je uporaba tehnologije za razvoj trajnostnega turizma. Predstavimo nekaj ključnih konceptov, s katerimi je s pomočjo IKT prišlo do razvoja trajnostnega turizma.

RAZMERJE MED TURIZMOM, TEHNOLOGIJO IN TRAJNOSTNIM RAZVOJEM

Razvoj IKT lahko tesno povežemo z razvojem trajnostnega turizma. Razvoj IKT je omogočil: računalniške rezervacijske sisteme, globalne distribucijske sisteme, spletne strani turističnih podjetij, večjo hitrost in enostavnost rezervacij ter cenovno konkurenco. V teh fazah je IKT postala očiten del vsakdanjega življenja mnogih potrošnikov. Tako danes lahko uporabljamo družbene medije in inovacije, kot je Airbnb. Sistemi IKT pa se pogosto uporabljajo v turizmu za podporo pomembnim dejavnostim, kot so nastanitve, prevoz in komunikacija, ki koristi tako dobaviteljem kot turistom. Na njihovo sprejetje je vplivala sprememba konkurenčnega obsega. Inovacije IKT se tako pogosto razumejo kot družbeno bogate, saj podpirajo razvoj trajnostnega turizma in prispevajo k boljši izkušnji potrošnikov (<https://www.tourismmarketingandmanagement.com/2022/09/25/how-technology-can-contribute-to-more-sustainable-future-of-tourism/>).

Pametne turistične destinacije

Pametne turistične destinacije so nov koncept, o katerem trenutno ni osnovnega soglasja. Inovativna turistična destinacija, zgrajena na infrastrukturi najsodobnejše tehnologije, ki zagotavlja trajnostni razvoj turističnega območja, dostopna vsakomur, obiskovalcem pa omogoča interakcijo in vključevanje v okolico, povečuje kakovost izkušnje na destinaciji, hkrati pa izboljša kakovost življenja njenih prebivalcev. V bistvu pametne turistične destinacije predstavljajo prilagoditev koncepta pametnih mest (ang. Smart Cities) turizmu. Pametna mesta razumemo kot urbane prostore, v katerih imajo informacijske in komunikacijske tehnologije (IKT) temeljno vlogo pri oblikovanju inovativnih mestnih prostorov, z namenom olajšanja in izboljšanja življenj prebivalcev (Perles Ribes in Ivars Baidal, 2018, str. 155–157).

Pametne turistične destinacije se razlikujejo od pametnih mest zaradi zabrisanih geografskih meja, usmerjena so bolj k turistom kot k prebivalcem, imajo skupen sistem upravljanja prek mešanih javno-zasebnih teles, v katerih so zastopane vse zainteresirane strani.

Velik poudarek pa je na konkurenčnosti in izboljšanju izkušnje obiskovalcev. Natančneje, ključni element pametnih turističnih destinacij je medsebojna povezava med različnimi agenti destinacije prek centralne platforme ali pametnega sedeža, ki sprejema vnose različnih virov in podatke pretvarja v informacije in storitve, tako da lahko institucije upravljajo destinacijo učinkoviteje, podjetja pa lahko ponudijo storitve z dodano vrednostjo, ki se pretvorijo v bolj zadovoljiva doživetja za turiste. Sistem upravljanja pametnih turističnih destinacij temelji na štirih stebrih: inovativnost, tehnologija, univerzalna dostopnost in trajnost, ki je eden od glavnih ciljev pametne turistične destinacije in vključuje ekonomsko dimenzijo, povezano s konkurenčnostjo, socialno komponento, povezano s kakovostjo življenja prebivalcev in okoljsko razsežnostjo, povezano z učinkovitim upravljanjem naravnih virov (Perles Ribes in Ivars Baidal, 2018, str. 155–157).

Čeprav ima tehnologija vidno vlogo pri pametnih turističnih destinacijah, obstoj pametnih turističnih destinacij ne pomeni delati isto, ampak s tehnologijo. Namesto tega vključuje vključevanje novih načinov upravljanja destinacije in krepitev javno-zasebnega sodelovanja. Tehnologija ni pomembna sama po sebi, temveč zaradi potencialnih interakcij, ki jih lahko prinese njena uporaba na področju turizma. Poleg tega pametne turistične destinacije kot splošnejši koncept pametnega ozemlja povezujejo trajnostni razvoj s konkurenčnostjo. Brez trajnosti destinacije ni mogoče predstavljati kot pametne.

Pametne aplikacije in trajnostni turizem

Mobilne aplikacije in spletne strani imajo svoje prednosti in slabosti, izpostavili pa bomo nekaj prednosti, ki jih na področju trajnostnega turizma prinašajo mobilne aplikacije. Tako mobilne aplikacije omogočajo boljšo personalizacijo, saj uporabniki na začetku določijo svoje preference. Prav tako tudi aplikacije same zbirajo podatke o uporabniku in tako prilagajajo vsebino glede na uporabnika. Aplikacije omogočajo obiskovalcem boljši vpogled v lokalno kulturo, zgodovino in okolje ter spodbujajo odgovorno ravnanje. Hkrati nudijo tudi različne funkcije, kot so fotoaparati, imeniki, GPS, kompasi, čakalne dobe posameznih atrakcij ... Vse te podatke bi uporabniki drugače morali iskati po spletnih straneh, ker pa so podatki dostopni v aplikaciji, uporabnik do informacij dostopa lažje in hitreje (Eržen, 2020, str. 20).

Ker pa se z napredkom tehnologije pojavljajo tudi vprašanja glede varnosti podatkov, ki so eden izmed večjih izzivov trajnostnega turizma, v nadaljevanju predstavimo izzive, ki se pojavljajo s tehnološkim napredkom v turizmu.

Izzivi, povezani s tehnološkim napredkom v trajnostnem turizmu

Obstoječi okvir EU za razvoj ekonomskih, socialnih in okoljskih politik temelji na partnerstvu za rast in delovna mesta ter na strategiji za trajnostni razvoj ter zagotavlja ustrezno podlago za doseganje ciljev tega programa: zagotavljanje gospodarske blaginje, socialne enakosti in kohezije ter varovanja okolja in kulture. Evropski akterji v turizmu morajo te cilje upoštevati pri oblikovanju svojih politik in dejavnosti, ki vplivajo na prihod tujih turistov, ter tudi pri spodbujanju turizma kot instrumenta za trajnostni razvoj držav gostiteljic. Pri uresničevanju teh ciljev bo treba obravnavati vrsto s turizmom povezanih izzivov. Ti večinoma vključujejo (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=C ELEX:52007DC0621&from=HR>):

- trajnostno ohranjanje in gospodarjenje z naravnimi in kulturnimi viri,

- zmanjševanje uporabe virov in onesnaževanja v turističnih destinacijah, vključno z nastankom odpadkov,
- oblikovanje sprememb zaradi dobrega počutja skupnosti,
- zmanjševanje odvisnosti od sezonskega povpraševanja,
- izguba avtentičnosti doživetij,
- obravnavanje s turizmom povezanega vpliva prometa na okolje,
- dostopnost turistične izkušnje vsem brez diskriminacije,
- varovanje zasebnosti turistov in kontroliranje preobremenjenosti z informacijami,
- izboljšanje kakovosti delovnih mest v turizmu, tudi z obravnavo vprašanja zaposlovanja državljanov iz tretjih držav, ki v zadevnih državah bivajo nezakonito, v okviru migracijske politike ter
- zagotovitev varnosti turistov in lokalnih skupnosti, kjer se izvaja turistična ponudba.

Zainteresirane strani morajo še naprej predvidevati spremembe in se jim prilagajati. Politike in ukrepe morajo upoštevati način, kako bodo okoljske spremembe, kot so podnebne spremembe in pomanjkanje vode, vplivale na povpraševanje in ponudbo ter tudi tehnološki razvoj ali druga pomembna politična, ekonomska in družbena vprašanja. Zato se bo vrsta izzivov v sodelovanju z vsemi zainteresiranimi stranmi redno posodabljala (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52007DC0621&from=HR>).

ZAKLJUČEK

Turizem je kompleksna in raznolika dejavnost, ki ima pomemben vpliv na gospodarstvo, kulturo in družbo. S pravilnim upravljanjem in trajnostnimi pristopi lahko turizem prispeva k pozitivnim spremembam v destinacijah in hkrati omogoča turistom edinstvena doživetja ter vpogled v raznolike svetovne kulture.

Prispevek obravnava uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije (IKT) za trajnostni razvoj turizma. Razvija predlog, da je uporaba takšnih tehnologij lahko praktičen pristop, ki ga lahko destinacije uporabijo za ublažitev nekaterih negativnih vplivov turizma.

Ugotavljamo, da so orodja IKT inovativna za upravljanje in distribucijo informacij v trajnostnem turizmu. Posledično z uporabo IKT dosežemo boljše razumevanje turističnega proizvoda, spremljanje, merjenje, ocenjevanje, napovedovanje trendov, boljše razumevanje razvoja partnerstev ter vključevanje in podpiranje odnosov z deležniki. IKT v turizmu tako zagotavlja nove načine pristopa k trženju, spremljanju energije, ravnanju z odpadki in komunikaciji za obisk destinacije.

V prispevku smo tako prikazali pomembnost IKT pri razvoju trajnostnega turizma, ob tem pa bi radi poudarili, da le napredna tehnologija za razvoj trajnostnega turizma ni dovolj. Pomembno je, da se vsi posamezniki zavedamo, da lahko z izbiro trajnostne turistične destinacije prispevamo k boljšemu jutri in k ohranjanju našega planeta. Naš predlog za nadaljnje delo je tako izvedba analize o ozaveščenosti turistov o trajnostnem turizmu. Hkrati pa menimo, da bi izobraževalne ustanove morale začeti poudarjati pomembnost trajnosti že od otroških let naprej, saj lahko le tako posamezniki odrastejo skupaj z miselnostjo trajnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Eržen, G. (2020). Mobilne aplikacije kot promotor trajnostne mobilnosti. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
2. Garay, L. in sod. (2014). Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas. Elsevier: Amsterdam.
3. Gošek, A. (2021). Trajnostni razvoj turizma na območju Himalaje – Manaslu. Maribor: Fakulteta za turizem.
4. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52007DC0621&from=HR> [Citirano 08. 9. 2023 ob 23.37 uri].
5. <https://journals.univ-danubius.ro/index.php/oeconomica/article/viewFile/60/56> [Citirano 31. 8. 2023 ob 17.30 uri].
6. <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGTS/Dokumenti/DTUR/Nova-strategija-2022-2028/Strategija-slovenskega-turizma.pdf> [Citirano 31. 8. 2023 ob 22.05 uri].
7. <https://www.gov.si teme/trajnostni-turizem> [Citirano 1. 9. 2023 ob 16.28 uri].
8. <https://www.linkedin.com/pulse/sustainable-tourism-challenges-how-overcome-them-dolma-eco-tourism/> [Citirano 2. 9. 2023 ob 07.45 uri].
9. <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/zelena-shema-slovenskega-turizma> [Citirano 1. 9. 2023 ob 21.54 uri].
10. <https://www.tourismmarketingandmanagement.com/2022/09/25/how-technology-can-contribute-to-more-sustainable-future-of-tourism/> [Citirano 5. 9. 2023 ob 17.22 uri].
11. Kordež, K. (2022). Vpliv turizma na naravno okolje v Bohinju. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
12. Perles Ribes, J. F. in Ivars Baidal, J. (2018). Smart sustainability: a new perspective in the sustainable tourism debate. Španija: Asociación Española de Ciencia Regional.
13. Rameša, M. (2013). E-turizem kot strategija razvoja turistične destinacije Koper. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

MODELI ZA PREDVIĐANJE POSLOVNIH POTEŠKOĆA

Jozo Piljić¹

SAŽETAK

Istraživanja i predviđanja poslovnih poteškoća popularna su kako u akademskom tako i u poslovnom svijetu. Razvijena je vrlo profitabilna djelatnost raznih vrsta savjetnika, procjenitelja, konzultanata, kontrolera, kreditnih i drugih organizacija što svakodnevno prikupljaju najrazličitije podatke koje obrađuju i nude ih na tržištu. Ključni korak učinio je Altman, formiravši jednostavan, praktično primjenjiv i koristan model klasifikacije društava u skupinu kandidata za stečaj i u skupini „zdravih“ društava. Kralicek-ov Quicktest (brzi test) koristi se za procjenjivanje financijske uspješnosti društva i rentabilnosti. Ohlson se svojim istraživanjem pokušao udaljiti od tehnika koje su do tada bile uobičajene pri analizi mogućnosti nastupanja stečaja, i to kako bi izbjegao statističko-metodološke probleme što se pojavljuju pri upotrebi višestruke diskriminacijske analize. Razvijeni su brojni modeli za predviđanje poslovnih poteškoća.

KLJUČNE RIJEČI: poslovne poteškoće, stečaj, neuronske mreže

MODELS FOR PREDICTION OF BUSINESS DIFFICULTIES

SUMMARY

Research and prediction of business difficulties is popular both in academia and in the business world. A very profitable activity of various types of advisors, appraisers, consultants, controllers, credit and other organizations has been developed, which daily collect a wide variety of data that they process and offer on the market. The key step was taken by Altman, who formed a simple, practically applicable and useful model for the classification of companies into the group of candidates for bankruptcy and into the group of “healthy” companies. Kralicek’s Quicktest is used to assess a company’s financial performance and profitability. With his research, Ohlson tried to distance himself from the techniques that were common until then when analyzing the possibility of bankruptcy, in order to avoid the statistical-methodological problems that appear when using multiple discrimination analysis. Numerous models have been developed to predict business difficulties.

KEYWORDS: business difficulties, bankruptcy, neural networks

¹ Prof. dr Jozo Piljić, Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet “VITEZ” Vitez, Bosna i Hercegovina, e-mail: jpiljic@yahoo.com

UVOD

Istraživanja i predviđanja poslovnih poteškoća popularna su kako u akademskom tako i u poslovnom svijetu. Svakodnevno vjerovnici diljem svijeta pozajmljuju velike iznose financijskih sredstava, a svakom racionalnom pozajmljivanju prethodi analiza kreditne sposobnosti i predviđanje dužnikova budućeg poslovanja. Nauka nastoji poslovnom okruženju pružiti kvalitetne alate za ocjenu trenutne financijske pozicije i predviđanje budućeg stanja potencijalnih dužnika. Razvijena je vrlo profitabilna djelatnost raznih vrsta savjetnika, procjenitelja, konzultanata, kontrolera, kreditnih i drugih organizacija što svakodnevno prikupljaju najrazličitije podatke koje obrađuju i nude ih na tržištu. U stečaju Enrona na usluge savjetnika potrošeno je oko jedne milijarde dolara.

Ključni korak učinio je Altman, formiravši jednostavan, praktično primjenjiv i koristan model klasifikacije društava u skupinu kandidata za stečaj i u skupini „zdravih“ društava. Nakon toga rada može se promatrati mnoštvo drugih istraživanja koja repliciraju Altmanov model; uglavnom se radi o nekoj vrsti rangiranja društava i to koristeći se metodama i modelima, uz najčešće ulazne podatke u obliku financijskih omjera – pokazatelja.

Nakon uvođenja bankarskih standarda „Basel II“ tzv. *credit scoring* modeli postali su obvezni, što je dovelo do daljnje popularnosti i povećanja značenja predviđanja poslovnih poteškoća. Kako svaka banka mora procjenjivati rizik i kvantificirati gubitak pri stečaju (eng. LGD – *loss given default*), proširila se uporaba raznih metoda i modela za njegovo predviđanje.

ALTMANOV Z-SCORE MODEL

Altmanovim radom (1968.) počinje suvremena povijest modela predviđanja poslovnih poteškoća upotrijebivši diskriminacijsku analizu (MDA). Nakon njegove objave dolazi do iznimne popularizacije ovoga područja i velik se broj istraživača počinje baviti poslovnim poteškoćama.

Za rano otkrivanje slabe financijske situacije društva, koja može za posljedicu imati stečaj društva, zainteresirani su vlasnici kapitala, banke, vjerovnici, radnici država i drugi. Altman Z-Score pokazatelj je relativno učinkovit i upotrebljava se vrlo često.

Iz originalnog pokazatelja - **Original Z - Score** izvedena su još dva oblika:

- **A Z - Score – za proizvodna društva i**
- **B Z - Score - za neproizvodna društva.**

Altman Z-Score pokazatelj daje ocjenu u rasponu od -4 do +8. Razlika između ova tri modela je samo u granicama vjerojatnosti odlaska u stečaj što je prikazano u tabeli 1.:

Tabela 1. Altman Z-Score pokazatelj

Z-Score model	Raspon ocjene (od -4 do +8) – Rizik stečaja			
	Vrlo mali	« Sivo područje »		Vrlo veliki - 95%
		Zabrinutost	U roku dvije god.	
Originalni Z-Score	$\geq 3,0$	2,99-2,79	2,78-1,81	1,80 \geq
A Z-Score	$\geq 2,9$	2,89-2,69	2,68-1,24	1,23 \geq
B Z-Score	$\geq 2,6$	2,59-2,39	2,38-1,11	1,10 \geq

Što je veća ocjena, financijska situacija je jača, rizik stečaja je manji i obratno što je ocjena manja, financijska situacija je slabija i rizik stečaja je veći.

Podaci potrebni za omjere koji služe za izračunavanje Z-Score pokazatelja za tri društva prikazani su u tabeli 2.:

Tabela 2. Podaci potrebni za omjere koji služe za izračunavanje Z-Score pokazatelja u 000 KM

Rb	Pozicija	Društvo A	Društvo B	Društvo C
1.	Dobit prije odbitka kamata i poreza - EBIT	1.000	1.500	5.000
2.	Ukupna imovina - aktiva	1.000.000	120.000	100.000
3.	Prihodi od prodaje	200.000	250.000	110.000
4.	Glavnica	900.000	25.000	1.000
5.	Ukupne obveze	150.000	40.000	60.000
6.	Kratkotrajna imovina	50.000	30.000	20.000
7.	Akumulirana dobit / Preneseni gubitak	-50.000	10.000	1.000

Pozicije iz tabele 2. stavljaju se u međusobni odnos i množe se koeficijentima, što je prikazano u tabeli 3.

Tabela 3. Izračunavanje Z-Score pokazatelja

Rb	Omjer	Ko	Društvo A	Društvo B	Društvo C
1.	Kratkotrajna imovina Aktiva	1,2	0,060	0,300	0,240
2.	Zadržana dobit Aktiva	1,4	-0,070	0,117	0,014
3.	EBIT Aktiva	3,3	0,003	0,041	0,165
4.	Glavnica Ukupne obveze	0,6	3,600	0,375	0,010
5.	Prihodi od prodaje Aktiva	0,999	0,200	2,081	1,099
	Z-Score		3,793	2,914	1,528

Iz tabele 3. može se zaključiti da se za izračunavanje ovog sustavnog pokazatelja u najvećem broju slučajeva uzima vrijednost ukupne imovine.

Kod društva «A» Z-Score iznosi 3,793 te ulazi u kriterij vrlo malog rizika stečaja. Društvo «A» iako prenosi gubitak iz prošlih godina, nema rizika stečaja jer je izrazito visok omjer glavnice u odnosu na ukupne obveze. Sposobnost stvaranja dobiti je vrlo niska s obzirom na relativno visoku vrijednost ukupne imovine. Iz navedenog proizlazi da je u društvu «A» stabilna financijska situacija ali da nije privlačno za investitore s obzirom na nisku stopu povrata.

Kod društva «B» Z-Score iznosi 2,914 te prema kriteriju pokazatelja «originalnog Z - Score» ulazi u zonu «sivog» područja zabrinjavajuće financijske situacije, što upućuje na poduzimanje odgovarajućih mjera u cilju poboljšanja financijske situacije društva.

Kod društva «C» Z-Score iznosi 1,528 te prema kriteriju pokazatelja «originalnog Z-Score» ulazi u zonu vrlo velikog rizika stečaja, što upućuje na hitno poduzimanje odgovarajućih mjera u cilju poboljšanja financijske situacije društva i izbjegavanja rizika stečaja.

Altman, Haldeman i Narayanan (1977.) učinili su bitna unaprjeđenja Z-score modela, pa su objavili ZETA analizu. Postigli su 70-postotnu točnost u predviđanju stečaja pet godina prije njegova nastupanja i 90-postotnu točnost u razdoblju jedne godine prije stečaja. U usporedbi sa Z-score modelom, ZETA model pokazuje znatno veću točnost predviđanja stečaja dvije do pet godina prije njegova nastupanja, dok se točnost predviđanja u vrijeme jedne godine prije stečaja gotovo podudara u oba modela. Također, interval pogreške i zona neodređenosti kod ZETA modela znatno su manje, a granice su od -1,45 do 0,87.

Pri izradi ZETA modela uzorak se sastojao od 53 poduzeća u stečaju i 58 poduzeća koja nisu. Specifičnost ovog modela je u tome da su u uzorak bila uključena i poduzeća iz djelatnosti maloprodaje, čega u prethodnim modelima nije bilo. Koristilo se metodom višestruke diskriminacijske analize koristeći 27 varijabli a konačno je izveden model sa sedam varijabli: prinos na imovinu (*bruto dobit/ukupna imovina*), stabilnost prinosa, servisiranje duga (*zarada prije poreza i kamata/ukupno plaćene kamate*), kumulativna profitabilnost (*omjer zadržane zarade i ukupne imovine*), likvidnost (*kratkotrajna imovina/kratkoročne obveze*), kapitalizacija (*udio vlastitog kapitala u ukupnom kapitalu*) i veličina poduzeća.

Uspješnost klasifikacije:

Godine prije uspjeha/neuspjeha	Neuspješna poduzeća	Uspješna poduzeća
1	96.2%	89.7%
2	84.9%	93.1%
3	74.5%	91.4%

KRALICEK-ov QUICKTEST (BRZI TEST)

Kralicek-ov Quicktest (brzi test) koristi se za procjenjivanje financijske uspješnosti društva i rentabilnosti. Za izračunavanje ovog sustavnog pokazatelja koriste se slijedeći omjeri: rizičnost financiranja, likvidnost, rentabilnost i uspješnost.

Jedinstvena ocjena se daje u rasponu od 1 do 5, pri čemu je ocjena 1 najveća. U tabeli 4. prikazani su podaci koji služe za izračunavanje navedenih omjera.

Tabela 4. Podaci za izračunavanje omjera u 000 KM

R.b	Pozicija	Društvo A	Društvo B	Društvo C
1.	Kratkotrajna imovina	90.000	30.000	60.000
2.	Zalihe	20.000	10.000	15.000
3.	Vlastiti kapital	35.000	15.000	80.000
4.	Ukupne obveze	150.000	65.000	15.000
5.	Ukupni kapital i obveze	185.000	80.000	95.000
6.	Poslovni prihodi	150.000	90.000	80.000
7.	Kamate	5.000	3.000	500
8.	Amortizacija	4.000	2.000	1.000
9.	Dobit poslije oporezivanja	3.000	1.500	-5.000

U tabeli 5. izračunati su omjeri na temelju podataka iz tabele 4.

Tabela 5. Izračunati omjeri

Rb	Omjer	Društvo A		Društvo B		Društvo C	
		Koef	Ocjena	Koef	Ocjena	Koef	Ocjena
1.	Vlastiti kapital Ukupno kapital i obveze	19%	2	19%	2	84%	1
2.	Ukup.obveze – kratkor.imovina Dobit poslije oporez. + amortizac.	9	3	10	3	11	3
3.	Dobit poslije oporez. + kamate Ukupno kapital i obveze	4%	4	6%	4	-5%	5
4.	Dobit poslije oporez. +amortizac. Poslovni prihod	5%	3	4%	4	-5,0%	5
	Quicktest – brzi test		3,0		3,25		3,5

U tabeli 6.. prikazana je skala rangiranja na temelju čega su dane ocjene u tabeli 5.:

Tabela 6. Skala rangiranja

Rb	Pokazatelj	Izvršno (1)	Vrlo dobro (2)	Dobro (3)	Loše (4)	Opasnost od inso- lventn.(5)
1.	Koeficijent vlastitog financiranja	>30	>=20	>=10	<10	Negativan rezultat
2.	Vrijeme otplativosti duga u godinama	<3	<=5	<=12	<=30	>30
3.	Stopa rentabilnosti ukupnog kapitala	>15	>12	>=8	<8	Negativan rezultat
4.	Udio gotovinskog toka u poslovnom prihodu	>10	>=8	>=5	<5	Negativan rezultat

Srednja vrijednost prva dva pokazatelja dodatno se koriste za ocjenu financijske stabilnosti a srednja vrijednost druga dva pokazatelja se koriste za ocjenu uspješnosti i rentabilnosti poslovanja društva, što je prikazano u tabeli 7.

Tabela 7. Ocjena uspješnosti i rentabilnosti poslovanja društva

Pokazatelj		Društvo A	Društvo B	Društvo C
Koeficijent vlastitog financiranja	Pokazatelj finan- cijske stabilnosti	2	2	1
Vrijeme otplativosti duga u godinama		2,5	2,5	2
Stopa rentabilnosti ukupnog kapitala	Pokazatelj uspješ- nosti i rentabilno- sti poslovanja	3	3	3
Udio gotovinskog toka u poslovnom prihodu		4	4	5
		3,5	4	5
		3	4	5

Prema Kralicek-ovom Quicktestu društvo «A» ima najbolju konačnu ocjenu 3, zatim društvo «B» 3,25 a najslabiju društvo «C» 3,5. Društvo «A» i «B» posluje rentabilno i relativno uspješno. Društvo «C» ostvarilo je gubitak, ali ima izvrsnu financijsku sigurnost zato što ima visoko učešće 84% vlastitog kapitala u ukupnim izvorima. Rentabilnost i uspješ-

nost je negativna. Društvo «C» bi moralo poduzeti odgovarajuće mjere u cilju povećanja rentabilnosti i uspješnosti poslovanja. Društvo «C» nije privlačno za investitore s obzirom na nisku stopu povrata.

STANDARDNI LOGIT-MODEL

Ohlson (1980.) se svojim istraživanjem pokušao udaljiti od tehnika koje su do tada bile uobičajene pri analizi mogućnosti nastupanja stečajna, i to kako bi izbjegao statističko-metodološke probleme što se pojavljuju pri upotrebi višestruke diskriminacijske analize kojom se koriste Altman i ostali.

Kako bi izbjegao neke probleme MDA pristupa, Ohlson je (1980) bio prvi koji je upotrijebio logističku regresiju u predviđanju stečajna poduzeća koristeći se objavljenim financijskim izvještajima. Otkrio je negativnu korelaciju između vjerojatnosti stečajna i veličine, profitabilnosti i likvidnosti poduzeća, te pozitivnu korelaciju između vjerojatnosti stečajna i zaduženosti poduzeća.

Ohlson je prikupio je podatke za 105 poduzeća koja su završila u stečajnu u razdoblju od 1970. do 1976., te odabrao 2.058 poduzeća koja nisu završila sa stečajem (udio poduzeća u stečajnu u uzorku iznosi 5,1%), i konačno je izabrao devet omjera po ključu učestalosti u tada postojećoj literaturi. Pogrešno je klasificirano 17,4% poduzeća u skupinu onih koja su završila u stečajnu, dok je 12,4% poduzeća u stečajnu svrstano u skupinu bez problema. Koristeći se višestrukom diskriminacijskom analizom Ohlson je dobio nešto lošije rezultate, to jest veću mjeru pogreške, no ističe: „Generalno govoreći, pretpostavljamo kako bi rezultati gotovo svih „razumnih“ tehnika bili vrlo slični.“

Otada se logistička regresija uveliko primjenjuje za razvijanje modela stečajna poduzeća koja se ne listaju na burzi, a ispitivano je mnoštvo eksplanatornih varijabli (varijable koje su u izravnoj vezi s funkcijom kriterija). Nastavak Ohlsonova istraživanja uključuje, među ostalim, istraživanje koje su proveli Platt i Platt (1990), a kojim su razvijeni modeli za posebne gospodarske djelatnosti i otkriveno da vjerojatnost stečajna ovisi o sektoru u kojemu poduzeće posluje.

Bernhardsen je (2001) uveo specifikaciju logit-modela koja uzima u obzir fleksibilne stope kompenzacije, što je suprotno uobičajenoj specifikaciji koja se primjenjuje u modelu predviđanja stečajna u kojih su stope prema kojima dvije varijable mogu zamijeniti jedna drugu (uz nepromijenjeni predviđeni rizik) konstantne. Popis eksplanatornih varijabli sadržavao je pokazatelje likvidnosti, profitabilnosti, vlastitog financiranja i zaduženosti, starost i veličinu tvrtke te neke pokazatelje specifične za djelatnost. Uz financijske omjere, Lykke, Pedersen i Vinther (2004) otkrili su da su kvalitativne nefinancijske varijable važne za objašnjenje vjerojatnosti stečajna danskih poduzeća. Među ostalima, vjerojatnost stečajna povećavaju kritički komentari revizora i smanjenje osnove kapitala.

Charitou, Neophytou i Charalambous (2004) u predviđanju financijskih problema istraživali su inkrementalni sadržaj podataka novčanog toka od primarne djelatnosti. Upotrijebili su i logit-metodologiju i neuralne mreže kako bi razvili model predviđanja za industrijska poduzeća u Ujedinjenom Kraljevstvu te otkrili da se oba modela mogu iskoristiti za predviđanje stečajna. Njihovi empirijski rezultati pokazuju da novčani tok od glavne djelatnosti poduzeća (zajedno s druga dva financijska pokazatelja) u predviđanju stečajna poduzeća ima diskriminatornu moć.

Rad Jacobsona i suradnika (2008) empirijski dokazuje da dodavanje makroekonomskih podataka u jednostavne logističke modele s faktorima koji su specifični za određeno poduzeće pridonosi objašnjenju vjerojatnosti neurednog podmirivanja obveza. Takav rezultat navodi na zaključak da makroekonomski faktori mijenjaju distribuciju rizika od neurednog podmirivanja obveza tokom vremena, zbog čega su najvažniji izvor određivanja razine rizika od neurednog podmirivanja obveza.

OSTALE METODE PREDVIĐANJA POSLOVNIH POTEŠKOĆA

Može se utvrditi da je područje analize i predviđanja poslovnih poteškoća jedno od najpropulzivnijih u ekonomiji uopće jer se najnovija dostignuća iz različitih grana znanosti prenose radi predviđanja stečaja i poslovnih poteškoća.

U tabeli 8. prikazano je 14 alternativnih metoda koje su u upotrebi pri predviđanju poslovnih poteškoća, te njihove prednosti, nedostaci, i određeni istraživači koji su ih primjenjivali. Te metode su: analiza opstanka, drvo odlučivanja, neuronske mreže, *fuzzy rules* metoda, multi-logit, metoda kumulativnih suma, metoda dinamične analize povijesnih događaja (*dynamic event history analysis*), model teorija kaosa, metoda multidimenzionalnih skala, linearno ciljno programiranje, višekriterijski pristup pomoći odlučivanju (*multi criteria decision aid approach - MCDA*), analiza grubih setova, ekspertni sustavi i samo-organizirajuće mape.

Tabela 8. Neke metode istraživanja poslovnih poteškoća

METODA	PREDNOSTI	NEDOSTACI	NEKI ISTRAŽIVAČI
UČESTALO KORIŠTENE METODE	Survival analysis (analiza opstanka)	<ul style="list-style-type: none"> - nije dizajnirana za klasifikaciju - pretpostavka: poduzeća u stečaju i ona koja to nisu pripadaju istoj populaciji - zahtijeva homogene duljine procesa stečajeva u uzorku - podložna multikolinearnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Lane et al. (1986.) - Luoma & Laitinen (1991.) - Kauffman & Wang (2001.)
	Stablo odlučivanja	<ul style="list-style-type: none"> - zahtijeva specifikacije prethodnih vjerojatnosti i troškova netočne klasifikacije - pretpostavka: dihotomna zavisna varijabla - relativna važnost pojedine varijable ostaje nepoznata - ne može se direktno primijeniti 	<ul style="list-style-type: none"> - Joos et al. (1998.) - Frydman et al. (1985.)
	Neuronske mreže	<ul style="list-style-type: none"> - ne koristi se prethodno programiranom bazom znanja - sposobna analizirati kompleksne uzorke - nema restriktivnih pretpostavka - dopušta kvalitativne i „nečiste“ podatke - može „nadvladati“ autokorelaciju - pristupačna za korisnika: jednostavan output - robusna i fleksibilna 	<ul style="list-style-type: none"> - problem „crne kutije“ - ne može se direktno primijeniti - zahtijeva podatke visoke kvalitete - varijable se oprezno moraju izabrati <i>a priori</i> - rizik predobrog podudaranja podataka - zahtijeva definiciju arhitekture - dugo vrijeme procesiranja - mogućnost nelogičnog ponašanja mreže - zahtijeva velik uzorak za uvježbavanje mrež

ALTERNATIVNE METODE	Fuzzy rules	- intuitivna baza	- ovisna o arbitrarnim „if-then“ pravilima	- Spanos et al. (1999.)
	Multi-logit	- uzima u obzir podatke iz više godina	- pretpostavka konzistentnosti signala	- Peel & Peel (1988.)
	Metoda kumulativnih zbrojeva	- uzima u obzir podatke iz sadašnjosti i prošlosti - kratko pamti dobre rezultate, a dugo loše		- Theodossiou Kahya & Theodossiou (1996.)
	Metoda dinamične analize povijesnih događaja	- promatra stečaj kao proces, a ne kao događaj - dopušta vremensko variranje varijabla - dopušta nedostatak podataka		- Hill et al. (1996.)
	Model teorije kaosa	- uzima u obzir podatke iz različitih razdoblja	- snažna pretpostavka: poduzeća bez problema su više kaotična	- Scapens et al. (1981.) - Lindsay & Campbell (1996.)
	MDS – Metoda multidimenzionalnih skala	- statistička karta s intuitivnom interpretacijom - robusna - dopušta visoko korelirane podatke - nema zahtjeva u svezi s distribucijom podataka - nema potrebe za redukcijom podataka	- nije dinamična (vremenski) - ne može se direktno primijeniti	- Mar-Molinero & Ezzamel (1991.) - Neophytou & Mar-Molinero (2001.)
	LGP – Linearno ciljno programiranje	- nema distribucijskih zahtjeva - fleksibilna	- kompleksna	- Gupta et al. (1990.)
	MCDA			- Zopoudinis (1987.) - Zopoudinis & Dimitras (1998.) - Doumpos & Zopoudinis (1999.)
	Analiza grubih setova	- dopušta kvalitativne varijable - jednostavna - pristupačna za korisnika - fleksibilna	- kvantitativne se varijable moraju kodirati kao diskretne	- Slowinski & Zopoudinis (1995.)
	Ekspertni sustavi	- dopušta kvalitativne varijable - nema statističkih distribucijskih zahtjeva - pristupačna za korisnika	- mora se programirati predefinirana baza znanja - mora se determinirati heuristika - skupa, vremenski zahtjevna - nefleksibilna - osjetljiva u pogledu nepotpunih i netočnih podataka	- Messier & Hansen (1988.)
SOM – Samoorganizir. mape	- dopušta detektiranje regija povišenog rizika stečaja ili pogled na evoluciju stanja poduzeća - SOM s dvije razine nudi mogućnost istraživanja tipičnih puteva poteškoća	- zahtjeva prethodnu selekciju male skupine nezavisnih varijabla	- Kiviluoto & Bergius (1998.)	

Izvor: S. Balcaen; H. Ooghe, 2004, str. 40 – 42

Opseg tabele 1. ugrubo prikazuje i opseg nastojanja istraživača za implementacijom najsvremenijih matematičko-statističkih dostignuća u predviđanju budućih rezultata u poslovanju privrednih društava.

ZAKLJUČAK

Područje istraživanja poslovnih poteškoća bogato je različitim metodama i modelima. Istraživanja poslovnih poteškoća i predviđanja stečaja u Bosni i Hercegovini su relativno oskudna zbog nepristupačnosti podataka kao i zbog nedovoljne educiranosti istraživača.

LITERATURA

1. Novak Branko (2003): *Predviđanje poslovnih teškoća banaka u Republici Hrvatskoj na temelju javno dostupnih financijskih pokazatelja*, Ekonomski pregled 54, 11-12; str. 904-924.
2. Novak Branko; Crnković Ivica (2007): *Klasifikacija dužnika banke prema razini poslovnih problema na osnovi podataka iz temeljnih financijskih izvješća*, Ekonomski pregled, br. 58 / 1-2, Zagreb, str. 41-71.
3. Pejić-Bach Mirjana (1997): *Primjena modela diskriminacijske analize i financijskih pokazatelja u prognoziranju bankrota poduzeća*, Računovodstvo i financije, 1, str. 515-532.
4. Piljić Jozo (2012): *Analiza financijskih izvještaja - Utjecaj izbora i primjene računovodstvenih politika na financijski položaj i uspješnost poslovanja gospodarskog društva* -, «OFF-SET», Tuzla.
5. Sajter Domagoj (2009): *Pregled određenih metoda i istraživanja poslovnih poteškoća uz predviđanje stečaja*, Ekonomska misao i praksa, broj 2, str. 429-452.
6. Vitezić Neda (2006): *Predviđanja stečaja i indikatori ranog upozorenja*, Financijsko restrukturiranje profitnog i neprofitnog sektora u Hrvatskoj, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 195-203.
7. Zenzerović Robert; Peruško Ticijan (2006): *Kratki osvrt na modele za predviđanje stečaja*, Ekonomska istraživanja, 19-2, str. 132-151.

MEDIACIJA KOT ALTERNATIVNA OBLIKA REŠEVANJA DELOVNIH SPOROV

Anita Blažič¹

POVZETEK

O delovnem sporu govorimo, kadar so predmet spora pogodba o zaposlitvi in pravice iz delovnega razmerja. Mediacija je alternativna oblika reševanja delovnih sporov, ki vključuje posredovanje nevtralne tretje osebe, znane kot mediator, da se olajša komunikacija in pogajanja med strankami, vpletenimi v spor. Vsakokratni cilj mediacije je strankam pomagati doseči vzajemno sprejemljivo rešitev brez uporabe bolj kontradiktornih metod, kot so sodni postopki ali arbitraži. Mediacija je lahko še posebej koristna v okviru delovnih sporov, kjer je ohranjanje delovnih odnosov in iskanje skupnih rešitev pogosto ključnega pomena, s poudarkom na komunikaciji, sodelovanju in ohranjanju odnosov. Strankam ponuja prilagodljiv in konstruktiven način sodelovanja pri iskanju rešitev, ki so vzajemno koristne.

KLJUČNE BESEDE: delovni spor, alternativno reševanje delovnih sporov, mediacija.

MEDIATION AS AN ALTERNATIVE FORM OF RESOLVING LABOUR DISPUTES

SUMMARY

We talk about a labour dispute when the subject of a dispute is an employment contract and employment rights. Mediation is an alternative form of resolving labor disputes that involves the intervention of a neutral third party, known as a mediator, to facilitate communication and negotiation between the parties involved in the dispute. The respective goal of mediation is to help the parties reach a mutually acceptable resolution without resorting to more adversarial methods, such as litigation or arbitration. Mediation can be particularly useful in the context of labor disputes, where maintaining working relationships and finding collaborative solutions is often crucial, with an emphasis on communication, collaboration, and preserving relationships. It offers a flexible and constructive way for parties to work together to find solutions that are mutually beneficial.

KEYWORDS: labour dispute, alternative resolution of labour disputes, mediation.

UVOD

Iz dneva v dan večje zahteve s strani delodajalcev napram delojemalcem, kakor tudi težnja po doseganju čim večjih dobičkov s pomočjo minimalnih stroškov, so pripeljale

¹ Univerza v Novem mestu Fakulteta za ekonomijo in informatiko, Novo mesto, Slovenija, anita.blazic@uni-nm.si.

družbo v čase, ko so delojemalci skorajda nemočni in prepuščeni toku kapitala, delodajalci pa toku pomanjkanja ustrezne delovne sile. Socialni dialog med sindikati, kot predstavniki delavcev, in delodajalci, je bolj podoben vodi na mlinskem kolesu, kot izlivu reke v drugo in nadaljevanju skupnega toka. Nemoč delojemalcev je očitna, iz nje izhaja nezadovoljstvo, ki sčasoma pripelje do takšnih in drugačnih konfliktov oziroma sporov in skupni jezik za nadaljevanje poti ali le miren razhod je skorajda nemogoč. Stopnjevanje nezmožnosti dogovora v večini primerov pripelje do spora, ki ga delojemalec in delodajalec sama nista zmožna rešiti. Subjektivnega odnosa do predmeta spora namreč ni mogoče rešiti kar čez noč in biti do njega objektivni, kar bi v večini primerov doprineslo k rešitvi oziroma spravi, spori se zato končajo na sodišču. Pa vendar so delojemalci v težjem položaju napram delodajalcu, saj vsaka sodna pot terja tudi svoj davek, torej če ne drugega sodne stroške, ki jih po večini delojemalci s svojimi osebnimi dohodki, če le te za opravljeno delo sploh prejmejo, težko krijejo. Sodna pot je pot, ki zaradi kompleksnosti zadeve in obstoječega sistema, v večini primerov traja določen čas, kar pa je za vsaj eno stran večinoma neugodno, saj v večini primerov stanje, ki ga je povzročil spor, še otežuje in pogloblja odnos do spora, večinoma v negativnem smislu. Dejansko nedelovanje oziroma nefunkcionalnost sistema sodne veje oblasti je bilo potrebno na nek način optimizirati, v prid uporabnikov, ki dejansko iščejo še tisti zadnji košček upanja po pravici v doglednem času, s pomočjo sodišč.

Razvile so se alternativne oblike, s katerimi se poskuša omiliti posledice nefunkcionalnosti sistema sodne veje oblasti in doseči dostopnost uporabnikov do najhitrejše in stroškovno najugodnejše poti do sprave. Pa je temu res tako, so uporabniki alternativo vzeli za svojo in v njej vidijo način za rešitev spora? Odgovor na raziskovalno vprašanje je predstavljen v nadaljevanju prispevka in sicer je najprej opisano in prikazano dejansko stanje področja, ki izhaja iz opredelitve postopka mediacije v delovnih sporih ter na podlagi prikaza podatkov o izvedenih mediacijah v delovnopравниh sporih iz leta 2015 in 2022.

METODOLOŠKI OKVIR

Pravica do sodnega varstva izhaja iz 23. člena Ustave, pri čemer je zakonodajalec tisti, ki prosto odloča kam se bo določena zadeva uvrstila in ni nujno, da bi sodišče bilo prvo, ki bi odločalo (Komentar Ustave Republike Slovenije, 2011, str. 338). Za področje delovnih sporov je zakonodajalec s sprejetjem Zakona o alternativnem reševanju sodnih sporov (v nadaljnjem besedilu »ZARSS«) zagotovil dostop do pravnega varstva udeležencev v okviru postopkov alternativnega reševanja sporov, ob predpostavki, da je ena izmed strank spora že vložila predlog, tožbo ali pritožbo pri pristojnem sodišču. Ker sodišča v večji meri uporabljajo oziroma napotujejo stranke na mediacijo, ki je po ZARSS obvezna, se tekom prispevka osredotočamo predvsem le nanjo, kljub temu, da ZARSS določa še druge postopke na podlagi katerih je mogoče reševati delovnopravne spore. Cilj te raziskovalne naloge je torej predstaviti mediacijo kot eno izmed oblik alternativnega reševanja delovnih sporov, ki jo izvaja Delovno in socialno sodišče v Ljubljani, na podlagi v letu 2009 sprejetega ZARSS in s pomočjo podatkov števila rešenih zadev v letu 2015 in 2022, le to opredeliti kot ustrezen način reševanja delovnih sporov, za kar je bila postavljena tudi v nadaljevanju predstavljena delovna hipoteza.

Raziskovanje temelji na naslednji delovni hipotezi:

Alternativna oblika reševanja delovnih sporov s pomočjo mediacije predstavlja ustrezen način reševanja delovnih sporov.

Tekom raziskovanja so bile uporabljene metode družboslovnega raziskovanja. Raziskovanje se je pričelo z metodo zbiranja, s pomočjo katere je bila pregledana obstoječa literatura, v nadaljevanju je bila za kratko predstavitev ZARSS uporabljena zgodovinska metoda in za proučitev pravnih podlag in strokovne literature uporabljena metoda deskriptivne analize. Citati stališč avtorjev so bili obravnavani v okviru metode kompilacije. Pri predstavitvi opravljenih postopkov mediacije v letih 2015 in 2022, je bila uporabljena metoda analize podatkov. Na podlagi analize statističnih podatkov glede na celoto, je bila uporabljena metoda predvidevanja in na nek način tudi induktivna in deduktivna metoda.

MEDIACIJA

Pojem in prednosti mediacije

»Mediacija je način conciliacije,² v katerem neodvisna in nevtralna tretja stranka – mediator – sprtima strankama, izhajajoč iz njunih skupnih interesov, pomaga v kratkem času doseči rešitev spora, ki jo vse vpletene stranke podpirajo in jo štejejo za zaželeno.« (Pel, 2010, str. 21)

Bistven element postopka mediacije je torej komunikacija ob prisotnosti nevtralne tretje osebe, to je mediatorja (Šetinc, Tekavc, 2002, str. 23).

Po drugi strani pa je conciliacija posebno pooblastilo, ki ga stranke podajo med postopkom mediacije mediatorju, da jim le ta predlaga rešitev (Kresal, 2013). To pa spreminja bistven element postopka mediacije in vpliva na njegovo nevtralnost ter hkrati pomeni tudi slabost tovrstnega reševanja sporov.

Mediatorjev vpliv na postopek, pa je v nekaterih primerih neizogiben, npr. vpliv na konflikt med strankama (Bush, Folger, 2010, str. 89-90).

Vendar pa so prednosti, ki jih mediacija kot oblika reševanja sporov prinaša strankam, velike. »Splošno priznani sta zlasti dve pomembni prednosti mediacije: navadno je precej cenejša in hitrejša od sodnega postopka, poleg tega pa omogoča strankam mnogo širše možnosti za rešitev spora od tistih, ki so mogoče v pravdi, ker vključujejo dogovore, kot so opravičilo, pojasnilo, nadaljevanje osebnega, poklicnega ali poslovnega razmerja pod spremenjenimi pogoji, dogovor o izpolnitvi nečesa, česar stranka po zakonu sicer ne bi bila dolžna storiti in podobno.« (Zakon o alternativnem reševanju sodnih sporov (ZARSS) s komentarjem, Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah (ZMCGZ) s komentarjem, Zakon o arbitraži (ZArbit) s pojasnili, 2010, str. 34)

Vrste mediacijskih procesov

Obstajajo štiri različni vidiki mediacijskega gibanja oziroma mediacijskega procesa in njegovega socialnega učinka, to so zadovoljstvo, socialna pravičnost, zatiranje in transformacija. Ti različni vidiki kažejo na dve pomembni točki in sicer, da je mediacijsko gibanje pluralistično in ne enoznačno, kar pomeni, da pri izvajanju mediacije obstajajo različni pristopi z različnimi učinki in da ljudje, s tem ko mediacijsko gibanje vidijo kot sredstvo

2 pomiritve oziroma sprave

za dosego socialnega cilja, razlikujejo po tem, kateri od ciljev je za njih najpomembnejši (Bush, Folger, 2010, str. 37).

Mediacija kot obvezna alternativna oblika reševanja sporov

Kljub določbi 1. odstavka 15. člena ZARSS, na podlagi katere so sodišča strankam dolžna ponuditi možnost alternativnega reševanja spora, razen kadar sodnik oceni drugače, in določbi 2. odstavka 4. člena ZARSS, na podlagi katere morajo sodišča strankam obvezno omogočiti uporabo mediacije, kot eno izmed možnosti alternativnega reševanja sporov, pa to ne pomeni, da je mediacija v vseh primerih za sodišče obligatorna.

Pri presoji, ali je sodišču pridružena oziroma s sodiščem povezana mediacija prostovoljna ali obvezna, je treba razlikovati položaj sodišča in položaj strank v mediaciji.

Položaj sodišča

- a) sodišče sme napotiti stranke na mediacijo; ali
- b) sodišče mora v vsaki zadevi preučiti možnost napotitve strank na mediacijo; ali
- c) sodišče mora napotiti stranke na mediacijo.

Položaj strank

- a) mediacija se izvede le, če stranke dajo soglasje; ali
- b) mediacija se izvede ne glede na to, ali so stranke dale soglasje (NADRAC, 2006, str. 32.)

»Tako nastanejo različne kombinacije položaja sodišča in strank, od tega, da sodišče stranke sme napotiti na mediacijo, a le s soglasjem strank, pa do tega, da sodišče stranke mora napotiti na mediacijo, ta pa se izvede ne glede na soglasje strank.« (Zakon o alternativnem reševanju sodnih sporov (ZARSS) s komentarjem, Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah (ZMCGZ) s komentarjem, Zakon o arbitraži (ZArbit) s pojasnili, 2010, str. 92, 93)

Mediacija kot sodišču pridružen program

Mediacija kot sodišču pridružen program je dodatna dejavnost sodišča, katera je bila uvedena s sprejetjem ZARSS, tovrstna mediacija pa je za stranke brezplačna, če odštejemo stroške za prihod na mediacijo in morebitne odvetniške stroške, ki jih ima stranka v povezavi z mediacijo. O mediaciji kot sodišču pridruženem programu govorimo takrat, ko stranke že vložijo tožbo. »Stranki sta že v sodnem postopku, saj je ena od strank (tožnik), že vložila tožbo na pristojno sodišče. Obe stranki nato soglašata, da se postopek nadaljuje v medijskem postopku, ob pomoči mediatorja. Cilj mediacije je sporazum - sodna poravnava, ki je pravnomočen izvršilni naslov.« (Vadnjal, 2014, str. 154)

Sodišče ponudi mediacijo, če je to smiselno in če obstajajo možnosti za uspeh. Izkušnje so pokazale, da v nekaterih sporih mediacija ni smiselna oziroma nima možnosti za uspeh in sicer v sporih iz skupine javnega sektorja, množičnih sporih z bistveno istovrstnim dejanskim in pravnim stanjem, sporih pri katerih mediaciji nasprotuje gospodarnost reševanja spora, sporih, ko stranka želi precedenčno odločitev o določenem pravnem vprašanju,

sporih v katerih je tožba posledica pomanjkanja plačilne discipline in sporih v katerih je stranka absolutno prepričana v svoj prav. (Lorenčič, 2011, 57)

Izvajalci mediacije

Naziv mediatorja pridobi oseba, ki uspešno opravi izobraževanje, kot je določeno s Pravilnikom o mediatorjih v programu sodišč in izpit pri Centru za izobraževanje v pravo sodju.

Biti mora poslovno sposoben, ne sme biti pravnomočno obsojen za naklepno kaznivo dejanje, ki se preganja po uradni dolžnosti in imeti mora najmanj izobrazbo, pridobljeno po visokošolskem strokovnem študijskem programu prve stopnje.

Sodišče na podlagi javnega poziva opravi izbirni postopek, na podlagi katerega izmed prijavljenih kandidatov, izbere najprimernejše kandidate in jih uvrsti na seznam kandidatov ter z njimi sklene pogodbe.

Mediatorji, ki so se uvrstili na seznam pri posameznem sodišču, lahko mediacijo izvajajo samo pri tem sodišču oziroma izvajalcu alternativnega reševanja sporov.

Potek mediacije na Delovnem in socialnem sodišču v Ljubljani

Mediacija je bila na Delovnem in socialnem sodišču v Ljubljani (sedežu) projektno uvedena s 1. 10. 2009, za reševanje novega pripada delovnopравnih zadev iz zasebnega sektorja. S 15. 6. 2010 je sodišče na podlagi ZARSS mediacijo razširilo na vse delovnopравne zadeve, vključno z javnim sektorjem in poleg sedeža sodišča še na vse zunanje oddelke, ki so v Brežicah, Kranju in Novem mestu.

Sodišče strankama, ki sta že v sodnem postopku (tožba je vložena), na podlagi sprejetega Programa alternativnega reševanja delovnih sporov pri Delovnem in socialnem sodišču v Ljubljani, ponudi mediacijo v vseh novo pripadlih zadevah, razen v primeru uporabe diskrecijske pravice sodnika. Mediacija se lahko strankam ponudi tudi v starejših zadevah, vse do konca postopka na prvi stopnji. Program določa, da sodišče k pozivu toženi stranki, za podajo odgovora na tožbo priloži ponudbo stranki za mediacijo, skupaj z obrazcem za soglasje in informativnim gradivom (brošuro) oziroma stranko seznaniti z možnostjo vpogleda v to gradivo na spletni strani sodišča. Rok za oddajo soglasja je enak roku za podajo odgovora na tožbo. V primeru podanega soglasja tožene stranke, sodišče tožeči stranki hkrati z odgovorom na tožbo pošlje ponudbo za mediacijo, skupaj z obrazcem za soglasje in informativnim gradivom (brošuro) oziroma stranko seznaniti z možnostjo vpogleda v to gradivo na spletni strani sodišča. Rok za podajo soglasja je pet dni.

Če sodišče pridobi soglasji obeh strank, prekine sodni postopek, za čas treh mesecev in stranke napoti na postopek alternativnega reševanja spora s sklepom v katerem določi mediatorja.³

Prvo mediacijsko srečanje se mora izvesti najkasneje v tridesetih dneh, izjemo predstavljajo spori o prenehanju pogodb o zaposlitvi, pri katerih je rok za izvedbo prvega mediacijskega srečanja osem dni od dodelitve zadeve mediatorju.

Postopek mediacije traja toliko časa, dokler je med strankami še soglasje o njegovi smiselnosti, vendar najdlje tri mesece oziroma toliko časa, kot je določeno v sklepu o napotitvi.

³ Postopke mediacij izvajajo mediatorji, ki so uvrščeni na seznam pri sodišču, v skladu s Pravilnikom o mediatorjih v programih sodišč (Ur. l. RS, št. 22/10 in 35/13). Na seznam jih uvrsti predsednik sodišča na predlog vodje programa.

Če stranke v postopku mediacije dosežejo soglasje o vsebini osnutka sodne poravnave v celoti, se le ta sklene in podpiše pred sodnikom ali pa se tožba umakne.

V primeru, da stranke soglasja v postopku mediacije ne dosežejo, se zadeva vrne v redni sodni postopek, v katerem se nadaljuje v skladu s pravili o vrstnem redu obravnavanja zadev.

Pregled postopkov mediacije v letih 2015 in 2022 na Delovnem in socialnem sodišču v Ljubljani

Izhajajoč iz podatkov, o številu mediacijskih postopkov, uspehu in stroških mediacijskih postopkov v letu 2015, je za prvostopenjsko Delovno in socialno sodišče razvidno, da je bila mediacija ponujena v 1929 delovnih sporih, pri čemer je bilo podanih soglasij s strani obeh strank 653 in uspešno zaključenih 313 postopkov mediacije. V 54 zadevah pa do izvedbe srečanja med strankama ni prišlo (Letno poročilo o učinkovitosti in uspešnosti sodišč v letu 2015, 2016, str. 91).

Izhajajoč iz podatkov, o številu mediacijskih postopkov, uspehu in stroških mediacijskih postopkov v letu 2022, je za prvostopenjsko Delovno in socialno sodišče razvidno, da je bila mediacija ponujena v 1344 delovnih sporih, pri čemer je bilo podanih soglasij s strani obeh strank 276 in uspešno zaključenih 146 postopkov mediacije. V 38 zadevah pa do izvedbe srečanja med strankama ni prišlo (Letno poročilo o učinkovitosti in uspešnosti sodišč v letu 2022, 2023, str. 98).

Podatki navedenega poročila o številu mediacijskih postopkov za leto 2015 nam kažejo, da je delež podanih soglasij s strani obeh strank, glede na ponujene mediacije 33,85 %, od katerih je bilo v letu 2015 uspešno zaključenih 47,93 %, medtem ko je bil v letu 2022 delež podanih soglasij s strani obeh strank, glede na ponujene mediacije 21 %, od katerih pa je bilo uspešno zaključenih 53 %.

ZAKLJUČEK

Alternativno reševanje delovnih sporov s pomočjo mediacije, kot ene izmed oblik reševanja sporov, ki jih določa ZARSS, je glede na rešene zadeve Delovnega in socialnega sodišča v letu 2015, razmeroma še v povojih. Le tretjina zadev je bila namreč rešena s pomočjo mediacije, kar pa ne pomeni, da je s tem dostopnost strank do hitrejše rešitve delovnih sporov bila ključnega pomena. Rezultat nakazuje na dejstvo, da se stranke kljub obdobju, ki je poteklo od sprejema ZARSS, ki je uredil to področje, še vedno ne poslužujejo navedene oblike v zadostni meri, kar menimo, da je posledica nevednosti in nepoznavanja prednosti tovrstnega reševanja sporov ali pa posledica pričakovanj, ki jih stranke želijo s sporom doseči. Temu pritrjujejo tudi podatki rešenih zadev Delovnega in socialnega sodišča v letu 2022,⁴ pri katerih je glede na leto 2015 zaznati upad podanih soglasij s strani obeh strank, kar posledično pomeni manj izvedenih mediacij, medtem ko je glede na leto 2015 zaznati rahlo rast pri uspešno zaključenih mediacijah.

Način postopanja sodišča v razmerju do udeležencev spora po vloženi tožbi je tisti, ki ima dober vpliv na odločitev stranke ali se bo poslužila tovrstne oblike ali ne. Brošura, ki jo sodišče pošlje strankama, je pomemben element, ki stranki predstavi vidike mediacije,

4 Delež mediacij ponujenih na Delovnem in socialnem sodišču v letu 2015 glede na mediacije ponujene s strani vseh sodišč znaša 14,67 % (1.929/13.145), v letu 2022 pa znaša delež 13,03 % (1.344/10.316).

vendar je brezosebna in kot taka morda ne odgovori na vsa zastavljena vprašanja stranke, kakor je verjetno niti ne prepriča, da bi se odločila za tovrstno obliko, saj so glede na mentaliteto naroda, tradicionalne oblike še vedno tiste, ki se jih poslužujejo in h katerim se nagibajo, pa čeprav le te ne prinašajo vedno in v vseh primerih rezultatov in v večini primerov povzročajo predvsem več stroškov.

Zakoreninjenost pravdanja na sodišču in izdaja sodne odločbe, je očitno še vedno temelj, katerega ne bo mogoče preseči kar čez noč, niti ne v tako kratkem obdobju, kot je minilo od uvedbe ZARSS. Lahko pa rečemo, da so tovrstne oblike prihodnost in da bi se za sprejem tovrstnih oblik in nadalje tudi njihovo uporabo, bilo potrebno angažirati na generacijah, ki na pot delovnopравниh razmerij šele vstopajo. Torej postopoma uvesti temeljne informacije o reševanju sporov s pomočjo alternativnih oblik že v vse oblike srednješolskega izobraževalnega sistema. Le tako je mogoče zaobjeti karseda širši krog potencialnih uporabnikov in s tem razbremeniti sodno vejo oblasti pri reševanju sporov z delovnopravnega področja. Skozi temeljni izobraževalni sistem je namreč zaznati premalo vsebin, ki bi pripravile udeležence izobraževanja na življenje v sistemu, ki ga država kot taka zagotavlja.

Pri generacijah, ki so že vpete v delovnopravnih proces, pa bi bilo potrebno izpostaviti večjo angažiranost sindikatov kot predstavnikov delojemalcev. Le ti bi namreč morali izobraževati in seznanjati svoje varovance o vseh oblikah alternativnega reševanja sporov, saj je po večini konsenz tisti, ki prinese nadaljevanje in uspešnost pri delovnih razmerij. Delodajalci se namreč o oblikah alternativnega reševanja sporov seznanijo že tekom raziskovanja rešitve spora, po večini imajo tudi najete odvetnike, svetovalce, zato so dejansko v boljšem položaju, kar se nanaša na seznanjenost s tovrstnimi postopki.

Glede na postavljeno hipotezo, lahko zaključimo, da reševanje delovnih sporov s pomočjo mediacije predstavlja ustrezen način reševanja delovnih sporov, vendar bo potrebno še veliko postoriti na področju ozaveščanja javnosti. Ozaveščena javnost, torej potencialni udeleženci sporov in njihov pristop k alternativnim oblikam reševanja delovnih sporov, lahko razbremenijo sodni sistem oziroma povečajo njegovo učinkovitost, ki se nanaša na reševanje zadev z delovnopravnega področja ter udeležencem prinese spravo, na podlagi katere se lahko oblikujejo oziroma nadaljujejo razmerja, ki bodo obema stranema prinesla zadovoljstvo in upravičila pričakovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. BUSH, Robert A. Baruch, FOLGER Joseph P., Obljuba mediacije, odzivanje na konflikt z opolnomočenjem in priznavanjem. Ljubljana : Zavod RAKMO, 2010.
2. DIREKTIVA 2008/52/ES o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah. 24.5.2008. UL EU, št. L 136/3. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:136:0003:0008:sl:PDF> 15.8.2023
3. ETIČNA načela za mediatorje v sodnem postopku pridruženi mediaciji. 31.5.2010. URL: https://www.sodisce.si/mma_bin.php?static_id=20100603084523 15.8.2023
4. EVROPSKI center za reševanje sporov. URL: <http://www.ecdr.si/index.php?id=17> 15.8.2023
5. KOMENTAR Ustave Republike Slovenije : Dopolnitev – A / Matej Avbelj ... [et. al] ; ur. Lovro Šturm. Kranj : Fakulteta za državne in evropske študije, 2011.
6. KRESAL, Katarina, Kako rešiti spor brez sodišča? 15.7.2013. URL: <http://www.katarinakresal.si/v-medijih/kako-resiti-spor-brez-sodisca/> 14.8.2023
7. LETNO poročilo o učinkovitosti in uspešnosti sodišč 2015. Maj 2016. Str. 91. URL: https://www.sodisce.si/mma_bin.php?static_id=2016101115363917 15.8.2023

8. LETNO poročilo o učinkovitosti in uspešnosti sodišč 2022. Maj 2023. Str. 98. URL: https://www.sodisce.si/mma_bin.php?static_id=2023051510484242 15.8.2023
9. LORENČIČ, Nataša, Izkušnje iz sodišču pridružene medicije v delovnih sporih. V: Alternativno reševanje delovnih sporov s podporo socialnega dialoga / ur. Metka Penko Natlačen. Ljubljana : GZS, 2011. Str. 55-61.
10. MEDIACIJA. URL: <http://www.sodisce.si/dsslj/mediacija/> 15.8.2023
11. MEDIACIJA v delovnih sporih pri Delovnem in socialnem sodišču v Ljubljani. 29.5.2018. URL: https://www.sodisce.si/mma_bin.php?static_id=20220303085045 14.8.2023
12. NADRAC, Legislating for alternative dispute resolution, A guide for government policy-makers and legal drafters. 2006. Str.32. URL: <https://www.adrac.org.au/nadrac-publications> 14.8.2023.
13. NAVODILO za izvajanje postopka medicije v delovnih sporih. 16.6.2014. URL: https://www.sodisce.si/mma_bin.php?static_id=20220303085046 14.8.2023
14. NOVAK, Janez, Predlog bele knjige o mediciji. 17.6.2008. Str. 81-85. URL: www.pogajanja.si/upload/d170608121611bk_w%5Ddoc.doc 13.8.2023
15. PEL, Machteld, Napotitev na medicijo. Ljubljana : GV Založba, 2010.
16. POROČILO o alternativnem reševanju sporov v civilnih, gospodarskih in družinskih zadevah. 13.10.2011. URL: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A7-2011-0343+0+DOC+PDF+V0//SL> 13.8.2023
17. PROGRAM alternativnega reševanja delovnih sporov pri Delovnem in socialnem sodišču v Ljubljani. 16.6.2014. URL: https://www.sodisce.si/mma_bin.php?static_id=20220303085048 14.8.2023
18. PRAVILNIK o mediatorjih v programih sodišč. URL: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV10177> 14.8.2023
19. ŠETINC TEKAVC, Martina, Mediacija, Sporazumno reševanje sporov v teoriji in praksi. Tržič : Učila international, 2002.
20. USTAVA Republike Slovenije. URL: <https://www.varuh-rs.si/o-varuhu/pravni-temelji/ustava-republike-slovenije/> 13.8.2023
21. VADNJAL, Renata, Sodišču pridružena medicija za reševanje individualnih delovnih sporov. 29.3.2014. Str. 153-159. URL: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-174-8/prispevki/019.pdf> 14.8.2023
22. ZAKON o alternativnem reševanju sodnih sporov (ZARSS) s komentarjem, Zakon o mediciji v civilnih in gospodarskih zadevah (ZMCGZ) s komentarjem, Zakon o arbitraži (ZArbit) s pojasnili / Aleš Zalar ... [et al.]; ur. Vesna Fortuna. Ljubljana : GV Založba, 2010.
23. (ZARSS) ZAKON o alternativnem reševanju sodnih sporov. URL: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5648> 13.8.2023
24. (ZDSS-1) ZAKON o delovnih in socialnih sodiščih. URL: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3657> 14.8.2023
25. (ZDR-1) ZAKON o delovnih razmerjih. URL: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944> 14.8.2023
26. (ZMCGZ) ZAKON o mediciji v civilnih in gospodarskih zadevah. URL: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5289> 13.8.2023

AMERIČKI KONFEDERALIZAM - PUT OD PRIVIDA KONFEDERACIJE KA ISTINSKOJ FEDERACIJI

Željko Petrović¹

SAŽETAK

Prve države su bile centralistički i unitarno uređene, sa jednim, jedinstvenim centrom državnog i političkog rukovođenja i odlučivanja. Takve unitarne i centralističke države bile su bliže i samom pojmu države. Tek krajem 18. vijeka pojavljuje se i federalno uređena država koja je odgovarala potrebi osavremenjivanja i demokratizovanja vlasti kao i idejnim i političkim tendencijama i doktrinama koje su obilježile revolucionarno doba u tadašnjoj Evropi i Americi. Međutim SAD u svom nastajanju bile su konfederacija, koja je predstavljala odraz stanja u kolonijama koje su se borile za nezavisnost od Britanske imperije. Ta konfederacija pokazala je niz slabosti tako da će SAD ići u pravcu centralizacije odnosno stvaranja federalno uređene države. Konfederacija daje veću autonomiju njenim članicama koje su praktično države u savezu u koji su dobrovoljno pristupile. Težnja država Juga SAD ka većoj autonomiji odnosno nezavisnosti, te sukob oko pitanja robovolasništva, odnosno ekonomski faktori, ponovo će odvesti SAD na put stvaranja konfederacije u toku Američkog građanskog rata. U SAD nastala su dva fronta, federalistički i konfederalistički koji su smatrali da će jedno ili drugo uređenje voditi boljem funkcionisanju države, odnosno državne zajednice.

KLJUČNE RIJEČI: *Država, federacija, konfederacija, uređenje, ustav, vlast.*

AMERICAN CONFEDERALISM - THE WAY FROM APPEARANCE OF CONFEDERATION TO TRUE FEDERATION

SUMMARY

The first states were centrally and unitarily organized, with one, unique center of state and political leadership and decision-making. Such unitary and centralist states were closer to the concept of the state itself. It was only at the end of the 18th century that a federally organized state appeared, which corresponded to the need to modernize and democratize government, as well as to the ideological and political tendencies and doctrines that characterized the revolutionary era in Europe and America at the time. However, the USA in its creation was a confederation, which was a reflection of the situation in the colonies that fought for independence from the British Empire. That confederation showed a number of weaknesses, so the USA will go in the direction of centralization, that is, the creation of a federally organized state. The confederati-

¹ Doc. dr Željko Petrović, Visokoškolska ustanova Banja Luka College, petrovicz@yahoo.com

on gives more autonomy to its members, who are practically the states in the union that they voluntarily joined. The aspiration of the southern states of the USA towards greater autonomy, i.e. independence, and the conflict over the issue of slavery, i.e. economic factors, will once again lead the USA to the path of creating a confederation during the American Civil War. In the USA, two fronts emerged, the federalist and the confederalist, who believed that one or the other arrangement would lead to a better functioning of the state, that is, the state union.

KEY WORDS: *State, federation, confederation, organization, constitution, government.*

UVOD

Konfederacija jeste savez suverenih država koje su zaključile međunarodni ugovor, koji je osnova njenog postojanja. Ona se formira radi ostvarenja zajedničkih ciljeva država koje ulaze u savez, a ti se ciljevi unaprijed određuju (Avramov, Kreća, 1996). Konfederacija je prije svega istorijski oblik vezivanja država, te danas nemamo istinske konfederacije u međunarodnoj zajednici. Države su imale potrebu da se međusobno povezuju radi ostvarivanja prvenstveno vojnih i ekonomskih interesa koji su se regulisali posebnim sporazumom i bili su osnov postojanja takve zajednice. Prestankom postojanja zajedničkih interesa, konfederacije su prestajale da postoje, tako da su države članice izlazile iz konfederacije, ali postojali su i slučajevi kada je ona prerastala u čvršći oblik vezivanja, što je slučaj SAD, koja je iz konfederacije prerasla u federalno uređenu državu. SAD su inspiraciju za nastanak prve američke konfederacije našle upravo u istorijskim primjerima konfederacija i to starogrčkim konfederacijama kada su se grčke države, gradovi polisi povezivali u jedan savez kako bi ostvarili na prvom mjestu trgovačke interese te se uspješno odbranili od zajedničkog neprijatelja. Tako se Hamilton koji je jedan od osnivača SAD, odnosno tvoraca američkog ustava u devetom eseju Federalističkih spisa, poziva na Monteskijea i njegovo stajalište o starogrčkoj konfederaciji.

Osnovna razlika između konfederacije i federacije jeste što se konfederacija zasniva na međunarodnom sporazumu i njene članice su suverene države, dok se federacija zasniva na ustavu i njene članice nemaju suverenost nego je nosilac suverenosti sama federacija (Andrasi, 2010). Upravo od osnivanja SAD iskristalisaće se jasno razlikovanje konfederacije i federacije i od tada federacija će početi da označava čvršći savez, odnosno savez u kome se vlast prenosi sa članica na federaciju, dok članice vrše vlast u onom obimu koja je određena federalnim ustavom.

SAD su u svom nastanku bile svojevrsna konfederacija sve do donošenja Ustava SAD 1787. godine kada postaju istinska federacija što su ostale do danas, sa jednim pokušajem stvaranja nove konfederacije američkih država Juga u vrijeme Američkog građanskog rata (Marinčić, 2011). SAD su na osnovu dokumenta *Article of Confederation*, koji je imao svojstva međunarodnog ugovora postale konfederacija 1781. godine, a ponovo na njenoj teritoriji nastaje konfederacija 1861. godine secesijom južnih država koje su proglasile *Confederate States of America*.

SAD su prva savremena federalno uređena država, te će ona biti osnova za nastanak niz kasnijih federacija, tako da danas najveće i najmoćnije države svijeta imaju federalno državno uređenje, kao što su SAD, Rusija, Kanada, Indija, Njemačka, ali i sasvim male države kao što su Sveti Kristofor i Nevis, Mikronezija i Komori.

Teorijska saznanja o američkoj federaciji kao i njeno praktično postojanje više od dva vijeka dali su rješenja za niz federacija, te se pokazala kao idealan model državnog uređenja u društvima u kojima postoje razlike, ali i homogenim državama kako bi se izvršila decentralizacija državne vlasti sve u cilju postizanja većeg stepena demokratije i djelotvornijeg funkcionisanja države. Ipak na putu ka istinskoj federaciji SAD su krenule od konfederalnog uređenja odnosno saveza suverenih država koje su se u jednom momentu odrekle svoje suverenosti u korist centralne vlasti čime je nastala federalno uređena država.

U SAD su nastala dva fronta, federalistički i konfederalistički, tako da kroz cijelu istoriju postojanja SAD jedan će se zalagati za veću centralizaciju vlasti na nivou države dok drugi se zalaže za decentralizaciju u pravcu većih ovlašćenja saveznih država, pa sve do stvaranja konfederacije, što se jednom i postiglo secesijom država Juga, ali je i izazvalo oružani sukob, odnosno Američki građanski rat.

PRVA AMERIČKA KONFEDERACIJA

SAD su nastale iz težnje američkih kolonija za nezavisnoću od Biritanske imperije. Bivše kolonije nastojale su da imaju što veću samostalnost, kao članice novoformirane državne zajednice. Iz tog nastojanja je nastala američka konfederacija, a ne neki čvršći oblik vezivanja novoformiranih država. Nekadašnje kolonije koje su se revolucijom izborile za samostalnost i nezavisnost, dobrovoljno su pristupile u savez u kome su ostale nosioci suverene vlasti, zadržavajući sva obilježja država. Konfederacije kroz istoriju, pokazale su se kao nedjelotvoran model uređenja, koji je bio prolaznog karaktera, a takav je slučaj i sa američkom konfederacijom.

Američki rat za nezavisnost počeo je 1775. godine, dok je 4. jula 1776. godine donesena Deklaracija o nezavisnosti koja će biti put trinaeset američkih kolonija ka samostalnosti od Britanske imperije, ali i stvaranju zajedničke države (Pejić, 2011). Američke kolonije težile su što većoj samostalnosti jer su smatrale ukoliko bi išle ka centralizaciji da bi ta vlast bila slična vlasti Britanske imperije, tako da su one u početku bile praktično samostalne države koje su bile u konfederalnoj zajednici.

Kontinentalni kongres je 1777. godine predložio dokument pod nazivom *Article of Confederation* odnosno Članci o konfederaciji, koji je imao obilježja međunarodnog sporazuma, te je bio osnivački akt prve američke konfederacije. Ovaj dokument je konačno ratifikovan 1. marta 1781. godine čime je 13 američkih kolonija dobrovoljno stupilo u državni savez odnosno konfederaciju. Konfederacija je nastala jer kolonije nisu želile da iz centralizovane Britanske imperije pređu u novu centralizovanu državu, te je centralna vlast u novosnovanoj zajednici bila jako ograničena što je otežavalo njeno upravljanje. U nadležnosti konfederacije prije svega bila je vojska i održavanje međunarodnih odnosa. Zajednički organ je bio Kongres ali njegove nadležnosti su bile jako sužene. Kongres je donosio odluke velikom većinom, a izvjesne izmjene Članaka o Konfederaciji zahtjevale su saglasnost svih država, odnosno njihovih predstavnika u Kongresu. Stvarna vlast nalazila se u rukama članica konfederacije, tako da je svaka od njih vodila svoju zasebnu politiku što je otežavalo funkcionisanje ovog saveza (Kostadinov, 2007). Glavni problem se ogledao što je svaka članica Konfederacije vodila posebnu ekonomsku politiku, što se odrazilo na ekonomsko stanje u Konfederaciji. Nastale su podjele i sukobi oko toga koliko centralna vlast treba da bude nadležna da bi savez mogao da funkcioniše, te koliki stepen demokra-

tije treba da bude ostvaren u državi, kako ne bi se ponovilo stanje koje je bilo za vrijeme Britanske imperije. Konfederacija se nalazila svo vrijeme svog postojanja u ekonomskoj i političkoj krizi, tako da je dolazilo i do otvorenih sukoba, a razmatrao se i državni udar na Vašington. Upravo ekonomska nestabilnost i problem dugovanja doveo je i do Šejsove pobune 1786-1787. godine u Masačusetu, što će uticati na kasnije promjene koje će dovesti do ukidanja konfederacije i uvođenja federativnog državnog uređenja donošenjem Ustava SAD 1787. godine, odnosno pobjede frakcije koja se zalagala za centralizaciju.

I pored toga što se je novosonovana Konfederacija nazivana Vječnom unijom, sve je ukazivalo da ona neće dugo potrajati ukoliko se nešto ne izmjeni u njenom uređenju, prije svega zbog nepostojanja stabilne centralne vlasti i činjenice da je svaka članica vodila zasebnu politiku, što se odrazilo prije svega na trgovinu država članica, te time na gomilanje dugova, a što je vodilo ekonomskih krahu. Takođe izuzev u Pensilvaniji ni u jednoj državi članici nije postojalo otvoreno političko djelovanje u smislu postojanja jasno izgrađenih političkih aktera koji su se zalagali za određene političke ciljeve.

Nejaka konfederacija sa nejakom centralnom vlašću teško je funkcionisala, tako da njena centralna vlast nije mogla da reguliše naplatu poreza, trgovinu, niti efikasno da sprovodi spoljnu politiku, jer bez saglasnosti država članica nije mogla da se donese nijedna bitnija odluka. Takođe ova konfederacija prostirala se na velikoj teritoriji, a bila je okružena neprijateljski nastrojenim susjedima Britancima, Špancima, kao i Indijancima. Imajući u vidu da centralna vlast praktično nije postojala vodeće političke ličnosti, tvorci ovog saveza uglavnom su bili u službi u drugim državama kao diplomate. To je sve stvorilo velike političke nestabilnosti, te se uvidjelo da se ta situacija može da riješi samo promjenama u pravcu stvaranja čvršćeg saveza, dok je druga frakcija uvidjela rješenje u secesiji odnosno podjeli država članica konfederacije.

U Kongresu se pokušalo u više navrata da se donesu izmjene Članaka o Konfederaciji, za šta se nikad nije postigla saglasnost svih država, tako da je održan skup u Filadelfiji 1776. godine kako bi se donio ustav u cilju stvaranja čvršćeg saveza koji bi omogućio njegovo normalno funkcionisanje. Ustav je konačno ratifikovan 1778. godine, te je nova savezna vlada počela sa radom 1789. godine, čime je prestala da postoji Konfederacija. Treba napomenuti da je u vrijeme Američke revolucije većina bila za što veću decentralizaciju, odnosno što veću samostalnost budućih država, odnosno tadašnjih kolonija koje su se pobunile protiv Britanske imperije. Međutim praktično postojanje saveza u kome nema jake centralne vlasti pokazalo se kao izvor ekonomskih i političkih kriza koje su vodile raspadu saveza. Koliko je bila razvijena težnja za samostalnošću kolonija koje su ušle u državni savez odnosno konfederaciju, ukazuje činjenica da je Nacrt Članaka o Konfederaciji predstavljen Kongresu 1776. godine, a da je je tek ratifikovan 1781. godine. Kolonije u početku nisu bile spremne da uđu ni u labavu konfederaciju, odnosno da se odreknu dijela svoje suverenosti, dok spremnost za ulazak u čvršću zajednicu odnosno potpuno odricanje od suvereniteta u korist te zajednice nije apsolutno postojala. Sa jedne strane postojale je struja u Kongresu koja se zalagala za centralizaciju, dok je većina bila da vlast ostane u rukama država članica, sa stavom da je centralna vlast potrebna samo kako bi se Konfederacija odbranila, odnosno da treba da bude nadležna za pitanja rata i vojne sile. Postojao je stav da je Konfederacija nastala samo kao nužna neophodnost ratnih prilika jer je bilo bitno postojanje vojske čije će finansiranje obezbjediti centralna vlast. I sam naziv *The United States of America* ukazivao je da se radi o državama koje su stupile u savez sa određenim ciljem koji se odnosio

prije svega na odbranu. Sami prestankom oružanog sukoba, doveden je u pitanje opstanak tog saveza jer je izgubio svoj primarni cilj, dok sa druge strane postojalo je niz političkih i ekonomskih problema za koje centralna vlast nije imala rješenje. Da je u pitanju labava konfederacija ukazuje i činjenica da je svaka država članica imala jedan glas u Kongresu bez obzira na veličinu svoje teritorije i broj stanovnika, kao i vojnu i ekonomsku moć. Između država postojali su i sprovi oko državnih granica te je dolazilo do otvorenih sukoba, tako da je Merilend odbio da ratifikuje Članke o Konfederaciji sve do 1781. godine, što je ukazalo na velike podjele i prije nastanka ovog saveza.

Konfederalizam u Americi je rezultat istorijskih okolnosti. Konfederacije su nastajale i ranije kroz istoriju u sličnim situacijama. Kolonije u Sjevernoj Americi našle su se u takvoj situaciji da su zbog ratnih okolnosti, potreba odbrane teritorije morale da uđu u ovaj savez. Između kolonija postojale su velike razlike i svaka je imala težnju za sopstvenom samostalnošću još u vrijeme Američke revolucije, tako da je i na kontinentalnim kongresima odlučeno da se formira samo zajednička vojska, dok se kolonije nisu odricale svog suvereniteta i nezavisnosti. I pored zajedničkih vojnih snaga i komande svaka kolonija je imala i sopstvenu vojsku, organe vlasti i ustav, tako da su imale sva svojstva samostalne države. Konfederacija je i kompromis između struja koje su se zalagale za punu samostalnost kolonija i struja koje su težile jakoj centralnoj vlasti. Imala je sva obilježja slabe konfederacije jer je isključivu nadležnost imala u oblasti vojske i dijelom spoljnih poslova, tako da je i jednodomni Kongres imao sva obilježja konfederalne skupštine, a akt Članci o Konfederaciji na osnovu koga je ona nastala međunarodnog sporazuma, posebno uzimajući u obzir da je morao biti ratifikovan u svim državama članicama. Imajući u vidu istorijsku oklonost da je Američka revolucija kao odlučujući uzrok imala povećanje poreza od strane Britanske imperije, porezi nisu bili u nadležnosti centralne vlasti nego država članica, te je i sama konfederacija finansijski zavisila od njih.

Američka konfederacija je zamišljena kao stalni savez, ali on nije imao svog predsjednika niti izvršne i sudske organe. Kongres kao jedini zajednički organ nije imao mnogo ovlašćenja i nije bio u mogućnosti da obezbjedi finansiranje konfederacije, tako da dugovi koji su nastali u vrijeme rata nisu se mogli otplaćivati kroz ubiranje sredstava porezima, nego su se sredstva tražila od država članica što je izazivalo međusobne sporove i sukobe. Konfederacija je bila nejakda da zadrži na okupu veliki broj država članica, te bez obzira na prvobitno postavljeni cilj da ona bude trajna kategorija, uočilo se da neće moći opstati. Konfederacija je bila ekonomski ugrožena i zbog politike koju se prema njoj vodile Britanija, Francuska i Španija, tako da je ukupna situacija vodila otvorenim sukobima i pobunama koje su ugrožavale njen opstanak. Spoljna politika je bila takva da su države članice često vodile zasebne i različite politike. Kao primjer može se navesti slučaj kada su države članice uzvratile Britaniji blokadom luka, Konektikat je otvorio svoje luke kako bi iskoristio postojeću situaciju i profitirao. Rješenje se vidjelo u stvaranju jake centralne vlade koja bi održala savez na okupu i riješila se dugogodišnja kriza, ali postojale su jake snage koje su se tome protivile

Glavni problem američke konfederacije bile su privredne teškoće, nedostatak novca, inflacija, prezaduženost, problem tzv. *Zapadnih teritorija*, oružani sukobi, pobune unutar država članica, kao i sukobi između njih. Kongres nije bio u mogućnosti da samostalno riješi postojeće probleme niti da izvrši koordinaciju između država u tom pravcu, tako da je bio simboličan organ bez stvarne političke moći (Podobnik, 1991). Države su stupanjem

u konfederaciju djelimično ograničile svoj suverenitet, ali nisu bile spremne da ga se odreknju. U pravcu reformi pokušala se održati konvencija u Anapolisu 1786. godine, ali to se nije uspjelo zbog opstrukcije od strane država članica, odnosno njihove nesprijetnosti na promjene. 1787. godine održana je konvencija u Filadelfiji kada je donesen novi ustav koji će stupiti na snagu 1788. godine, te će nastati američka federacija, kao rezultat težnji da se riješe nagomilani problemi dotadašnjeg saveza i očuva njegovo postojanje.

Konfederacija je istorijska kategorija, posljednja istinska konfederacija bio je Njemački savez 1871. godine. Određen oblik konfederalizma poprimila je SFRJ Ustavom iz 1974. godine kao i zajednica Srbije i Crne Gore iz 2003. godine. Takođe i Evropska unija ima obilježja konfederacije, ali i Ujedinjene nacije. Švajcarska koja je nekad bila konfederalna i danas u svom nazivu nosi izraz konfederacija, ali je ona federalno uređena država. SAD su zbog nedostataka koji su svojstveni konfederaciji kao savezu otišle ka stvaranju čvršće zajednice odnosno američke federacije koja je prva savremena federacija, ali i model za mnoge buduće federalno uređene države.

DRUGA AMERIČKA KONFEDERACIJA

Konfederacija Američkih Država nastala je 1861. godine odcjepljenjem od SAD sedam bivših saveznih država, kojima su se naknadno, nakon početka Američkog građanskog rata, pridružile još četiri države.² U suštini uređenje ove konfederacije bilo je preslikano od postojećeg američkog uređenja. Razlike koje su postojale kao motiv nastanka ove, po nazivu, konfederacije bile su ideološke i razlikovanje juga od sjevera SAD. Cilj ove konfederacije bio je zadržavanje postojećeg uređenja prema kojem je dozvoljeno robovlasništvo, odnosno besplatna radna snaga od koje je zavisila privreda tih država, za razliku od sjevernih država SAD koje su bile za ukidanje robovlasništva (Hovard, 1998). Ova konfederacija prestala je postojati po završetku Američkog građanskog rata 1865. godine i nije priznata ni od jedne države u svijetu. Ona nije imala konfederalno uređenje, bila je samo po imenu konfederacija. Imala je federalno državno uređenje, odnosno bila je kopija uređenja SAD, uz neke veće nadležnosti država članica kojima se izričito priznalo pravo na odcjepljenje (Degan, 2011: 253).

Razlozi osnivanja Konfederacije i izbijanja građanskog rata bili su decenijama gomilane nesuglasice između sjevernih i južnih država SAD oko ropstva, trgovine i doktrine o pravima država. Porazom Juga u Američkom građanskom ratu konačno se riješilo pitanje opstanka američke federacije te je došlo do konsolidacije američke nacije. Nastupio je period tzv. dulanog federalizma u kojem i federacija i federalne jedinice pridržavaju se ustavnih ovlašćenja, tako da se između njih uspostavila određena vrsta ravnoteže. Međutim ubrzan razvoj američke privrede vodiće sve većem jačanju centralnih organa, tako da se donose amandamni na Ustav SAD čime se šire ekonomska ovlašćenja centra, a kasnije i politička na štetu nadležnosti federalnih jedinica. Danas u SAD jačaju snage za veća ovlašćenja saveznih država, ali i pokreti za konfederalizaciju pa i secesiju dijela država od SAD.

² Konfederaciju su osnovale 4. 02. 1861. u Montgomeryju države Južna Karolina, Misissippi, Florida, Alabama, Džordžija, Luizijana i Teksas. Ubrzo su joj pristupili Virdžinija, Arkansas, Tenesi i Sjeverna Karolina. Za predsjednika je bio izabran Džeferson dejev. Od 1862. glavni grad bio je Ričmond. Osnivanje Konfederacije bio je jedan od najvažnijih povoda izbijanju Američkoga građanskog rata 1861. godine

AMERIČKA FEDERACIJA

Nekadašnjih trinaest američkih kolonija 1787. godine usvojile su Ustav kojim su SAD postale federacija u cilju stvaranja jačeg saveza kako bi se prevazišli problemi koji su postojali u dotadašnjoj konfederaciji. Nekadašnje američke kolonije dobile su status saveznih država u okviru SAD, odnosno imale su status federalnih jedinica (Mujčić, 1991). Svaka savezna država u SAD ima svoju vladu, ali je po ovlaštenjima ispod savezne vlade. Savezne države imaju svoju samoupravu, ali centralna federativna vlast u Vašingtonu odlučuje o svim važnijim državnim pitanjima. Saveznim državama date su pojedina ovlaštenja iz oblasti spoljne politike tako da mogu zaključivati međunarodne sporazume po pitanjima koja nisu od veće važnosti, ali uz saglasnost Kongresa. SAD su u prvobitnoj konfederativnoj i konačnoj federativnoj fazi svog razvoja, ostale država podijeljenog suvereniteta. Može se zaključiti da su stvaraoci Ustava SAD, posebno oni iz redova federalista, prilikom uspostavljanja federacije imali u vidu neke ustanove iz vremena Rimskog carstva. Aleksandar Hamilton i druge federalističke vođe suprotstavljali su se potpunom demokratskom sistemu vlasti u federaciji, pozivajući se na argumente antičkih protivnika demokratije, prema kojima bi se takvim sistemom odnosa ugrozio sam opstanak države (Parks, 1986: 140).

Federalizam u SAD imao je za cilj stvaranje koherentnije zajednice, koja će od trinaest kolonija stvoriti jednu jaku i stabilnu državu. Takav ustavni sistem, do tada neviđen, uspostavljen je i iz razloga kako bi američka ekonomija mogla razvijati unutar jedne homogene zajednice (Coffman, 2012: 121). U Americi je konstituisan federalni model države, polazeći od emancipacije kolonija u odnosu na metropolu. SAD u svom sastavu imaju mnoštva raznovrsnih nacionalnih, rasnih, etničkih, vjerskih i drugih grupa, tako da je kroz tzv. *'melting pot'* nastajala američka nacija (Ivčević, 1983). Put kojim su prošle SAD od konfederacije do moderne federacije, veoma je složen i odvijao se u više etapa i on je i dalje u toku.

ZAKLJUČAK

Federalna država nastala je u savremenom vremenu, mada se izraz federalizam dugo koristio za bilo koji oblik saveza političkih zajednica. SAD se smatraju prvom savremenom federacijom i nastale su borbom za nezavisnost američkih kolonija od vlasti Britanske imperije. One su u početku predstavljale jednu vrstu konfederacije, labavog vojnog saveza, koji je vremenom prerastao u jaku državu sa federalnim uređenjem. Svaka od država članica tadašnje američke konfederacije imala je vlastiti ustav, koji proklamuje narodnu suverenost i podjelu vlasti, a svih trinaest kolonija na savez prenose samo neka ovlaštenja, koje se nalaze u nadležnosti jednodomnog Kongresa. I finansijska i pravna ovlaštenja bila su u nadležnosti država članica, što smanjuje mogućnost jače egzistencije saveza. Sve je to imalo za posledicu neučinkovitost takvog saveza, što će pokazati dalji procesi američke državnopravne istorije.

Može se zaključiti da i prva i druga američka konfederacija su bile prividi konfederacija. Prva konfederacija je bila privid konfederacije jer se radilo o labavom savezu suverenih država sa nejakom centralnom vlašću koji je teško funkcionisao. Druga konfederacija je bila privid konfederacije, jer je ona u suštini imala federalno državno uređenje, preslikano uređenje iz Ustava SAD, sa povećanom samostalnoću država članica te jasno postavljanim pravom na secesiju svake države članice. Američki konfederalizam kao svojevrsan vid vezivanja više država u jednu zajednicu je bio put stvaranju prve savremene federacije,

kao čvrste državne zajednice, koja će postati vodeća ekonomska, politička i vojna sila u međunarodnoj zajednici. Imajući u vidu da su se konfederacije kroz istoriju pokazale kao privremene kategorije koje su bile put ka stvaranju čvrće zajednice ili podjeli njenih članica, tako su i SAD mogle ići ka putu stvaranja više samostalnih međusobno odvojenih država. Ta težnja za samostalnošću dijela država članica SAD došla je naročito do izraza u vrijeme Američkog građanskog rata, ali ideja i naponi u tom pravcu postoje i danas u SAD. Danas su sve veći zahtjevi za ograničenjem nadležnosti centra i povećanjem uloge saveznih država, lokalne uprave i privrednih subjekata u vlasti, što je strategija tzv. *novog federalizma*, koja se sve više širi i dobija podršku u okvirima SAD.

LITERATURA

1. Andrasi, J., Bakotić, B., Seršić, M., Vukas, B. (2012). Međunarodno pravo 1. Zagreb: Školska knjiga.
2. Avramov, S., Kreća, M. (1996). Međunarodno javno pravo. Beograd: Savremena administracija.
3. Coffman, S. (2012). Words of the Founding Fathers: Selected Quotations of Franklin, Washington, Adams, Jefferson, Madison and Hamilton, with Sources. New York: McFarland & Company.
4. Degan, Đ., V. (2011). Međunarodno pravo. Zagreb: Školska knjiga.
5. Howard, C. (1998). Američka povijest, kratki prikaz. Vienna : USIA regional program office.
6. Ičević, D. (1983). Nacionalizam - izvori, suština i oblici. Beograd: Borba.
7. Kostadinov, B. (2007). E pluribus unum: ustavnost država članica američke federacije. Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, 57 (2).
8. Marinčić, P. (2011). Američki građanski rat - krvava borba za slobodu. Essehist, 3 (3).
9. Mujčić, M. (1991). Američki federalizam. Anali Pravnog fakulteta u Beogradu, 39 (4).
10. Parks, B., H. (1986). Istorija SAD. Beograd: Rad.
11. Pejić, L. (2011). Američka revolucija - problem društvene stratifikacije i mit o demokraciji i općoj jednakosti. Essehist, 3 (3).
12. Petrović, Ž. (2022). Međunarodnopravni subjektivitet Bosne i Hercegovine. Banja Luka: BLC, Besjeda.
13. Petrović, Ž. (2023). Savremena država kao subjekt međunarodnog prava. Banja Luka: BLC, Besjeda.
14. Podobnik, Z. (2005). Američki federalizam - povijesni i ustavnopravni pregled. Međunarodne studije, 5 (4).

ECONOMIC BENEFITS OF USING DECISION SUPPORT TOOLS FOR ENVIRONMENTAL POLICY MAKERS

Stevanče Nikoloski¹

SUMMARY

Decision made by using a possibilities of information and communication technologies are very crucial for the domain experts for many reasons. First, there would be minimal possibility for doubts and concerns for the decision, instead of making a decision on some potential insights and theoretical knowledge only. Second, the economical benefits are significantly larger when we make an informed decision. And last but not least, the policy makers would have an efficient and more trustworthy source for making and proposing policy changes. In this work, I will present improved logical sieve, a quantitative tool for decision making developed for environmental policy makers and farmer advisors. This tool was made by modelling soil biodiversity and habitat, one of the most important soil functions, on a various real-life scenarios.

KEYWORDS: *decision support, economic benefits, logical sieve, quantitative models*

EKONOMSKE KORISTI UPORABE ORODIJ ZA PODPORO PRI ODLOČANJU ZA OBLIKOVALCE OKOLJSKE POLITIKE

POVZETEK

Odločitve, ki so sprejete s pomočjo uporabe naprednih možnosti informacijsko-komunikacijskih tehnologij, so za domenske strokovnjake zelo pomembne iz več razlogov. Prvič, zaradi obstoja minimalne možnosti za dvome in pomisleke pri odločitvi, namesto da bi se odločali zgolj na podlagi morebitnih spoznanj in teoretičnega znanja. Drugič, gospodarske koristi so bistveno večje, če sprejmemo premišljeno odločitev. In ne nazadnje, oblikovalci politik bi imeli učinkovit in zaupanja vreden vir za oblikovanje in predlaganje sprememb politike. V tem delu bom predstavil izboljšano logično sito, kvantitativno orodje za odločanje, razvito za ustvarjalce okoljske politike in svetovalce kmetov. To orodje je bilo izdelano z modeliranjem biotske raznovrstnosti tal in habitata, ene najpomembnejših funkcij tal, na različnih scenarijih iz resničnega življenja.

KLJUČNE BESEDE: *podpora pri odločanju, ekonomske koristi, logično sito, kvantitativni modeli*

¹ University of Novo mesto Faculty of Economy and Informatics, Novo mesto, Slovenia; +386 7 393 00 10, e-mail: stevan-ce.nikoloski@uni-nm.si

INTRODUCTION

Every day, all humans have to choose between alternative actions in order to make a decision for some complex problems. Very often, they are not able to make a decision without a help of computer system. Computers help to decision-makers to make a correct and not biased decision for any complex problems. Decision-making is a process that can be defined as activity of person or computer tool which, through the use of explicit formalized models, help obtain a response to a query posed by somebody involved in decision process. In very easy decision problems that covers our decision on “daily-basis”, explicit formalization is not needed. But, for more complex, real-life decision tasks it is not true. They need a formalized models because they involve more than one decision criteria, events or factors that influence final decision. Furthermore, some of the events have unknown behavior in future where decision is made under uncertainty, or the behavior can be probabilistically predicted in such cases decision is made under certain risk (Figueira et al., 2005)

We have a decision making process-where humans make a decision using computer as an accelerator or support of a decision process. They are called *decision support systems*. From the other hand, there are decision-making processes which are fundamentally different from human decision making. In this kind of processes, decision is made using computers as decision makers. Those computer decision-making processes are called *decision systems*. Here, computers make decisions according to programmed functions and procedures, which can be easily observed, analysed and modified during their operation.

Decision making consists of two main components: the set of *alternatives*, judged by the decision maker, and the *goals* to be satisfied with the choice of one alternative. There are several activities involved in decision making process: identification of the decision problem; collecting and verifying relevant information; identifying decision alternatives; anticipating the consequences of decisions; making the decision; informing concerned people and public of the decision and rationale; implementing the selected alternatives and evaluating the consequences of the decision (Bohanec, 2006)

There are a lot of computer systems developed in order to support humans in making decisions. Most of them are dealing with event responses represented quantitatively, while few of them works with qualitative criteria or event responses. In this study we are focused in quantitative decision making methods, using Improved Logical Sieve (ILS) approach, because our practical decision task is dealing with attributes which are mostly quantitative. After evaluation of alternatives, we are validating on five real-life scenarios, created by domain expert.

IMPROVED LOGICAL SIEVE (ILS) METHODOLOGY

Improved logical sieve (ILS) method is an extension of already existing sieving method used for ranking the set of alternative and choosing the most relevant one. The potential alternative is assessed by *factor score* which is an aggregation of *pertinence score*, *applicability* and *discrimination score*, and *technical category* (Ritz et al., 2009). The original logical sieve method presented in existing literature is quantitative feature (alternatives) ranking method. Ritz et al. (2009), developed this method in order to rank biological indicators for monitoring food and fibre production, environmental interactions, and habitats and biodiversity support soil functions on data from UK i.e., national level. Through questionnaires,

this method collects relevant expert knowledge based on indicator relevancy for assessing of soil functions. At the end, based on expert decision, a set of biological indicators with the highest ranks are chosen.

Griffiths et al. (2016), used the same logical sieve method in order to choose the most relevant cost-effective and policy relevant biological indicators for monitoring the soil biodiversity function. Stone et al. (2016), also, used logical sieve method in order to rank a list of biological indicators but he extend the monitoring on a European level instead of UK level as proposed by Griffiths et al. (2016).

Improved logical sieve method is a quantitative decision making methodology where the factor scores are used for each attribute (indicator) as a weight of relevance to the basic feature that need to be assessed. Formally, we have a set of n highly ranked attributes $\{a_1, a_2, \dots, a_n\}$. Using original logical sieve method, attributes can be ranked with assigning a factor scores (weights) $\{w_1, w_2, \dots, w_n\}$ for each a_1, a_2, \dots, a_n accordingly. For each attributes, there are pre-defined *functions of response curves* (integration functions) $f_i(a_i)$, for all $i \in \{1, 2, \dots, n\}$, which quantifying relationship of attribute to BF (basic feature). Then, the quantitative score for the basic feature is obtained as a weighted sum of values of functions of response curves and factor scores (weights):

$$B = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n w_i f(a_i)$$

Note that, improved logical sieve method (ILS) was proposed in LANDMARK project (LANDMARK, 2019) from one of the project partners (Van Leeuwen et al., 2017).

DEFINITION OF DECISION PROBLEM

The decision problem we are trying to solve is from agriculture domain. Namely, our task is to structure the knowledge collected from soil experts in order to assess the biodiversity and habitat as one of the soil functions. Collecting of knowledge is based on questionnaires, which consist a table of attributes and categories in which these attributes belong, determined in advance from general conceptual model (Schulte et al., 2014; Van Leeuwen et al., 2017).

The questionnaire was filled by soil experts and consists of numerical values for each of the attributes and weights for higher-level attributes that represents a relevance of the higher-level attributes to the biodiversity and habitat as a main soil function we want to assess. The set of attributes and their categorical scales are given in a Table 1. We have a set of 23 input attributes (22 numerical and 1 categorical) connected with each of four higher-level attributes (Van Leeuwen et al., 2019).

Table 1. Description of attributes and super-attributes for biodiversity and habitat

Soil Function	Super-attributes	Input attribute (unit)	Outcome scales
Biodiversity & Habitat	Biology	Earthworm community (%)	For attributes: Most relevant High relevance Medium relevance Some relevance Low relevance No relevance ----- For Soil Function: Low performance Medium performance High performance
	Nutrients	Enchytraeid community (%)	
	Structure	Microbial biomass (%)	
		Bacterial biomass (%)	
	Hydrology	Fungal biomass (%)	
		Nematode community (%)	
		C mineralisation rate (g/kg/year)	
		Organic C/N/P/K (%)	
		C:N ratio	
		Clay mineralogy (K-Kaolinite, I-Illite, S-Smectite, C-Chlorite)	
		CEC (mol/kg)	
		Fe/Al	
		Ca/Na	
		pH	
Salinity (ppm)			
Texture (%Clay)			
Rooting depth (m)			
Bulk density (g/cm ³)			
Drainage class			
Soil slope (%)			
WHC (%)			
Soil temperature (°C)			
Soil frost days (days)			

MATERIALS AND METHODS

I have developed a Java Applet tool based on the quantitative decision support methodology ILP, that I am going to explain in the next subsection.

ILP JAVA APPLET

As we mentioned, improved logical sieve methodology was elaborated in LANDMARK EU Project (LANDMARK, 2019), as part of the potential decision making techniques. In order to automatize the calculations of a soil function performance with inputting a values for the relevancy of the attributes, we implement an Java Applet for this Logical Sieve method.

The screenshot of this applet is shown in Figure 2 below.

Figure 2. Logical Sieve GUI applet for quantifying Biodiversity and Habitat

Attributes	DB values
Earthworm community (%)	<input type="text" value="100"/>
Enchytraeid community (%)	<input type="text" value="100"/>
Microbial biomass (%)	<input type="text" value="100"/>
Bacterial biomass (%)	<input type="text" value="100"/>
Fungal biomass (%)	<input type="text" value="100"/>
Nematode community (%)	<input type="text" value="100"/>
C mineralisation rate (g/kg/year)	<input type="text" value="75"/>
Organic C/N/P/K (%)	<input type="text" value="20"/>
C:N ratio	<input type="text" value="25"/>
Clay mineralogy	<input type="text" value="1"/>
CEC (mol/kg)	<input type="text" value="60"/>
Fe/Al	<input type="text" value="1"/>
Ca/Na	<input type="text" value="0.5"/>
pH	<input type="text" value="4.5"/>
Salinity (ppm)	<input type="text" value="20"/>
Texture (% Clay)	<input type="text" value="55"/>
Rooting depth (m)	<input type="text" value="100"/>
Bulk density (g/cm ³)	<input type="text" value="20"/>
Drainage class	<input type="text" value="30"/>
Soil slope (%)	<input type="text" value="5"/>
WHC (%)	<input type="text" value="50"/>
Soil temperature (°C)	<input type="text" value="15"/>
Soil frost days (days)	<input type="text" value="90"/>

LOGICAL SIEVE

Biodiversity & Habitat Soil Function

HIGH 0.749759839...

Abundance and diversity of earthworms (e.g. Shannon index for diversity)

Input the amount of presence of earthworms community in soil in percentages (%)

User should input a numeric values for proper measured attributes according to the explanation given in a lower right part in the Applet. The description of the attribute and the range of values for inputting are shown on positioning mouse cursor to the name of the attribute.

At the end, on click *Calculate* button, the assessed qualitative and quantitative value for Biodiversity and Habitat soil function is shown under the name “Biodiversity & Habitat Soil Function”. To map the quantitative value to qualitative we are using the following expert’s defined thresholds as *HIGH* in the interval [0.67,1], *MEDIUM* in the interval [0.33,0.67] and *LOW* in the interval [0,0.33).

Next, we present the details of improved logical sieve methodology.

Via questionnaires filled by domain experts, the knowledge was collected about attribute relevance to biodiversity and habitat and factor scores were determined, using the aggregation formula, which consider relevancy, sensitivity and specified weights of the higher-level attributes. The values of the attributes represent their influence on the higher-level attributes. On Table 2 are shown the attributes descending ordered by factor score w_i .

Table 2. Ordered list of factor scores w_i of attribute for biodiversity & habitat

	Factor score (w_i)
Earthworm community	1.294
Bacterial community	1.282
Microbial biomass	1.261
Organic C/N/P/K	1.202
Microarthropod community	1.187
Fungal community	1.182
pH	1.163
Texture	1.160
Rooting depth	1.100
Nematode community	1.095
Enchytraeid community	1.019
Clay mineralogy	1.011
Bulk density	1.002
C mineralisation rate	0.969
C:N ratio	0.956
Drainage class	0.928
Soil temperature	0.901
WHC	0.822
Salinity	0.812
CEC	0.806
Soil slope	0.764
Soil frost days	0.733
Fe/Al	0.729
Ca/Na	0.623

The integration function or response curves $f(a_i)$ for each of the attributes are defined using the domain experts knowledge sieved through various different workshops during the Landmark project development (LANDMARK, 2019; Van Leeuwen et al., 2019). The list of all functions of response curves is given in **Figure 3** below.

Finally, numerical assessment for biodiversity and habitat soil function is obtained using the equation proposed by Rudgers et al. (2016):

$$\log(\mathcal{F}) = - \frac{\sum_{i=1}^N (w_i \cdot |\log(f(a_i))|)}{N}$$

where w_i is a (corrected) factor score obtained from logical sieve, $f(a_i)$ are the functions of response curves quantifying relationship of attribute to SF (soil function). We use the logarithms into the equation because we want to map the output value in [0,1] interval.

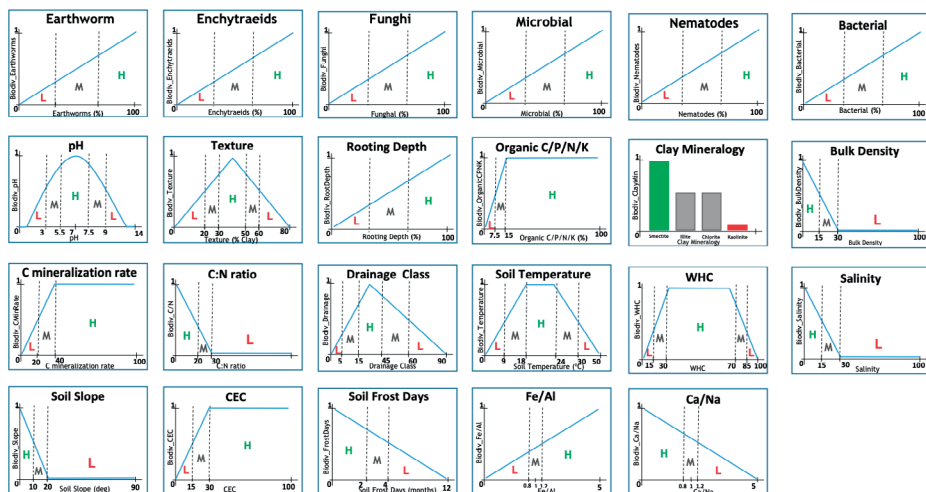


Figure 3. Response curves (utility functions) that quantify the relationship of attributes to the biodiversity and habitat soil function. For each input attribute even is a range of values which quantify soil function with qualitative values (L - low; M - medium; H - high)

Table 3. Obtained results for five different Scenarios obtained from ILS model. Green cells represent the HIGH PERFORMANCE, white represent MEDIUM PERFORMANCE and red cells represent LOW PERFORMANCE values taken from response curves in Figure 3.

	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 4	Pasture	Forest
Earthworm community	100	40	100	50	100
Bacterial biomass	50	40	100	50	100
Microbial biomass	50	5	100	50	100
Organic C/N/P/K	5	10	10	10	20
Fungal biomass	50	5	100	50	100
pH	7	7	4.5	4.5	4.5
Texture	5	5	55	55	55
Rooting depth	50	40	100	50	100
Nematode community	100	40	100	50	100
Enchytraeid community	100	40	100	50	100
Clay mineralogy	K	I	I	I	I
Bulk density	20	25	20	20	20
C mineralisation rate	75	30	30	30	75
C:N ratio	75	25	25	25	25
Drainage class	30	6	50	50	30
Soil temperature	15	2	15	2	15
WHC	50	20	20	20	50
Salinity	75	75	20	20	20
CEC	70	30	30	30	60
Soil slope	5	15	15	5	5

Soil frost days	130	180	180	150	90
Fe/Al	1.5	1.5	1	0.5	1
Ca/Na	0.5	1.5	1	1	0.5
ILS	MEDIUM	LOW	MEDIUM	MEDIUM	HIGH
Numerical values from ILS	0.61	0.319	0.65	0.478	0.75

RESULTS

In order to evaluate the ILP model, we create five different real-life scenarios, which represent the most of the possible situations. The scenarios and obtained results from both decision support methods are shown in a **Table 3** above. Due to the sensitivity of the data and knowledge practices, we encrypt the names of the Scenarios and make them as general as possible.

It is very important to notice that numerical values obtained from improved logical sieve in Scenarios 1 and 3 (marked as yellow) with the values 0.61 and 0.65, accordingly are very close to the pre-defined threshold 0.67. Because of arbitrariness in a thresholds determination, we can say that the difference is not a significant.

In Scenario 5 (Forest type of field) we could see that the higher values of the first set of attributes i.e., biological attributes are contributing the most to the final assessment of soil biodiversity and habitat. Latter confirms current theoretical findings. Following the factor scores given in the Table 2, from the results in Scenario 1 and Scenario 2, we can note that, any level-up change (low to medium or medium to high) or level-down change (high to medium or medium to low) in highly ranked attributes (communities, biomasses and Organic C/N/P/K) is reflecting to the changing in soil function value in the top node. Finally, ILP model gives the expected decisions based on a values obtained from domain expert opinions.

CONCLUSION

In this work, I have presented one programmed tool based on experts rules and pre-defined thresholds form the domain knowledge. The main and crucial advantage of improved logical sieve is the numerical type of attribute values. This is very important in case of validation with real data, because user can directly input the measured value for proper attribute and then, using the ranges of values defined by expert, can be easily converted to categorical. However, there is a disadvantage of Improved logical sieve tool, because it is not visualizable, compare to the other existing decision support tools.

For the further work, we could make a comparative analysis with another well-known decision support tool, called DEXi (Bohanec and Rajkovič, 1990). Then, we could validate both models on a real data about soil biodiversity and habitat as soon as data will be available. Another potential idea for further work is improvement of logical sieve method in a form of framework which will work on multiple basic features i.e., more than one soil function using the same or additional attributes (alternatives). Last but not least, it could be very beneficial if we could incorporate an financial data for the farmer management

practices and confirm the economical benefits by using of such a tool instead of decision made by only domain knowledge and farmer's insights.

LITERATURE

1. Figueira, J., Ehr Gott, M. and Greco, S. "Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys", 78 of *International Series in Operations Research & Management Science*. Springer New York, 2005.
2. Bohanec, M. "Odločanje in modeli". *DMFA - založništvo*, 2006.
3. Ritz, K., Black, I.J.H., Campbell, C.D., Harris, J.A. and Wood, C. "Selecting biological indicators for monitoring soils: A framework for balancing scientific and technical opinion to assist policy development" *Ecological Indicators*, 9, 1212-1221, 2009
4. Stone, D., Ritz, K., Griffiths, B.G., Orgiazzi, A. and Creamer, R.E."Selection of biological indicators appropriate for European soil monitoring" *Applied Soil Ecology* 97, pp.12-22, 2016
5. Griffiths, B.S., Römbke, J., Schmelz, R.M., Scheffczyk, A., Faber, J.H., Bloem, J. et al. "Selecting cost-effective and policy-relevant biological indicators for European monitoring of soil biodiversity and ecosystem function" *Ecological Indicators* 69, pp.213-223, 2016
6. Rutgers, M., Van Wijnen, H. J., Schouten, A. J., Mulder, C., Kuiten, A. M. P., Brussaard, L., et al.. "A method to assess ecosystem services developed from soil attributes with stakeholders and data of four arable farms". *Science of Total Environment*, 415, pp.39-48, 2012.
7. Schulte R P, Creamer R E, Donnellan T, Farrelly N, Fealy R, O'Donoghue C and O'hUallachain D. "Functional land management: A framework for managing soil-based ecosystem services for the sustainable intensification of agriculture". *Environmental Sciences and Policy*, 38, pp.45-58, 2014
8. Van Leeuwen, J. P., Saby, N. P. A., Jones, A., Louwagie, G., Micheli, E., Rutgers, M., Creamer, R. E. "Gap assessment in current soil monitoring networks across Europe for measuring soil functions". *Environmental Research Letters*, 12, 124007, 2017
9. Van Leeuwen J. P., Creamer R. E., Cluzeau D., Debeljak M., Gatti F, Henriksen C. B., Kuzmanovski V., Menta C., Pérès G., Picaud C., Saby N. P. A., Trajanov A., Trinsoutrot-Gattin I., Visioli G., Rutgers M. "Modeling of Soil Functions for Assessing Soil Quality: Soil Biodiversity and Habitat Provisioning". *Frontiers in Environmental Science*, 7, 2019
10. LANDMARK - LAND, Management, Assessment, Research, Knowledge base, EU H2020 (Online; accessed 25.03.2020), <https://landmarkproject.eu/>, 2019
11. Bohanec, M. and Rajković, V. "DEX: an expert system shell for decision support", *Sistemica*, 1, pp.145-157, 1990

EFEKTI INTRA-INDUSTRIJSKE RAZMJENE BOSNE I HERCEGOVINE

Jelena Ljubas Ćurak¹

SAŽETAK

Djelovanje vanjske trgovine razvijenih zemalja jeste jačanje intra-industrijske razmjene među zemljama. Novije trgovinske teorije imaju za cilj jačanje sličnosti među nacionalnim ekonomijama, da bi se smanjila razlika i utjecaji esternih šokova s kojima se ekonomija susreće na tržištu. Postoje mnogi indeksi koji mogu usmjeriti ekonomiju u pravom smjeru i jačanju konvergencije i intra-industrijske razmjene, prema visoko razvijenim zemljama. Faktori koji utječu na intenzitet intra-industrijske razmjene i stupnja konvergencije su veličina bruto društvenog proizvoda, dohodak po stanovniku, stupanj razvitka i mnogi drugi.

KLJUČNE RIJEČI : *intra-industrijska razmjena, divergencija, konvergencija, Grubel-Lloydov indeks*

EFFECTS OF INTRA-INDUSTRIAL EXCHANGE OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

SUMMARY

The effect of foreign trade in developed countries is to strengthen the intra-industrial exchange between countries. Newer trade theories aim to strengthen the similarities between national economies to reduce the difference and externalities of the shocks that the economy encounters in the market. Many indices can steer the economy in the right direction and strengthen convergence and intra-industrial exchange, towards highly developed countries. Factors that affect the intensity of intra-industrial exchange and the degree of convergence are the size of the gross national product, income per capita, level of development, and many others.

KEYWORDS: *intra-industry exchange, divergence, convergence, Grubel-Lloyd indeksa*

UVOD

Pojam i značaj europskih integracija dobiva na značaju u vrijeme ubrzane globalizacije i jačanju različitih vrsta integracija. Pojedine zemlje naročito zemlje u razvoju i nerazvijene zemlje, da bi bile uz korak s visoko razvijenim zemljama imaju za cilj pristupanje Europskoj Uniji, to jest europskim integracijama. Na putu se susreću s mnogim preprekama kao što su pravne, ekonomske i mnoge druge, ali sve s svrhom uklanjanja nedostataka,

¹ Dr.sc. Jelena Ljubas Ćurak, docent, Sveučilište/Univerzitet "VITEZ", jelena.ljubas@unvi.edu.ba

koje usporavaju napredak i prosperitet jedne zemlje i jačanju kriterija konvergencije. Unutarnje uređenje bitna je odrednica vremena, uloženog na ispunjenje kriterija za ulazak u europsku integraciju. Bosna i Hercegovina je jedna od zemalja koja je na putu prema Europskoj Uniji se susrela, ali i susresti će se s mnogim preprekama, koje su usporile njen individualni napredak. Pojam konvergencije je noviji pojam koji je dobio na značanju, s ciljem praćenja i ubrzavanja makroekonomskih varijabli promatrane zemlje u odnosu na visoko razvijene zemlje Europske Unije. Također smanjenje intenziteta ekonomskih šokova na minimum. Jedno od primjera konvergencije jeste jačanje i intra-industrijske razmjene između zemalja, kako bi se smanjila jačina konkurencije unutar Europske Unije, smanjio tržišni pritisak na pojedine proizvode i ispunjenje kriterija strukturne konvergencije kao jednih od bitnih sastavnica definisanih Ugovorima o osnivanju i funkcioniranju Europske Unije. Postoje mnogi indeksi koji mjere intenzitet intra-industrijske razmjene, jedan od njih je primjenjen u nastavku rada Grubel-Lloyd-indeks.

ZNAČAJ EUROPSKE UNIJE U BOSNI I HERCEGOVINI

Bosna i Hercegovina davne 1997. godine stupa u bilateralne odnose s Europskom Unijom. Narednih godina otvaranjem raznih organizacijskih tijela u Bosni i Hercegovini od strane Europske Unije, raznih aktivnosti kojima je cilj potaći približavanje i integriranje zemalja Balkana prema Europskoj Uniji, što je rezultiralo potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju 2008. godine, putem kojega je ostvarena i financijska podrška Europske pomoći Bosni i Hercegovini u okviru instrumenta predpristupne pomoći IPA I. Dok je za razdoblje 2014-2020. Europska Unija uspostavila i dala zemljama na raspolaganje i sredstva IPA II. Bosna i Hercegovina podnijela je zahtjev za članstvo u EU-u u veljači 2016., a status zemlje kandidatkinje dodijeljen joj je u prosincu 2022. godine, pod uvjetom da poduzme preporučene korake kako bi se ojačali vladavina prava, borba protiv korupcije i organiziranog kriminala, upravljanje migracijama i temeljna prava. EU je najveći trgovinski partner i donator Bosni i Hercegovini. Bosna i Hercegovina se suočava i sa negativnim trendovima koje pruža Europska Unija a odnosi se na odljev radne snage u zemlje Europske Unije. Najpoželjnije zemlje su Slovenija i Njemačka.

POJMOVNO ODREĐENJE I SVRHA PROCESA KONVERGENCIJE PREMA EU

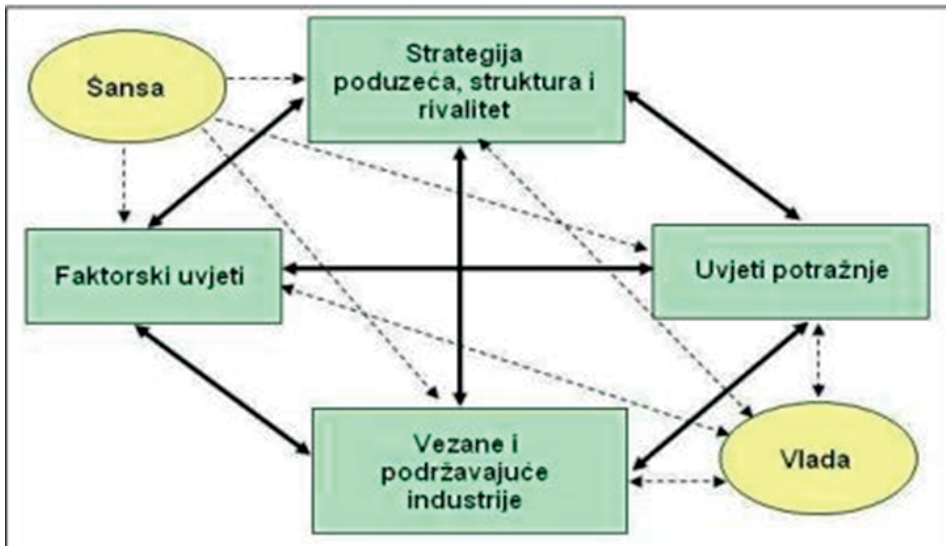
Pojam i svrha kriterija konvergencije definirani su Ugovorom iz Maastrichta, Ugovorom iz Kopenhagena, pa nadopunjeni Ugovorom iz Madrida, Ugovorom iz Amsterdama i ostalim Ugovorima. Riječ konvergencija potiče od (lat. riječi *convergens*) što u prijevodu znači *koji se približava*, da manje razvijene zemlje u dugom roku brže rastu od razvijenih zemalja. Svrha kriterija konvergencije jeste smanjiti diferenciranost među regijama, državama u cilju jačanja privrede i prilagodbe razvijenim zemljama. Kriteriji konvergencije detaljno razrađuju ekonomske varijable, koje se moraju pojedinačno prilagoditi omjerima i postotcima definiranim unutar Ugovora, krenuvši od nominalnih kriterija, pa sve do nedostižnih strukturnih kriterija. Imamo zemlje koje su na pravilan način iskoristile i usmjerile napore i u kratko vrijeme prilagodile privredu i ostvarile pozitivne rezultate kao što je Slovenija, a s druge strane imamo zemlje kao što je Grčka, koja je nespremno ušla u članstvo Eu-

ropske Unije i suočila se s mnogim asimetričnim šokovima što je prouzročilo negativne posljedice na privredu Grčke. Stoga je glavna svrha kriterija konvergencije, pomoći zemljama u prilagodbi unutar Europske Unije i jačanju prosperiteta privrede. Svrha kriterija konvergencije jeste uskladiti monetarne i fiskalne kriterije pojedinih zemalja, prema kriterijima utvrđenih Ugovorom iz Maastrichta. Mnoge zemlje, naročito zemlje u razvoju imaju problem s održavanjem kriterija konvergencije, npr. Grčka, Italija i Portugal, iako su uspjele zadovoljiti nominalne kriterije. (*Kandžija, V, Cvečić, I, 2008.str. 95*)

POJAM INTRA-INDUSTRIJSKE RAZMJENE

Pojam istraživanja intra-industrijske trgovine na teritoriju Bosne i Hercegovine, u manjoj mjeri je zastupljeno. Intra-industrijska trgovina u sklopu strukturne konvergencije, ima veliki značaj. Svrha sličnosti ekonomskih struktura između promatranih zemalja, jeste mogućnost prilagođavanja asimetričnim i simetričnim šokovima u datom momentu i mogućnost poduzimanja sličnih ekonomskih mjera. Bosna i Hercegovina u odnosu na zemlje Europske Unije, mjerene mnogim ekonomskim pokazateljima, se nalazi u stupnju inter-industrijske trgovine.

Slika 1. Porterov dijamant



Izvor (Porter, M.E, 1998., str.198)

Tablica 1. Porterov dijament-Bosna i Hercegovina

FAKTORSKI USLOVI	UVJETI POTRAŽNJE	SRODNE I POMOĆNE DJELATNOSTI	STRATEGIJE I STRUKTURA PODUZEĆA
Bogata mineralnim sirovinama (olov, cinkitd.)	BDP 39 107 milijuna KM u 2021. godini BDP 45 604 629 milijuna KM u 2022. godini*	Obrazovne institucije <ul style="list-style-type: none"> ● Državni fakulteti ● Privatni fakulteti ● Razne visoke škole 	<ul style="list-style-type: none"> ● Indeks korupcije 2022 (34 mjesto, prethodno 35 od 110 mjesta)
Turistička ponuda : 1. Vodopadi Kravice 2. Bjelašnica 3. Nacionalni park Una 4. Panonska jezera Tuzla Blizina tržišta EU (Hrvatska) Ljudska baza (Bosna i Hercegovina, bilježi nizak natalitet i odljev stanovnika iz BiH): - Stopa registrirane nezaposlenosti za prosinac 2022. iznosila je 29,5 posto - Prirodni priraštaj 14.354 u 2022.g.	Prosječna neto plaća u BiH 2022 1190 KM (nominalan rast za 1,3% u odnosu na studeni 2022. godine) Prosječna razina cijena u Bosni i Hercegovini u 2022. godini u odnosu na prosjek 2021. godine, bio je viši za 14,0%	Poduzetnički inkubatori (neki od značajnih inkubatora) : <ul style="list-style-type: none"> ● Mostar ● Ljubuški ● Zenica ● Tuzla ● Sarajevo 	Lakoća poslovanja 2020, 90 mjesto od 190 zemalja <ul style="list-style-type: none"> ● Proizvodnja prosinac 2022 3,3 %

Izvor: (<https://take-profit.org/en/statistics/ease-of-doing-business/bosnia-and-herzegovina/>; bhas.gov.ba

INTRA-INDUSTRIJSKA TRGOVINA BIH SA ZEMLJAMA EU

Proces tranzicijskih zemalja i mnogobrojni povijesni čimbenici obilježavaju trgovinu zemalja. Većinom zemlje sličnih povijesnih struktura bilo da je pitanju ekonomski ili društveni čimbenik, u procesu konvergencije se susreću sa sličnim ili istim izazovima. Mnogobrojne europske integracije imaju svrhu pomoći zemljama na njihovom putu prema Europskoj Uniji. Cilj jeste potaći intra-industrijsku trgovinu sadašnjih i budućih zemalja Europske Unije.

POSTRATNA DINAMIKA I STRUKTURA VANJSKE TRGOVINE BIH

Ako posmatramo period nakon rata, tačnije 90-te godina 20. stoljeća, Bosna i Hercegovina kao samostalna i suverena država počinje novu etapu vanjske trgovine. Privreda okrenuta i usmjerena slobodnom tržišnom gospodarstvu, potaknuta privredama današnje Europske Unije, ima za cilj postati članica ekonomskih integracija. Nakon završetka Domovinskog rata, Bosna i Hercegovina i njezina privreda, susreće se s visokom inflacijom,

visokom nezaposlenošću odnosno narušenom cjelokupnom makroekonomskom politikom i devastacijom gospodarske strukture. Uz pomoć međunarodnih organizacija, Bosna i Hercegovina započinje graditi temelje za budućnost društvene zajednice. Naslijeđeni vanjski dug iz bivše SFRJ iznosio je 2,8 milijarda USD i u cijelosti je reprogramiran pri Londonskom i Pariškom klubu vjerovnika, a manjim je dijelom otpisan. Od članstva u CEFTA-a Bosna i Hercegovina je usmjerila gospodarstvo prema osnaženju fiskalnog sustava, smanjenju inozemnoga duga, jačanju privatnog sektora i približavanju Europskoj uniji. (<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=8918>). Bosna i Hercegovina, potaknuta visoko razvijenim zemljama i uređenjem i pozitivnim odnosom susjednih zemalja, vanjsku trgovinu, je uredila sukladno zakonima o vanjskoj trgovini zemalja Europske Unije s ciljem bržeg i efikasnijeg konvergiranja prema europskim integracijama. Prema teorijama suvremene međunarodne ekonomije, odnosno teoriji "Porterov dijamanat", Bosna i Hercegovina ima mnoge faktorske uslove (prirodna i društvena bogatstva, teritorijalna bliskost s razvijem zemljama) kojim bih potaknula proizvodnju, prodaju, razmjenu i pri kraju vanjsku trgovinu. Kroz liberalizaciju tržišta, Bosna i Hercegovina je pridonijela važnosti, da putem slobodne trgovine osigura brži dotok kapitala, tehnologije, rada i ostalo. Obnova i izgradnja privrede je neizvodiva bez strane financijske podrške i tehničke pomoći. BiH privreda ima šansu da se priključi Evropi i njenoj tržišnoj ekonomiji kroz Pakt stabilnosti. Od trgovinskog suficita koji je 1991. iznosio 452.5 USD pa sve do postratnog deficita sredinom 90- tih 20. stoljeća, obilježava putanju djelovanja i prilagođavanja privrede Bosne i Hercegovine slobodnom tržišnom gospodarstvu članica europskih integracija. Glavni prioritet djelovanja vanjske trgovine Bosne i Hercegovine, jeste smanjiti deficit i ojačati inozemna ulaganja u privredu Bosne i Hercegovine.

EFEKTI INTRA-INDUSTRIJSKE RAZMJENE BIH

Jedan od glavnih čimbenika djelovanja vanjske trgovine Europske Unije jeste jačanje intra-industrijske razmjene među zemljama. Do osamdesetih godina prošloga stoljeća dominirala je teorija međunarodne trgovine zasnovana na modelima potpune konkurencije, s naglaskom na razlikama između zemalja. Nova trgovinska teorija polazi od sličnosti među nacionalnim ekonomijama, uz pretpostavku da na tržištu prevladava nesavršena konkurencija na strani ponude i/ili na strani potražnje. Trgovinski obrazac, koji će biti uspostavljen između zemalja, ovisi o sličnosti njihovih gospodarskih struktura, o dostignutom stupnju ekonomskog razvitka, o produktivnosti, udaljenosti i veličini nacionalne ekonomije. Između razvijenih i nerazvijenih zemalja očekuje se inter-industrijska trgovina, a između razvijenih država pretpostavlja se postojanje intra-industrijske trgovine (*Škufić, L, Vlahinić-Dizdarević, N, 2004., str.727*). Prema mnogim teoretičarima (Balassa 1986), i empirijskim istraživanja, smatra se da zemlje sa sličnim dohotkom, sličnim gospodarskim razvitkom ostvaruju viši stupanj intra-industrijske trgovine. Faktori odnosno efekti putem kojih dominiraju u vanjskoj trgovini i utječu na intenzitet intra-industrijske trgovine su :

- veličina bruto društvenog proizvoda
- dohodak po stanovniku
- stupanj razvitka
- liberalizacija
- trgovinski sporazumi

Navedeni faktori određuju intenzitet djelovanja intra-industrijske trgovine među zemljama. Mjerenje stupnja intra-industrijske trgovine formulirali su mnogi teoretičari. Jedan od glavnih načina mjerenja stupnja jeste ranije primijenjena formula (Balassa 1986.), prema mnogim nedostacima u svojoj strukturi od jednake važnosti svih industrija, bez obzira na udio u vanjskotrgovinskoj razmjeni. Na temelju formule (Balassa 1986), drugi teoretičari preciziraju i formuliraju izračune za mjerenje intra-industrijske trgovine među zemljama. Grubel-Lloydov indeks (Škufić, L, Vlahinić-Dizdarević, N, 2004., str.732), 1975. godine intra-industrijske trgovine, je jedan od načina preciznijeg izračuna i tumačenja dobivenih rezultata. Cilj je bio ispraviti pogreške (Balassa 1986.) smanjiti trgovinsku neravnotežu, definirati sektore, industrije pojedinačno, zbog sve većeg broja uključeni proizvoda u vanjsku trgovinu.

INTRA-INDUSTRIJSKA RAZMJENA U POJEDINIM SEKTORIMA BIH

Sektori unutar jedne privrede podijeljeni su prema mnogim klasifikacijama kako bi se olakšao način uspoređivanja, konvergencije, divergencije i mjerenje udaljenosti jedne privrede. Unutar Bosne i Hercegovine, kao što je ranije bilo naglašeno klasifikacija djelatnosti je definirana prema NACE 2. 2010. Cilj je bio ublažiti manjkavosti i uskladiti statistiku u skladu s europskim integracijama. Bosna i Hercegovina usporenim putem napreduje prema stupnju konvergencije u odnosu na ostale zemlje europske integracije. Dominirajući proizvodi koje Bosna i Hercegovina uvozi odnosno izvozi predstavljeni su u top pet proizvoda. U top pet izvoznih proizvoda prikazani u tablici 2. spada (9401-sjedala ; 2716-električna energija ; 7601-aluminij u sirovim oblicima; 7308- Željezne ili čelične konstrukcije i dijelovi konstrukcija ; 8544-Izolirana žica, kablovi i ostali izolirani električni vodiči. U uvozne proizvode top pet proizvoda prikazani u tablici 3. su 2710-Naftna ulja i ulja dobivena od bitumenskih minerala, osim sirovih; 8703-Osobni automobili i druga motorna vozila; 2701-Kameni ugalj; briketi i slična kruta goriva od kamenog uglja; 3004-lijekovi ; 7601-Aluminij u sirovim oblicima.

Tablica 2. Top 5 izvoznih proizvoda Bosne i Hercegovine

TOP 5 PROIZVODA	2018	2019	2020	2021	2022
	VRIJEDNOST u mil.KM				
2716	574,04	574,87	497,19	830,04	1.074,65
7601	406,50	209,64	9,72	443,12	878,45
8544	309,48	329,32	315,33	474,16	605,80
9401	638,15	533,89	507,21	580,65	624,92
7308	298,43	328,75	328,98	467,90	625,57

Izvor: (<http://www.mvteo.gov.ba/Content/Read/statistika-i-analize-vanjske-trgovine-analiza-razmjene>)

Prema prikazanim podacima od strane vanjske trgovine Bosne i Hercegovine, najveću vrijednost izvoza u razdoblju od 2018. do 2022. u strukturi vanjskotrgovinske razmjene je imao proizvod 2716- električna energija od 574,04 mil.KM do 1.074,65 mil.KM u 2022. godini. Osim električne energije ostali proizvodi koji bilježi značajan udjel i slijede su aluminij, sjedala, obuća s vanjskim đonovima od gume, plastične mase, kože u odnosu na

ostale proizvode i ostalo. U odnosu na izvoz, najveća stavka uvoza u razdoblju 2018.g. do 2022.g. bila je 2710. Naftna ulja i ulja dobivena od bitumenskih minerala, osim sirovih od 1.247,31 mil KM. 2018.g. do 2.936,20 mil.KM. 2022 godine.

Tablica 3. Top 5 uvoznih proizvoda Bosne i Hercegovine

TOP 5 PROIZVODA	2018	2019	2020	2021	2022
	VRIJEDNOST u mil.KM				
2710	1.247,31	1.578,20	968,10	1.582,55	2.936,20
7601	153,15	191,11	154,84	549,83	1.123,63
2701	502,76	528,88	311,28	466,98	911,52
8703	769,20	887,67	612,80	770,00	828,82
3004	455,26	495,58	516,78	539,52	575,49

Izvor: <http://www.mvteo.gov.ba/Content/Read/statistika-i-analize-vanjske-trgovine-analiza-razmjene> (pristupljeno 10.05.2020.)

Prema prikazanim podacima u tablici 3. od strane vanjske trgovine Bosne i Hercegovine, rastuću vrijednost uvoza u razdoblju od 2018. do 2022. godine u strukturi vanjskotrgovinske razmjene je imao proizvod 2710- Naftna ulja i ulja dobivena od bitumenskih minerala, osim sirovih. Ostali proizvodi koji dominiraju u strukturi uvoza su osobni automobili i druga motorna vozila, lijekovi, Kameni ugulj; briketi i slična kruta goriva od kamenog uglja, aluminij u sirovim oblicima. Najznačajniji partneri u izvoznoj strukturi ističe se EU i CEFTA grupacija sa čak 92 %, a najznačajniji partneri uvoznj strukturi EU i CEFTA grupacija sa 69 % i što je važno naglasiti i ostatak svijeta sa 24,28 % ponajprije Kina . Okvirno Europska Unija, članice CEFTA-a, i ostale zemlje čine tržište uvoza i izvoza privrede Bosne i Hercegovine. Prema strukturi privrede Bosne i Hercegovine sektorska struktura Bosne i Hercegovine najveću zastupljenost u izvozu ima sektor rude, metali i proizvodi i sektor drvo, papir i namještaj u periodu 2018-2022 godine, što je također može istaći kao faktorski uvjeti definirani teorijom "Porterov dijamant" i dosadašnjim postignućima. Na temelju glavnih sektora privrede prikazanih, možemo izračunati i GLI-indeks intra-industrijske trgovine, koji prema dobivenim rezultatima, pokazuje da je industrijska trgovina u privredi Bosne i Hercegovine inter-industrijska.

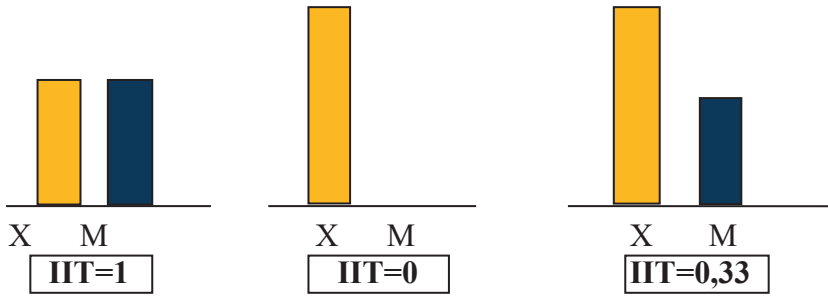
MJERENJE INTRA-INDUSTRIJSKE TRGOVINE IZMEĐU ZEMALJA

Postoje različiti načini mjerenja intraindustrijske trgovine između zemalja. Poznati koeficijent za mjerenje intraindustrijske trgovine je Grubel-Lloyd (1975) , također i prije poznati Balassa i Brulhart. Primjenom GL indeksa analizira se razina specijalizacije u intra-industrijskoj razmjeni. Metodologiju izračuna GL indeksa razvili su i primijenili Grubel i Lloyd (1975.). Grubel-Lloyd Indeks se kreće u rasponu od 0 do 1. Veća vrijednost indeksa ukazuje na veću razinu specijalizacije u intra-industrijskoj razmjeni. Što je vrijednost bliža nuli radi se o intraindustrijskoj trgovini.

$$GL_i = \frac{(X_i + M_i) - |X_i - M_i|}{X_i + M_i} = 1 - \frac{|X_i - M_i|}{X_i + M_i} \quad ; \quad 0 \leq GL_i \leq 1$$

GL - Grubel-Lloyd indeks koji mjeri intra-industrijsku trgovinu za industriju i
 X_i - izvoz zemlje u industriji i
 M_i - uvoz zemlje u industriji i

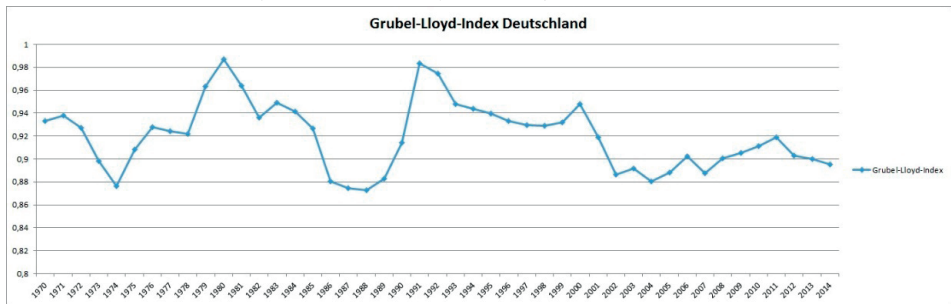
Grafikon 1. GL - Grubel-Lloyd index



Izvor : <https://www.slideshare.net/FNian/intra-industry-presentation>

Prema navedenom grafikonu (grafikon 1) vidimo odnos uvoza i izvoza prema intraindustrijskoj trgovini u različitim uvjetima, odnosa uvoza i izvoza.

Grafikon 2. Grubel-Lloyd-Index Njemačka 1970-2014



Izvor : http://www.wikiwand.com/de/Intraindustrieller_Handel

Grubel-Lloyd-Index Njemačka 1970-2014 prema (grafikon 2) prikazuje indeks kroz određeno razdoblje. Indeks pokazuje da Njemačka kao jedan od razvijenih zemlji Europskih zemalja ostvaruje pozitivan obim intraindustrijske trgovine u prikazanom razdoblju u rasponu od 0.93 do 0.89 u 2014.

Tablica 4. GL indeksi intra-industrijske trgovine za odabrane zemlje za 1996. i 2011. godinu.

Zemlje	1996			2011		
	Svijet	Razvijene zemlje	Zemlje u razvoju	Svijet	Razvijene zemlje	Zemlje u razvoju
SAD	0,61	0,65	0,47	0,62	0,68	0,51
EU (27)	/	/	/	0,6	0,63	0,51
Švicarska	0,51	0,52	0,31	0,49	0,49	0,37
Japan	0,35	0,34	0,32	0,39	0,36	0,39
Malezija	0,43	0,28	0,51	0,55	0,37	0,58
Egipat	0,17	0,12	0,19	0,28	0,2	0,33
Albanija	0,15	0,14	0,11	0,17	0,14	0,14
Kina	0,39	0,33	0,4	0,4	0,38	0,36

Izvor : World Trade Report, 2013 (prema Milutinović., S., 2015.str.44)

Tabela 4. GL indeksi intra-industrijske trgovine za odabrane zemlje za 1996. i 2011. godinu prikazuje na veći obim intraindustrijske trgovine visoko razvijenih zemalja, Sjedinjene Američke države koje bilježe rast intraindustrijske trgovine prema ostalim razvijenim zemljama, putem horizontalne intraindustrijske trgovine, također rast prema zemljama u razvoju putem vertikalne intraindustrijske trgovine. Jedna od prikazanih zemalja koji su zabilježile rast kao posljedicu globalizacije i liberalizacije jeste i Kina, koja prikazuje rast obima intraindustrijske trgovine u razdoblju od 1996-2011. Izuzetak se javlja u slučaju Japana koji, u odnosu na ostale razvijene zemlje, ima manji GL indeks i veći obim intraindustrijske trgovine sa zemljama u razvoju nego sa razvijenim zemljama, razlog je u tome da Japan nema puno prirodnih resursa i zbog toga mora da uvozi sirove materijale, kao i zbog geografske blizine zemalja u razvoju Azije, koje su mahom već industrijalizovane. (<http://www.mvteo.gov.ba/Content/Read/statistika-i-analize-vanjske-trgovine-analiza-razmjene>).

Tabela 5. BiH izvoz po zemljama - najznačajnijim partnerima

Zemlje	2018	2019	2020	2021	2022
Hrvatska	1.464,00	1.399,22	1.362,91	1.864,31	2.676,62
Njemačka	1.741,54	1.675,71	1.630,84	2.137,58	2.666,19
Italija	1.352,79	1.300,53	1.015,18	1.608,29	1.991,39
Srbija	1.251,47	1.308,88	1.152,07	1.722,48	2.363,44

Izvor: (<http://www.mvteo.gov.ba/Content/Read/statistika-i-analize-vanjske-trgovine-analiza-razmjene>)

Prema prikazanim podacima u tabeli 5. najznačajniji trgovinski partneri (izvoz) u razdoblju 2018-2022 godine su susjedna zemlja Hrvatska. Top 5 proizvoda u izvoznoj strukturi prema Hrvatskoj su električna energija, tkanine, hula-hop čarape, drvo obrađeno po dužini i sjedala. U 2022. godini učešće u izvoznoj strukturi Hrvatske u Bosni i Hercegovini čini 14,89 %. Vrijednost izvoza u 2022. godini Bosne i Hercegovine u Hrvatsku iznosilo je 2,68 milijardi KM). Srbiju (2,36 milijardi KM), te u Italiju (1,99 milijardi KM).

Tabela 6. BiH uvoz po zemljama - najznačajnijim partnerima

Zemlje	2018	2019	2020	2021	2022
Hrvatska	1.915,16	2.020,60	1.523,37	1.922,54	2.844,75
Njemačka	2.297,07	2.337,80	2.074,86	2.566,64	2.992,89
Italija	2.170,79	2.333,08	1.949,02	2.600,54	3.540,60
Srbija	2.070,77	2.150,22	1.895,72	2.427,34	3.057,57

Izvor: (<http://www.mvteo.gov.ba/Content/Read/statistika-i-analize-vanjske-trgovine-analiza-razmjene>)

Prema prikazanim podacima u tabeli 6. najznačajniji trgovinski partneri (uvoz) u razdoblju 2018-2022 godine su susjedna zemlja Hrvatska. Top 5 proizvoda u uvoznj strukturi prema Hrvatskoj su naftna ulja i ulja, čokolada i proizvodi koji sadrže čokoladu, hula-hop čarape, portland cement i električna energija. U 2022. godini učešće u uvoznj strukturi Hrvatske u Bosni i Hercegovini čini 12,36 %. Vrijednost uvoza u 2022.godini Bosne i Hercegovine iz Italije (3,54 milijarde KM), Srbije (3,06 milijardi KM), Njemačke (2,99 milijardi KM), te iz Hrvatske (2,84 milijarde KM).

Tablica 7. Robna razmjena po regionima u Mil.KM

UVOZ (M)		
Zemlje	2021	2022
EU	12.730,90	16.297,39
CEFTA	2.762,88	3.517,01
EFTA	171,61	192,60
UoST	1.269,72	1.675,15
IZVOZ (X)		
Zemlje	2021	2022
EU	10.394,62	13.226,06
CEFTA	2.406,12	3.303,61
EFTA	378,76	312,56
UoST	358,06	311,64

Izvor: (<http://www.mvteo.gov.ba/Content/Read/statistika-i-analize-vanjske-trgovine-analiza-razmjene>)

Prema podacima Vanjskotrgovinske komore za period 2022. godinu, vidljivo je u tablici 7, da su glavni partneri prema regionima Europska Unija, kao najveći i najčešći trgovinski partner, nakon toga CEFTA, EFTA i UoST (Zemlje Ugovora o slobodnoj trgovini Turska). Među najznačajnijim zemljama u sklopu Europske Unije su Hrvatska, Njemačka, Italija i Austrija. Dok u sklopu grupacije CEFTA (Central European Free Trade Agreement), Srbija se može istaći kao najznačajniji partner u vanjskotrgovinskoj razmjeni i uvoza ali i izvozne strukture. Najveći iznos pokrivenosti uvoza izvozom bilježi sa potpisnicama EFTA-e (Island, Lihtenštajn, Norveška i Švicarska), u iznosu od 162,3% u 2022. godini.

Tablica 8. Grubel-Lloyd-Index 2021-2022

Zemlje	2021	2022
EU/BIH	0,89	0,89
CEFTA/BIH	0,93	0,96
EFTA/BIH	0,62	0,76
UoST/BIH	0,42	0,31

Izvor: Izračun autora

Grubel-Lloyd-Index 2021-2022 prema predočenim podacima u tablici 8. prikazuje i potvrđuje podatke iz predhodne tablice 7. Najveći, odnosno indeks koji je najbliži broju 1 (nadovezajući se na poglavlje (MJERENJE INTRA-INDUSTRIJSKE TRGOVINE IZMEĐU ZEMALJA) jeste sa zemljama Europske Unije i članicama CEFTA-e grupacije. Vrijednost prikazanih podataka za navedene dvije grupacije EU/BiH I CEFTA/EU, pokazuje veću razinu specijalizacije u intra-industrijskoj razmjeni. Proizvodi koji su predmet uvoza, u većoj mjeri su predmet i izvoza (električna energija i aluminij u sirovim oblicima, među trgovinskim partnerima koji se mogu istaći su Hrvatska i Italija, Srbija). Električna energija u stavkama uvoza sa 393,53 mil.KM, u stavkama izvoza 1.074,65 mil.KM, dok aluminij zauzima u stavkama uvoza 1.123,63 mil.KM, u stavkama izvoza 878,45 mil.KM. Bitno je naglasiti da je vanjskotrgovinska razmjena s članicama CEFTA-a grupacije u promatranom periodu ima učešće sa 14,6% u peoriodu 2022. godine (uvoz je porastao za 26,0%, dok je izvoz porastao za 37,2%), ovo se odnosi na Srbiju, kao glavnom trgovinskom partner u sklopu Sporazuma CEFTA. Vidimo da ostale grupacije EFTA i UoST, kao trgovinski partneri koji se pojavljuju u sklopu vanjskotrgovinske razmjene, imaju manji postotak *Grubel-Lloyd-Index*, manji postotak intra-industrijske razmjene. Naročito zemlje u sklopu (Zemlje Ugovora o slobodnoj trgovini Turska) i Kina, sa kojima Bosna i Hercegovina bilježi proračunski deficit. U 2022.godini Bosna i Hercegovina je zabilježila proračunski deficit s Kinom u iznosu od -2.289,38 Mil.KM, dok je s Turskom zabilježila -1.363,51 Mil.KM.

ZAKLJUČAK

Bosna i Hercegovina, okarakterizirana većim postotkom vanjskotrgovinske razmjene (uvoza/izvoza) s visoko razvijenim zemljama kao što je Njemačka (mjereno po BDP-u) usmjerava privredu Bosne i Hercegovine prema većem stupnju divergencije. Glavna bitna stavka navedene tvrdnje, jeste veća količina razmjene s zemljama koje karakteriziraju visok BDP-a, visoka zaposlenost i mnoge druge makroekonomske karakteristike u odnosu na Bosnu i Hercegovinu, što privredu Bosne i Hercegovine usporava u odnosu na visoko razvijene zemlje. Čimbenici koji bi potaknuli unapređenje konvergencije privrede Bosne i Hercegovine jesu usklađenje zakonskih propisa u skladu s zakonima Europske Unije, jačanje domaće proizvodnje, unapređenje i motiviranje domaćeg proizvođača, liberalizacija tržišta, unutarnje uređenje i mnogi drugi čimbenici koji bi kroz makroekonomske politike jačali konvergenciju i intra-industrijsku trgovinu Bosne i Hercegovine i zemalja Europske Unije. I dalje faktorski uslovi, prirodna bogatstva (rude, metali, i proizvodi) i povijesno nasljeđe, ali i način i tijek poslovanja ima dominantnu ulogu u privredi Bosne i Hercegovine i vanjskotrgovinskoj razmjeni Bosne i Hercegovine i ostalih zemalja. Shodno tome

jačanje domaćeg, unutarnjeg tržišta, dugoročno bi makroekonomiju i mikroekonomiju Bosne i Hercegovine usmjerio na pravac prema visoko razvijenim zemljama.

LITERATURA

Knjige i priručnici :

1. Kandžija V. , Cvečić., I. (2008): Makrosustav EU, Ekonomski fakultet Rijeka
2. Porter, M.E.(1998) : The Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press

Članci :

1. Grubel, H.G. and Lloyd, P.J. (1975) Intra-Industry Trade: The Theory and Measurement of International Trade in Differentiated Products. *Journal of International Economics*, 1976, vol. 6, issue 3, 312-314
2. Milutinović, S. (2015). Značaj intra-industrijske trgovine u savremenoj svetskoj privredi. *Ekonomija: teorija i praksa*, 8(1), 35-46
3. Škuflić, L. i Vlahinić-Dizdarević, N. (2004). KOLIKO JE HRVATSKA ROBNA RAZMJENA INTRA-INDUSTRIJSKA?. *Ekonomski pregled*, 55 (9-10), 727-751

Internet izvori :

- <http://www.mvteo.gov.ba/Content/Read/statistika-i-analize-vanjske-trgovine-analiza-razmjene>(pristupljeno 20.06.2023.)
- <http://www.mvteo.gov.ba/Content/Read/statistika-i-analize-vanjske-trgovine-analiza-razmjene>(pristupljeno 20.06.2023.)
- <https://www.slideshare.net/FNian/intra-industry-presentation> (pristupljeno 20.06.2023.)
- http://www.wikiwand.com/de/Intraindustrieller_Handel (pristupljeno 20.06.2023.)
- <https://take-profit.org/en/statistics/ease-of-doing-business/bosnia-and-herzegovina/> (pristupljeno 20.06.2023.)
- bhas.gov.ba (pristupljeno 20.06.2023.)
- <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=8918>(pristupljeno 20.06.2023.)

HIBRIDNI NAČIN RADA KAO FAKTOR ANGAŽOVANOSTI ZAPOSLENIH U ERI DIGITALNOG POSLOVANJA

Jelena Lukić Nikolić¹
Nada Spasić²

SAŽETAK

Angažovanost zaposlenih predstavlja faktor bez kojeg nije moguće postići uspeh i obezbediti opstanak savremenih organizacija. Postoji veliki broj različitih faktora koji utiču na angažovanost zaposlenih. U ovom radu je ukazano na to da je hibridni način rada značajan faktor angažovanosti zaposlenih u eri digitalnog poslovanja. Rezultati istraživanja koje je sprovedeno u periodu od novembra 2022. do maja 2023. godine, u kojem je učestvovalo 159 ispitanika iz Republike Srbije, pokazali su da 72% ispitanika preferira hibridni način rada (kombinaciju rada na daljinu i rada iz kancelarije). U hibridnom načinu rada, koji pruža visok stepen fleksibilnosti, ispitanici vide šanse i mogućnosti za uspostavljanje i negovanje ravnoteže između posla i privatnog života. Oni poslodavci koji na vreme prepoznaju značaj hibridnih modela rada biće prvi u trci za privlačenje i zadržavanje najtalentovanijih kandidata sa tržišta rada.

KLJUČNE REČI: hibridni rad, rad na daljinu, digitalno doba, digitalne tehnologije, organizaciono ponašanje.

THE HYBRID WORK MODEL AS A FACTOR OF EMPLOYEE ENGAGEMENT IN THE ERA OF DIGITAL BUSINESS

SUMMARY

Employee engagement is a factor without which it is not possible to achieve success and ensure the survival of contemporary organizations. There are a number of different factors that affect employee engagement. In this paper, it was pointed out that the hybrid way of working is a significant factor of employee engagement in the era of digital business. The results of the research conducted in the period from November 2022 to May 2023, in which 159 respondents from the Republic of Serbia participated, showed that 72% of respondents prefer a hybrid way of working (a combination of remote work and work from the office). In the hybrid way of working, which provides a high degree of flexibility, the respondents see chances and possibilities for establishing and nurturing a balance between work and private life. Those employers who understand the

1 Jelena Lukić Nikolić, Vanredni profesor Visoke škole modernog biznisa u Beogradu, jelena.lukic@mbs.edu.rs

2 Nada Spasić, master student Visoke škole modernog biznisa u Beogradu, nadaspasic26@gmail.com

value of hybrid work models will have an advantage in the competition to attract and retain the best candidates from the labor market.

KEYWORDS: *hybrid working, remote working, digital age, digital technologies, organizational behaviour.*

UVOD

U digitalnom dobu, organizacije koje nastoje da ostvare uspeh moraju da se potrudu da imaju što veći broj angažovanih zaposlenih. One organizacije koje u tome ne uspeju suočavaju se sa brojnim problemima. Istraživanja su pokazala da u organizacijama u kojima je broj neangažovanih zaposlenih veliki dolazi do: visoke stope apsentizma, visoke stope fluktuacije, poteškoća prilikom donošenja odluka, manje produktivnosti, manje inovativnosti, nedostatka energije, kreativnog duha, neadekvatne komunikacije, čestih konflikta, smanjenog radnog morala i povećanog stepena stresa (Pech i Slade, 2006; Cook, 2008; Fairhurst i Yost, 2017). Iz navedenog je jasno da svaka organizacija koja želi da ostvari dobre rezultate mora da kreira uslove i okruženje kako bi izgradila, unapredila i negovala angažovanost svojih zaposlenih.

Angažovanost zaposlenih predstavlja rezultantu više aktivnosti iz oblasti organizacionog ponašanja i menadžmenta ljudskih resursa, kojima se oblikuju i usmeravaju ponašanja, razmišljanja, aktivnosti i kultura. Svaka organizacija ima pred sobom izazov da identifikuje koji su to ključni faktori koji utiču na angažovanost njenih zaposlenih. Da bi došla do odgovora na to pitanje, organizacija mora da uloži vreme i određeni napor. Međutim, imajući u vidu sve prednosti koje mogu da pruže angažovani zaposleni, organizacije ne treba da oklevaju, već treba da se posvete ovom procesu punim kapacitetima (Lukić Nikolić, 2021). U digitalnom dobu, organizacije imaju na raspolaganju digitalne tehnologije i alate kao moćno sredstvo koje može da im pomogne da unaprede celokupno poslovanje (Jaganjac i Lukić Nikolić, 2023).

Cilj ovog rada je da ukaže na ulogu i značaj koji hibridni metod rada ima na izgradnju i negovanje angažovanosti zaposlenih. U radu je sprovedeno i empirijsko istraživanje sa ciljem da se sagleda koji su to ključni faktori hibridnog rada koji pozitivno utiču na angažovanost zaposlenih.

PREGLED LITERATURE

Angažovanost zaposlenih podrazumeva da se zaposleni „užive“ u svoje radne uloge i obavljanje posla na tri nivoa – fizički, kognitivno i emotivno (Kahn, 1990). To je vid transformisanja potencijala zaposlenih u rezultate koji ukazuje na snagu, strast i energiju koje zaposleni ispoljavaju prilikom obavljanja svojih radnih zadataka (Shirom, 2003). Teorija i praksa su pokazale da postoje brojni faktori koji utiču na angažovanost zaposlenih. Autori koji se bave ovom temom grupisali su faktore na različite načine, sa ciljem da omoguće njihovo lakše analiziranje i razumevanje. Ukoliko se faktori angažovanosti zaposlenih posmatraju prema nivou delovanja, izdvajaju se faktori koji deluju na organizacionom i na individualnom nivou. Na organizacionom nivou, na angažovanost zaposlenih utiču posvećenost nadređenih, organizaciona klima, radne uloge, sistem nagrađivanja i priznanja, stil liderstva (Bakker i sar., 2007; Kumar i Sia, 2012). Na individualnom nivou, na angažova-

nost zaposlenih utiču ličnost, iskustvo, kompetencije, odlučnost, osećaj ličnog postignuća i samostalnost (Stander i Rothman, 2008). Maslach i saradnici (2001) navode da su stepen opterećenosti zaposlenih radnim zadacima, stepen kontrole, sistem nagrađivanja, podrška nadređenih, pravedan i fer odnos, ključni faktori koji utiču na angažovanost zaposlenih. Imperatori (2017) je faktore koji utiču na angažovanost zaposlenih svrstala u sledeće grupe:

- faktori koji se odnose na posao: dizajn posla, jasnoća zadataka i ciljeva, značajnost posla, nivo izazovnosti zadataka i stepen kontrole;
- faktori koji se odnose na međuljudske odnose: podrška nadređenog, otvorenost za saradnju i očekivanja menadžera;
- lični faktori: kompetencije, razumni optimizam, energičnost, otvorenost i savesnost;
- faktori iz domena menadžmenta ljudskih resursa: sistem nagrađivanja i merjenja rezultata, sigurnost posla, mogućnosti za razvoj karijere, treninzi, obuke i usklađenost posla sa privatnim životom;
- faktori na organizacionom nivou: stil liderstva, društvena odgovornost organizacije, pozitivna atmosfera i pravednost.

Federman (2009) je faktore koji utiču na angažovanost zaposlenih svrstao u dve grupe. Prvu grupu čine „primarni”, odnosno ključni faktori angažovanosti, u koje spadaju svi oni faktori koji moraju da postoje da bi zaposleni bili produktivni: informacije, obuke, trening, alati, resursi, adekvatne politike i procedure, sposobni menadžeri, pravedan sistem nagrađivanja. Drugu grupu faktora čine „prošireni”, odnosno dodatni faktori koji imaju motivacioni uticaj na zaposlene – da zaposleni veruju u ono što rade, u organizaciju za koju rade, da daju maksimalan doprinos i da veruju u mogućnosti za napredak i razvoj karijere. Pojedini autori faktore koji utiču na angažovanost zaposlenih grupišu u „čvrste” organizacione faktore (radno okruženje, dizajn posla) i „meke” organizacione faktore (interna komunikacija, organizaciona kultura, liderstvo) (Saks i Gruman, 2014). Turner (2020) je istakao da postoje tri ključne grupe faktora koji utiču na angažovanost zaposlenih:

- faktori koji potiču iz organizacione strategije: strategija, liderstvo, upravljanje talentima i organizaciona kultura;
- faktori koji potiču iz operativnih i menadžerskih aktivnosti: dizajn posla, jasnoća uloga i poštovanje;
- faktori koji potiču iz domena upravljanja ljudskim resursima: odnosi u timu, osnaživanje zaposlenih, usklađenost privatnog života sa poslom, nagrade i priznanja.

Na osnovu istraživanja brojnih autora, utvrđeno je da su ključni faktori koji utiču na angažovanost zaposlenih (Johnson, 2000; Marciano, 2010; Mani, 2011; Soni, 2013; Osborne i Hammoud, 2017): jasno definisani ciljevi, smisleni, značajni i interesantni radni zadaci, raspoloživost i dostupnost resursa koji su potrebni da se obavi posao, mogućnosti za sticanje novih znanja i veština, mogućnosti za napredovanje, pravedan sistem ocenjivanja rezultata i nagrađivanja zaposlenih.

U ovom radu je analiziran hibridni način rada kao faktor koji utiče na angažovanost zaposlenih.

METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Ključno istraživačko pitanje koje je postavljeno u ovom radu glasi: Kako hibridni način rada utiče na angažovanost zaposlenih? Da bi se došlo do odgovora na ovo pitanje, koncipiran je upitnik koji se sastojao od nekoliko demografskih pitanja koja su se odnosila na pol, starost, stepen obrazovanja, dužinu radnog iskustva ispitanika, bračni status, broj dece. Pored demografskih pitanja, kreirane su dve Likertove merne skale koje su obuhvatile prednosti i nedostatke rada na daljinu na osnovu kojih mogu da se identifikuju svi potencijali hibridnog načina rada. Prva skala se sastojala od sedam tvrdnji koje su se odnosile na ključne prednosti rada na daljinu. Tvrdnje u okviru ove skale su definisane na osnovu prethodnih istraživanja koja su se bavila radom na daljinu i ključnim pozitivnim efektima ovog načina rada. Druga merna skala odnosila se na ključne nedostatke rada na daljinu. Za svaku tvrdnju, ispitanici su davali ocene od 1 do 5 u zavisnosti od stepena slaganja (1 – u potpunosti se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem). Poslednje pitanje u upitniku odnosilo se na preferirani metod rada, odnosno da li ispitanici preferiraju rad na daljinu, rad od kuće ili hibridni način rada.

Upitnik je bio realizovan elektronski i dostupan za popunjavanje od novembra 2022. godine do maja 2023. godine. U ovom periodu, na upitnik je odgovorilo ukupno 160 ispitanika. U procesu preliminarne analize podataka, utvrđeno je da je jedan ispitanik odgovorio samo na prvih nekoliko pitanja koje se odnose na demografske podatke, zbog čega je ovaj upitnik isključen iz dalje analize.

REZULTATI I DISKUSIJA

U istraživanju je prikupljeno 159 validnih odgovora ispitanika. U pogledu polne strukture, učestvovalo je 77 (48,4%) muškaraca i 82 (51,6%) žene. U pogledu obrazovne strukture ispitanika, 45 ispitanika (28,3%) je mlađe od 30 godina, 59 ispitanika (37,1%) ima od 30 do 40 godina, 48 ispitanika (30,2%) ima između 40 i 50 godina, dok je samo 7 ispitanika (4,4%) koji su stariji od 50 godina. Najveći broj ispitanika ima završen fakultet – osnovne i master studije 76 (47,8%), a zatim slede oni koji imaju višu/visoku školu 41 (25,8%). Mali broj ispitanika čine i oni koji imaju završenu srednju školu, 28 (17,6), kao i ispitanici koji imaju najviši stepen obrazovanja – magistarske i doktorske studije 14 (8,8%).

Najveći broj ispitanika 83 (52,2%) ima između 5 i 10 godina radnog iskustva. Nakon njih, slede ispitanici, 44 (27,7%), koji imaju više od 10 godina radnog iskustva, kao i oni ispitanici, 32 (20,1%), koji imaju manje od 5 godina radnog iskustva. Najveći broj ispitanika, 114 (71,7%), nije u braku i ne živi sa partnerom. Isto tako, najveći broj ispitanika, 108 (67,9%), nema decu.

Rezultati istraživanja prikazani u Tabeli 1 pokazuju da je veliki broj ispitanika, oko jedna trećina, zauzeo neutralan stav u pogledu tvrdnji koje se odnose na ključne prednosti rada na daljinu. Taj procenat varira od 28,9% pa sve do 39,6%. To znači da je približno jedna trećina ispitanika indiferentna u pogledu navedenih tvrdnji. Sa druge strane, određeni broj ispitanika ističe određene prednosti rada na daljinu. Veliki broj ispitanika ističe da su u većoj meri angažovani jer lakše mogu da planiraju svoje privatne obaveze kada rade na daljinu (44,7%), i jer tokom rada na daljinu mogu da obave neke sitne kućne poslove (uključujući mašinu za veš, suđe, sačekaju poštu) (44%). Isto tako, 42,1% ispitanika je odgovorilo da kao jednu od ključnih prednosti rada na daljinu vide kvalitetniji i zdraviji način ishrane.

Tabela 1. Frekvencija i procenat odgovora na tvrdnje koje se odnose na prednosti rada na daljinu

Tvrdnje	Odgovor	N	%
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer ne moram da putujem do posla i nazad.	Ne slažem se	48	30,2
	Neutralan	57	35,8
	Slažem se	54	34,0
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer ne moram da razmišljam da li mi je odeća i obuća čista i ispeglana.	Ne slažem se	45	28,3
	Neutralan	63	39,6
	Slažem se	51	32,1
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer mogu bolje i zdravije da se hranim.	Ne slažem se	39	24,5
	Neutralan	52	32,7
	Slažem se	67	42,1
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer mogu da obavim sitne kućne poslove– uključim mašinu za veš, suđe, sačekam poštu.	Ne slažem se	37	23,3
	Neutralan	52	32,7
	Slažem se	70	44,0
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu, jer lakše mogu da upravljam svojim vremenom.	Ne slažem se	40	25,2
	Neutralan	53	33,3
	Slažem se	66	41,5
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer lakše mogu da planiram svoje privatne obaveze.	Ne slažem se	42	26,4
	Neutralan	46	28,9
	Slažem se	71	44,7
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer lakše mogu da zakažem druge obaveze.	Ne slažem se	45	28,3
	Neutralan	52	32,7
	Slažem se	62	39,0

Izvor: istraživanje autora

Prosečne ocene na tvrdnje u okviru Likertove skale prikazane u Tabeli 2 ukazuju na to da se ispitanici u jako maloj meri slažu da su u većoj meri angažovani kada rade na daljinu. Najveća prosečna ocena od 3,33 dobijena je za tvrdnju da ispitanici mogu da obavljaju sitne kućne poslove kada rade na daljinu.

Tabela 2. Srednja vrednost (M) i standardna devijacija (SD) na tvrdnje koje se odnose na prednosti rada na daljinu

Tvrdnje	M	SD
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer ne moram da putujem do posla i nazad.	3,08	1,167
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer ne moram da razmišljam da li mi je odeća i obuća čista i ispeglana.	3,02	1,128
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer mogu bolje i zdravije da se hranim.	3,30	1,137
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer mogu da obavim sitne kućne poslove– uključim mašinu za veš, suđe, sačekam poštu.	3,33	1,151
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu, jer lakše mogu da upravljam svojim vremenom.	3,23	1,174
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer lakše mogu da planiram svoje privatne obaveze.	3,24	1,150

U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer lakše mogu da zakažem druge obaveze.	3,16	1,130
---	------	-------

Izvor: istraživanje autora

Rezultati istraživanja prikazani u Tabeli 3, ukazuju na to da je određeni broj ispitanika zauzeo neutralan stav u pogledu tvrdnji koje se odnose na ključne nedostatke rada na daljinu. Taj procenat varira od 28,9% pa sve do 35,8%. To znači da je približno jedna trećina ispitanika indiferentna u pogledu navedenih tvrdnji. Najveći broj ispitanika (38,4%) se ne slaže sa tvrdnjom da su manje angažovani prilikom rada na daljinu jer nemaju odgovarajuće uslove za rad. Isto tako, najveći broj ispitanika (38,4%) se ne slaže sa tvrdnjom da su manje angažovani jer se ne osećaju kao deo kompanije kada rade na daljinu.

Tabela 3. Frekvencija i procenat odgovora na tvrdnje koje se odnose na nedostatke rada na daljinu

Tvrdnje	Odgovor	N	%
U manjoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer nemam odgovarajuće uslove za rad (komforan radni sto, udobnu stolicu, internet konekciju, računar).	Ne slažem se	61	38,4
	Neutralan	57	35,8
	Slažem se	41	25,8
U manjoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer me članovi porodice često prekidaju i to me dekoncentriše.	Ne slažem se	55	34,6
	Neutralan	53	33,3
	Slažem se	51	32,1
U manjoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer nemam komunikaciju i kontakt sa kolegama i nadređenima.	Ne slažem se	55	34,6
	Neutralan	51	33,3
	Slažem se	53	32,1
U manjoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer ne dobijam adekvatne informacije o svom poslu i rezultatima rada.	Ne slažem se	54	34,0
	Neutralan	50	31,4
	Slažem se	54	34,0
U manjoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer se ne osećam kao deo kompanije.	Ne slažem se	61	38,4
	Neutralan	46	28,9
	Slažem se	52	32,7

Izvor: istraživanje autora

Prosečne ocene na tvrdnje koje se odnose na nedostatke rada na daljinu prikazane u Tabeli 4 pokazuju da se ispitanici ne slažu da su manje angažovani kada rade na daljinu.

Tabela 4. Srednja vrednost (M) i standardna devijacija (SD) na tvrdnje koje se odnose na nedostatke rada na daljinu

Tvrdnje	M	SD
U manjoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer nemam odgovarajuće uslove za rad (komforan radni sto, udobnu stolicu, internet konekciju, računar).	2,86	1,200
U manjoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer me članovi porodice često prekidaju i to me dekoncentriše.	2,97	1,147
U manjoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer nemam komunikaciju i kontakt sa kolegama i nadređenima.	3,00	1,153

U manjoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer ne dobijam adekvatne informacije o svom poslu i rezultatima rada.	2,99	1,148
U manjoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer se ne osećam kao deo kompanije.	2,87	1,151

Izvor: istraživanje autora

Poslednje pitanje u upitniku odnosilo se na preferirani način rada. Ispitanici su imali ponuđeno nekoliko opcija na raspolaganju. Njihovi odgovori su prikazani u Tabeli 5.

Tabela 5. Preferirani način rada

Odgovori	N	%
Hibridno (1 do 2 dana iz kancelarije, 3 do 4 dana na daljinu)	47	29,6
Hibridno (jedne nedelje 2 dana na daljinu a 3 dana iz kancelarije, sledeće nedelje obrnuto)	44	27,7
Hibridno (3 do 4 dana iz kancelarije, 1 do 2 dana na daljinu)	23	14,5
100% rad na daljinu (od kuće)	16	10,1
100% rad iz kancelarije	29	18,2

Izvor: istraživanje autora

Rezultati istraživanja pokazuju da najveći broj ispitanika (29,6%) preferira hibridni način rada, i to 1 do 2 dana iz kancelarije, 3 do 4 dana na daljinu. Nakon toga, slede ispitanici (27,7%) koji bi voleli da jedne nedelje 2 dana rade na daljinu a 3 dana iz kancelarije, a sledeće nedelje obrnuto. Manje od jedne petine ispitanika (18,2%) preferira da sve vreme radi iz kancelarije, a još manji broj preferira da sve vreme radi na daljinu (10,1%). To znači da je hibridni model rada najpoželjniji za ispitanike. Sumarno posmatrano, 71,8% ispitanika preferira hibridni metod rada jer na taj način može da ostvari prednosti koje se pripisuju radu na daljinu i radu iz kancelarije.

Na osnovu dobijenih rezultata, može se zaključiti da u posmatranom uzorku rad na daljinu nema nekog velikog uticaja na stepen angažovanosti zaposlenih. Jedan od razloga može da proističe iz toga što najveći broj ispitanika koji su učestvovali u istraživanju nije u braku, ne živi sa partnerom i nema decu. Samim tim, odlazak na posao posmatraju i kroz perspektivu druženja i socijalne interakcije. Drugi razlog može da proističe iz činjenice da su ljudi dosta bili izolovani jedni od drugih tokom pandemije Covid-19 i da su željni druženja i rada u kolektivu. Iz tog razloga, navedene prednosti rada na daljinu nisu od posebnog značaja za njih.

ZAKLJUČAK

Angažovanost zaposlenih je posebno važna u eri digitalnog poslovanja koju karakteriše stalne promene, nepredvidljive okolnosti i iznenadna dešavanja u okruženju. Od zaposlenih i njihovog zalaganja, rada, truda i agilnosti će zavisiti način na koji će organizacije opstati i poslovati.

U ovom radu je sprovedeno empirijsko istraživanje sa ciljem da se utvrdi kako hibridni način rada utiče na angažovanost zaposlenih. Rezultati istraživanja u kojem je učestvovalo 159 ispitanika pokazali su da je 71,8% ispitanika odgovorilo da preferira hibridni način

rada. Suštinski, to znači da ispitanici žele da iskoriste sve prednosti rada na daljinu (od kuće) i rada iz kancelarije. U hibridnom modelu rada, ispitanici vide šanse i mogućnosti za uspostavljanje i negovanje ravnoteže između posla i privatnog života. Oni poslodavci koji na vreme prepoznaju značaj hibridnih modela rada biće prvi u trci za privlačenje i zadržavanje najtalentovanijih kandidata sa tržišta rada.

Ograničenje sprovedenog istraživanja proističe iz činjenice da je u njemu učestovalo 159 ispitanika, zbog čega dobijene rezultate nije moguće generalizovati. Takođe, jedno od ograničenja je to što u upitniku nije postojalo pitanje koje se odnosilo na vreme putovanja od kuće do posla. Na taj način, nije moguće zaključiti da li ispitanici žive (stanuju) blizu mesta rada, pa im navedeni efekti rada od kuće nisu toliko bitni. Iz navedenih ograničenja slede i preporuke za buduća istraživanja na ovu temu. Treba obuhvatiti veći broj pitanja u upitniku, kao i veći broj ispitanika.

LITERATURA

1. Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
2. Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement. Better business performance through staff satisfaction.* Kogan Page Limited.
3. Fairhurst, D., & Yost, A. (2017). Driving Competitive Advantage Through Nontraditional Approaches to Engagement Surveys. In L. Berger & D. Berger (Eds.), *The Talent Management Handbook: Making Culture a Competitive Advantage by Acquiring, Identifying, Developing, and Promoting the Best People* (pp. 302-310). New York: McGraw Hill.
4. Federman, B. (2009). *Employee Engagement A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty.* San Francisco: Jossey-Bass.
5. Imperatori, B. (2017). *Engagement and Disengagement at Work. Drivers and Organizational Practices to Sustain Employee Passion and Performance.* Springer.
6. Jaganjac, J., Lukić Nikolić, J. (2023). *Organizaciono ponašanje i liderstvo. Izazovi digitalnog doba.* Vitez: Sveučilište/Univerzitet Vitez.
7. Johnson, J. W. (2000). A heuristic method for estimating the relative weight of predictor variables in multiple regression. *Multivariate Behavioral Research*, 35, 1-19.
8. Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
9. Kumar, R., & Sia, S. K. (2012). Employee engagement: Explicating the contribution of work environment. *Management & Labour Studies*, 37(1), 31-43.
10. Lukić Nikolić, J. (2021). *Angažovanost zaposlenih sa organizacionim ponašanjem i menadžmentom ljudskih resursa.* Beograd: Visoka škola modernog biznisa.
11. Mani, V. (2011). Analysis of employee engagement and its predictors. *International Journal of Human Resource Studies*, 1(2), 15-26.
12. Marciano, P. L. (2010). *Carrots and Sticks Don't Work. Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of Respect.* New York: McGraw Hill.
13. Maslach, C. Schaufelli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
14. Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50-67.
15. Pech, R., & Slade, B. (2006). Employee disengagement: is there evidence of a growing problem? *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 21-25.

16. Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
17. Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 245-265). Washington, DC: American Psychological Association.
18. Soni, B. S. (2013). Employee engagement - A key to organizational success in 21st century. *Voice of Research*, 1(4), 51-55.
19. Stander, M. W., & Rothman, S. (2008). The relationship between leadership, job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Human Resource Management*, 7(3), 7-13.
20. Turner, P. (2020). *Employee Engagement in Contemporary Organizations. Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness*. Switzerland: Palgrave Macmillan.

USKLAĐENOST PROJEKTA ZELENE EKONOMIJE NA GLOBALNOM NIVOU SA PROMOCIJOM CILJEVA ODRŽIVOG EKONOMSKOG RAZVOJA

Biljana Ilić¹
Sunčica Stanković²
Bojana Ostojić³

SAŽETAK

Zelena ekonomija u savremenom društvu predstavlja globalni projekat jer je usmerena na smanjenje zavisnosti globalne ekonomije od tradicionalne fosilne energije. Na taj način rešavaju se konflikti između ekonomskog razvoja i ekoloških pitanja, sa ciljem postizanja održivosti ekonomije i društva. Ipak, neophodno je istaći da je odnos između zelene ekonomije i tradicionalnih energetske tržišta, još uvek od velikog značaja kako za kreatore politike, tako i za portfolio menadžere. S toga će se autor osvrnuti i na jaku relaciju između zelene ekonomije i tradicionalnog energetske sistema. Obzirom da postoji jaka heterogenost efekata "prelivanja kapitala", kako unutar tržišta zelene ekonomije, tako i između ovih tržišta i tradicionalnih tržišta energije, neophodno je dati pregled usklađenosti ciljeva održivog ekonomskog razvoja sa ciljevima koji su usvojeni 2015. godine i koji su dati u Agendi 2030. Zelena ekonomija, kao globalno noviji koncept zavisi umnogome od eksternih faktora, ali je važno naglasiti njenu relaciju i međuzavisnost sa tržištima koji se odnose na neobnovljive energetske izvore.

KLJUČNE REČI: Zelena ekonomija; tradicionalna energija; prelevanje kapitala; Agenda 2030; održivi razvoj.

CONFORMITY OF THE GREEN ECONOMY PROJECT AT THE GLOBAL LEVEL WITH THE PROMOTION OF THE GOALS OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

SUMMARY

Because it aims to reduce the reliance of the global economy on conventional fossil fuels, the green economy in contemporary society is a worldwide initiative. In order to achieve the sustainability of the economy and society, conflicts between economic development and environmental challenges are resolved in this way. Yet, it is important to note that for both policymakers and portfolio managers, understanding the interaction between the green economy and conventional energy markets is still crucial. The authors will then discuss the close connection between

1 Biljana Ilić, Educons univerzitet, Fakultet za projektni i inovacioni menadžment "Petar Jovanović", Beograd

2 Sunčica Stanković, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd

3 Bojana Ostojić, Educons univerzitet, Fakultet za projektni i inovacioni menadžment "Petar Jovanović", Beograd

the traditional energy system and the green economy. It is necessary to provide an overview of the alignment of the goals of sustainable economic development with the goals adopted in 2015 and provided in the Agenda 2030 because the effects of “capital spillover” are highly heterogeneous, both within the green economy market and between these markets and traditional energy markets. Although the green economy is still a relatively new idea in the world, it is crucial to underline how interconnected and related to non-renewable energy sectors it is.

KEYWORDS: *Green economy; traditional energy; capital overflow; Agenda 2030; sustainable development.*

UVOD

Zelena ekonomija se razvila kao odgovor na sve veće izazove, prilikom rešavanja klimatskih promena, privukavši veliku akademsku pažnju. Tradicionalna fosilna goriva, koja su tesno povezana sa ekonomskim razvojem, dovela su do povećanja globalnog zagrevanja čitave planete, odnosno do pojave ekstremnih vremenskih nepogoda. Sa ciljem prevazilaženja konflikata između ekonomskog razvoja i degradacije životne sredine, zelena ekonomija se “nametnula” kao neminovnost održivog ekonomskog razvoja (Ali, et al., 2021). Projekat zelene ekonomije na globalnom nivou dobio je na značaju još 2012. godine, kada je u Rio de Žaneiru, održana konferencija Ujedinjenih Nacija (UN). U poslednjem delu dokumenta sa konferencije ističe se neophodnost prelaska na “zeleni put”, od strane država širom sveta, sa naznakom da taj prelazak treba biti usklađen sa nacionalnim planovima, odnosno strategijama za održivi razvoj (Djurić, 2021). Ovaj globalni koncept bi trebao biti baziran na modelu ekonomije sa niskom emisijom ugljeničnih gasova i drugih štetnih materija, kako bi se istovremeno došlo do smanjenja potrošnje energije, zagađenja, ali i do ekonomskog razvoja bez stagnacije (Jin, 2012).

Gotovo stotrideset sedam država je pristalo na primenu projekta zelene ekonomije, te se na taj način i obavezalo na što manju emisiju ugljenika, čak i na nultu emisiju, okvirno u preiodu do 2050. godine. Kina je zacrtala da će od 2030. godine aktivno smanjivati emisiju ugljenika sa dostizanjem nulte emisije istog do 2060. godine. Posle skoro dve godine globalnih konsultacija na nivou organizacija civilnih udruženja, akademika, naučne misli i građana celog sveta, 2015. godine, septembra meseca, konačno je usvojena Agenda 2030, pod nazivom “Transformisanje našeg sveta” (Transforming our world) za održivi razvoj i budućnost (United Nations, 2015). Ujedinjene Nacije su u Agendi predložile sedamnaest ciljeva održivog razvoja (Sustainable Development Goals), sa dvestotinetrdesetjednim indikatorom (UNSTAT, 2020). Osnovni princip Agende zasnovan je na postulatu “Ne ostaviti nikoga ili ništa iza sebe” kao i na sistemskoj integraciji društvenih, ekoloških i ekonomskih stubova Održivog razvoja (OR). Jedna od stavki Agende je promocija sveta zasnovanog na principu “5 P” (People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership) u prevodu: Ljudi, Planeta, Prosperitet, Mir i Partnerstvo. Agenda 2030, je osmišljena na način da se celokupan protokol njenog ostvarivanja prati, jer su takođe usvojeni stavovi, da ista bude: „snažna, dobrovoljna, efikasna, participatorna, transparentna i integrisana”. Praćenje Agende na globalnom, regionalnom i nacionalnom nivou vitalno doprinosi implementaciji Ciljeva održivog Razvoja. Autori se u radu posebno pozivaju na ciljeve iz Agende 7, 8, 9 i 12, odnosno ciljeve vezane za obnovljivu energiju, ekonomski rast, industriju i inovacije i za odgovornu potrošnju i proizvodnju. Sva četiri cilja su vezana za cirkularnu ili zelenu ekonomiju i na njihovo ostvarivanje umnogome utiču razni faktori, od kojih neki mogu biti vezani za ber-

zansko poslovanje, cenu nafte, političku situaciju u svetu, kao i za zdravstvene faktore ljudi, odnosno situacije izazvane pandemijama. Zapravo je implementacija Agende 2030, vezana kako za unutrašnje odnosno tržišne faktore, tako i za eksterne faktore na globalnom nivou.

CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA I SVETSKA EKONOMIJA

Sistematsko izveštavanje o primeni Agende 2030, je ključno za ostvarivanje svih 17 ciljeva iz Agende (Slika 1), jer se na taj način mogu preduzeti odgovarajuće akcije, odnosno doći do statističkih podataka i konačno otkriti nedostaci u politici za njenu primenu, koje treba otkloniti (Lafortune et al., 2020).

Slika 1. Globalni Ciljevi Održivog Razvoja, Agende 2030



Izvor: <https://sdg.indikatori.rs/sr-Latn/o-ciljevima>

Kao što se sa slike 1 može videti, evidentirano je i slikovito prikazano sledećih 17 ciljeva održivog razvoja i to: Svet bez siromaštva; Svet bez gladi; Dobro zdravlje; Kvalitetno obrazovanje; Rodna ravnopravnost; Čista voda i sanitarni uslovi; Dostupna i obnovljiva energija; Dostojanstven rad i ekonomski rast; Industrija, inovacije i infrastruktura; Smanjenje nejednakosti; Održivi gradovi i zajednice; Odgovorna potrošnja i proizvodnja; Akcija za klimu; Život pod vodom; Život na zemlji; Mir, pravda i snažne institucije; Partnerstvom do ciljeva. Naučna istraživanja kao podrška kreiranju održive politike igraju ključnu ulogu u praćenju ostvarenja nabrojanih ciljeva. Ova istraživanja su pružila podatke i načine za procenu napretka na globalnom, regionalnom, državnom i “podnacionalnom” nivou, kao

i razvoj pristupa za analizu međusobne povezanosti između ciljeva. Evidentirane su dve značajne oblasti istraživanja oko Agende 2030 (Tadashi, 2022). Prva oblast odnosila se na merenje održivosti, što je ujedno i glavna debata među istraživačima, kreatorima politike i zainteresovanim stranama (Miola & Schiltz, 2019). Druga oblast je vezana za izveštavanje o ciljevima OR, što bi zapravo trebalo da olakša čitav proces merenja, obezbeđujući sveobuhvatan okvir za praćenje i rešavanje ekonomskog, socijalnog i ekološkog razvoja. Za praćenje i merenje održivosti neophodna je saradnja zainteresovanih strana na različitim nivoima (od globalnog do lokalnog), što često nije u potpunosti moguće. Procena napretka implementacije Agende i ciljeva nije lak zadatak, jer umnogome zavisi od pozicija zemalja u odnosu na OR u svetu, kao i od metoda i indikatora rangiranja (Avtar et al., 2019). U svojim istraživanjima merenja održivosti i implementacije ciljeva, mnogi autori su došli do interesantnih podataka. Cirkularna ekonomija (CE) je krovni koncept koji zahteva promenu paradigme, dakle jedan od preduslova i neophodan uslov za postizanje ciljeva održivog razvoja (Naidoo et al., 2021). Schirpke je sa kolegama izvršio pregled literature sa posebnim fokusom na istraživanje održivog upravljanja lancem snabdevanja. Pojedini autori naglašavaju međusobne veze između Cirkularne Ekonomije i alata novih tehnologija 4.0 (Ahmed et al., 2022). Predložen je model koji utire tranziciju ka efikasnosti korišćenja resursa (pametne inovacije; efikasnost korišćenja resursa u industrijskoj ekologiji, ponovna upotreba vode, čistija proizvodnja i obnovljiva energija; postizanje SDG-a ponovnim korišćenjem, smanjenjem, renoviranjem, reciklažom, popravkom, preradom) (Naidoo et al., 2021).

ZELENA EKONOMIJA I TRADICIONALNI IZVORI ENERGIJE

Iz prethodno napisanog, može se zaključiti da zelena ekonomija beleži ubrzani razvoj, posle 2012. godine, ali još i više nakon 2015. godine. Ipak, bez obzira na razvoj zelenih ekonomskih projekata, udeo tradicionalnih fosilnih goriva u globalnom energetsom miksu ostao je visok i iznosi blizu 80% (IEA, 2022). Cene sirove nafte na globalnom nivou takođe su nestabilne od sredine 2008. godine, uz tendenciju porasta. Zbog toga je verovatan visok rizik od "prelivanja" kapitala između ova dva sektora. S jedne strane, povećanje cena nafte može podstaći investitore i potrošače da koriste jeftinije zamene, što može uticati na korišćenje čiste energije i povećanje zelenih ekonomskih aktivnosti. S druge strane, tradicionalna fosilna goriva, poput nafte i gasa, takođe imaju značajan uticaj na globalna finansijska tržišta, a samim tim i na globalnu ekonomiju. Rat između Rusije i Ukrajine, kao i pandemija COVID-19, doveli su do nestabilnosti globalne cene nafte i gasa, što se negativno odrazilo kako na industrijsku proizvodnju, tako i na potrošnju u domaćinstvima. Mnoge globalne ekonomske aktivnosti a među njima i zelena ekonomija su takođe pogođene ovom situacijom. Neophodno je bilo ispitati dinamičke veze između zelene ekonomije i tradicionalnih energetske tržišta, čime su se bavili mnogi autori primenjujući indekse poznatih svetskih berzi, kao što je to recimo NASDAQ berza. Nasdak (NASDAQ) je američka berza sa sedištem u Njujorku i zauzima prvo mesto po obimu trgovanja akcijama u SAD, istovremeno drugo mesto na listi berzi po tržišnoj kapitalizaciji akcija. Poznati zeleni NASDAK OMKS Green Economi Indeks, predstavlja uobičajenu meru aktivnosti zelene ekonomije (Brown, et al., 1999; Urom et al., 2022). Obzirom na činjenicu da se berzansko tržište smatra barometrom ekonomije, konstatacija mnogih autora je da fluktuacije cena

„zelenih“ akcija pokazuju visinu stepena zelenih ekonomskih aktivnosti (Ding et al., 2022; Sharma et al., 2022). Regionalne razlike na globalnim tržištima zelene ekonomije, prema određenim autorima takođe mogu značajno uticati na efekte preliivanja kapitala, tako da su savremeni istraživači zagovornici da se ove sekvence trebaju ispitivati na regionalnom nivou (Ren, Lucey, 2022). Potrebno je obratiti pažnju na zelene ekonomije Amerike, Evrope i Azije, kako bi se procenio rizik unutar zelenih tržišta i tradicionalnih energetske tržišta. Za ovako opsežna istraživanja, autori Zhao i kolege koristili su podatke iz NASDAK-a, poređenjem tri „zelena“ indeksa: Green Economi Indeks Sjedinjenih Američkih Država, Green Economi evropski indeks i Green Economi azijski indeks (Zhao, et al., 2023). Oni su ispitivali dinamičko preliivanje frekvencija u periodu pandemije COVID-19, i njen uticaj na globalna ekonomska tržišta. Pandemija COVID-19 imala značajan negativan uticaj na objekte obnovljive energije, lance snabdevanja i preduzeća, čime je usporen tempo globalnog zelenog razvoja. Ovaj negativni efekat je posebno istaknut u oblastima naglog smanjenja ulaganja u projekte obnovljive energije, kašnjenja u isporuci opreme za energetske projekte i u smanjenju javne potražnje za obnovljivom energijom (Prasad et al., 2022; Ilić, 2020; Ilić et al., 2019). Prema Zhao i kolegama, postoji jaka veza preliivanja kapitala između tržišta zelene ekonomije i tradicionalnih tržišta energije i taj se pravac kreće od tržišta zelene ekonomije ka tradicionalnim energetske tržištima. Na osnovu njihovih istraživanja, zaključuje se da sirova nafta ipak nije glavni pokretač tržišta zelene ekonomije. Ovi rezultati se poklapaju sa rezultatima istraživanja i ostalih autora koji su se bavili sličnom problematikom tržišta (Ferrera et al., 2018). Rezultati dalje otkrivaju da se interakcije cena u celom sistemu regionalno razlikuju. Na primer, američko i evropsko tržište zelene ekonomije pokazuju slične rezultate, dok je azijsko tržište zelene ekonomije mnogo složenije. Istraživanja vezana za preliivanje kapitala, pokazuju da su globalno i američko tržište zelene ekonomije neto doprinosioci razvoju zelene ekonomije, dok su ostala tržišta neto primaoci kapitalnih investicija na polju zelene ekonomije (Urom et al., 2021; Gunai et al., 2022). Tržište sirove nafte varira između prijemnika investicija i onih koji doprinose preliivanju, u zavisnosti od frekvencijskog opsega preliivanja kapitala. Udeo preliivanja kapitala na srednji i dugi rok između tržišta zelene ekonomije i tradicionalnih energetske tržišta je manji od udela kapitala u kratkom roku (1–5 dana). Kratkoročna preliivanja su verovatno uzrokovana iracionalnim ponašanjem investitora, gde se manipuliše masama (u ovom slučaju investitorima i investicijama) kroz takozvane efekte stada i konvergencije.

Najpre se od strane manjinske interesne grupe nametnu ‘pravila’, o tome šta je ispravno, a šta nije, šta je moguće, a šta ne, šta je dobro, a šta loše i u jednom trenutku u zavisnostni od me-e-e-entaliteta, čitava grupa manipulisanih se ponaša na način koji odgovara manjinskoj interesnoj grupi (David Icke). Tako da, preneseno u kontekstu dugoročnih preliivanja investicija, koja su manje zastupljena, razlog manje zastupljenosti je uglavnom zbog osude većine i mišljenja da takve investicije nisu baš najbolje rešenje za ulaganje. Međutim, dominantna uloga kratkoročnog preliivanja se sreće i između tržišta nafte i tržišta čiste, odnosno obnovljive energije (Naeem et al., 2020). Konačno, ukupno preliivanje kapitala varira tokom vremena a povećanje istog se dramatično beleži tokom pandemije COVID-19. Ovaj podatak upućuje na činjenicu da je relacija između tradicionalnih energetske tržišta i tržišta zelene ekonomije osetljiva na ekstremne događaje (Djukic, Ilic, 2021). Variranje kroz vreme i osetljivost na ekstremne događaje između pomenutih tržišta su slične variranjima između tržišta nafte i čiste energije (Naeem et al., 2020; Foglia et al., 2022).

PROMOVISANJE CILJEVA ODRŽIVOG RAZVOJA I KREIRANJE ENERGETSKE POLITIKE

Promovisanje održivog razvoja i borba protiv klimatskih promena postali su sastavni aspekti energetskog planiranja i kreiranja politike. To nije samo zagonetka ekonomije životne sredine, već i zabrinutost finansijskog sveta, gde su investitori mogli (ili nisu mogli) da usmere svoje tokove kapitala na „zelenu“ ili „sivu“ energiju. Još primetnije, potražnja za globalnom energijom zahteva optimalan način alociranja energije u portfelju kako bi se postigle strategije neutralne emisije ugljen-dioksida sa manje štete po tokove u održivim investicijama. Zbog procvata investicija u održivu energiju, investitori trenutno imaju više izbora osim tradicionalnih roba kao što je sirova nafta. Zaista, poslednjih godina, odnos između cene akcija čiste energije i cene nafte bio je popularna tema u oblasti finansiranja energije. Po svojoj prirodi, ove dve berze su suštinski povezane. Neki autori su istakli da na performanse kompanija koje koriste obnovljive izvore energije utiče dinamika tržišta nafte, što doprinosi manje-više profitabilnoj zameni neobnovljivih energetskih resursa, održivim, odnosno obnovljivim (Reboreda, 2015)(Kumar et al., 2012). Shodno tome, definisanje modela rizika za otkrivanje kombinacije održivih investicija i finansijskih instrumenata je vrlo poželjna. Zato su mnoge studije motivisane da doprinesu empirijskim dokazima sa najsavremenijim modelima za čistu energiju (Foglia et al., 2022; Chai et al., 2022). Istovremeno, mnogi autori su motivisani neizvesnostima, koje mogu izazvati međuzavisnost između različitih finansijskih sredstava (Huinh et al., 2021; Managi et al., 2022;). Svet se suočio sa događajima bez presedana kao što su pandemija COVID-19, koja je proizvela šokove u evrozoni i globalno u celom svetu (Nguieu, Lambe, 2021). Dakle, detaljno razumevanje načina na koji su energetska i finansijska tržišta povezani bi identifikovalo strukturu tržišta tokom normalnih turbulencija. Zamislimo da investitori ulažu u čistu energiju, ali bi mogli pogrešno izračunati potencijalne rizike. Prema tome, investitori koji favorizuju držanje portfelja sa energetskim sredstvima i finansijskim instrumentima trebalo je da budu zabrinuti zbog rizika između „repa“ ili poslednje karike kako bi izbegli ekstremne gubitke. Zašto je važno obratiti pažnju na rizik koji donosi „rep“ kao poslednja karika? Pregled literature ukazuje da bi dinamika i promene prinosa sredstava bili povezani sa rizikom od „repa“ ili krajnjih aktivnosti (Ang, Chen, 2002; Madaleno, Pinho, 2012; Nguieu, Lambe, 2021). Pored toga, zeleni finansijski instrumenti nisu toliko popularni kao druge investicije, jer im se poklanja manje pažnje. Stoga, pojedini autori naglašavaju potrebu za modeliranjem krajnjeg rizika koji se javljaju kod mreže energetskih instrumenata i prinosa akcija (Pham, Huinh, 2020).

Ranije studije su istraživale efekte preliivanja kapitala između cene nafte i cene akcija čiste energije na agregatnom nivou koristeći indekse čiste energije (Henrikues, Sadorski, 2008; Managi, Okimoto, 2013; Reboreda, 2015; Ahmad, 2017; Saeed et al., 2021). Međutim, analiza na zbirnom nivou ne može obuhvatiti sve veze unutar sektora čiste energije i nafte, zanemarujući heterogenost odnosa. Pema tome, veoma je važno da se obrati pažnja na istraživanja i autore koji preduzimaju korake kako bi dokumentovali vezu između sektora zelene ekonomije i nafte, istražujući interakciju među mnogobrojnim kompanijama - onih koje se bave čistom energijom i naftnih kompanija. Razumevanje i ispitivanje ovih veza je ključno u sadašnjem kontekstu postizanja održivog razvoja, u skladu sa Agendom 2030 (obnovljiva energija, ekonomski rast, industrija i inovacije i odgovorna potrošnja i

proizvodnja). U tu svrhu, autor je želeo da dopuni ovaj nedostatak, rezultatima iz postojeće literature i to na više načina. Sa jedne strane, autor je želeo da istakne da iako su ciljevi održivog razvoja jasno definisani i postavljeni, ipak postoji poteškoća u njihovom ostvarenju i realizaciji, jer je tradicionalna ekonomija mnogo duže zauzimala glavno mesto na nivou globalne ekonomije i u donošenju profita. Još uvek postoji dominantna uloga fosilnih energenata u globalnom energetsom sistemu, što je i dokazano rezultatima iz literature. Takođe je utvrđeno da cena nafte nije glavni pokretač projekata zelene ekonomije, u smislu da povećanje njene cene ne dovodi do osnaženja projekata zelene ekonomije. Pre svega, ulaganje u projekte zelene ekonomije je u jednom trenutku usporeno, jer je situacija izazvana pandemijom COVID-19 virusa imala negativan efekat na njihov dalji razvoj. Inicijalna ulaganja u projekte zelene ekonomije i u obnovljive izvore energije, u smislu njihove implementacije i korišćenja su znatno veća, dok se kroz vreme ta ulaganja isplaćuju odnosno valorizuju.

Konačno, potrebno je vreme, koje manjka čitavom čovečanstvu kako bi se emisija ugljenika svela na nultu emisiju, jer bi to značilo da se čitava industrija, zapravo preokrenula u održivu verziju proizvodnje i poslovanja.

ZAKLJUČAK

Zelena ekonomija je važna komponenta održivog razvoja i privukla je pažnju širom sveta zbog izazova koje donose klimatske promene i potrebe da se postigne maksimalna neutralnost ugljenika i ugljeničnih gasova. Zeleni razvoj pomaže u smanjenju potrošnje tradicionalne energije i utiče na transformaciju energetske strukture. Stoga je važno okarakterisati odnos između tržišta zelene ekonomije i tradicionalnih energetske tržišta. Pravac preliivanja kapitala i investicija se uglavnom kreće od tržišta zelene ekonomije, ka tradicionalnom energetsom tržištu. Iz pregleda literature, konstatacija je da sirova nafta nije glavni pokretač tržišta zelene ekonomije, već su to faktori vezani za tehnološki razvoj, kapitalne investicije i vladine politike. Globalno i američko tržište zelene ekonomije neto doprinose, dok su preostala tržišta neto primaoci preliivanja u sistemu. Pored toga, preliivanje kapitala je vremenski promenljivo i osetljivo na ekstremne događaje. Utvrđeno je da isto zavisi od ekstremnih globalnih događaja, kao što su krah globalne berze, kriza cena nafte i pandemija COVID-19. Pored toga, rezultati ukazuju na regionalnu heterogenost u preliivanju unutar tržišta zelene ekonomije. Učinak tržišta zelene ekonomije u SAD i Evropi je sličan, dok se tržište zelene ekonomije u Aziji razlikuje jer je složenije. Kratkoročno preliivanje zelene ekonomije – tradicionalnog energetske sistema veće je od srednjeročnog i dugoročnog. Tržište sirove nafte je neto primalac kratkoročno i neto doprinosilac na srednji i dugi rok. Izbijanje pandemije COVID-19 kratkoročno je uticalo na sposobnost tržišta zelene ekonomije (povećan je rizik od ulaganja). Tek u kasnijoj fazi pandemije, ubrzana je transformacija globalne zelene ekonomije, što je donelo novi podsticaj ekonomskom oporavku regiona. Međutim, biće potrebno više vremena za potpuni oporavak i dostizanje nivoa razvoja zelene ekonomije, kakav je bio pre pandemije.

LITERATURA

1. Ahmad W. (2017). On the dynamic dependence and investment performance of crude oil and clean energy stocks. *Research in International Business and Finance*. 42:376–389. doi: 10.1016/j.ribaf.2017.07.140
2. Ahmed, A.A., Nazzal, M.A. & Darras, B.M. (2022). Cyber-Physical Systems as an Enabler of Circular Economy to Achieve Sustainable Development Goals: A Comprehensive Review. *Int. J. of Precis. Eng. and Manuf.-Green Tech.* 9, 955–975. <https://doi.org/10.1007/s40684-021-00398-5>
3. Ali, E.B., Anufriev, V.P., & Amfo, B. (2021). Green economy implementation in Ghana as a road map for a sustainable development drive: A review. *Sci. Afr.*, 2, e00756
4. Ang, A., & Chen, J. (2020). Asymmetric correlations of equity portfolios. *Journal of financial Economics*. 63(3):443–494. doi: 10.1016/S0304-405X(02)00068-5.
5. Avtar, R., Aggarwal, R., Kharrazi, A., Kumar, P. & Kurniawan, T. A. (2019). Utilizing geospatial information to implement SDGs and monitor their Progress. *Environmental monitoring and assessment*, 192(1), 35. <https://doi.org/10.1007/s10661-019-7996-9>
6. Brown, S.P., & Yücel, M.K. (1999). Oil prices and U.S. aggregate economic activity: a question of neutrality. *Economic and Financial Policy Review*, 16–23.
7. Chai, S., Chu, W., Zhang, Z., Li Z., & Abedin, MZ. (2022). Dynamic nonlinear connectedness between the green bonds, clean energy, and stock price: The impact of the Covid-19 pandemic. *Annals of Operations Research*. doi: 10.1007/s10479-021-04452-y
8. David Icke – Efekat stada: Manipulacija masama je vrlo jednostavan posao!. <https://ordinacija.tv/david-icke-efekat-stada-manipulacija-masama-je-vrlo-jednostavan-posao/>
9. Ding, Q., Huang, J., & Zhang, H. (2022). Time-frequency spillovers among carbon, fossil energy and clean energy markets: The effects of attention to climate change. *Int. Rev. Financ. Anal.* 83, 102222.
10. Djukic, G., & Ilic, B. (2021). Importance of Green Investment and Entrepreneurship for Economic Development In Jasovska, P., Logue, D., Rammal, H.G. (Ed), *Contemporary Entrepreneurship Issues in International Business* (pp.195-220). World Scientific. https://doi.org/10.1142/9789811228445_0008
11. Djuric, Ž. (2021). Zelena ekonomija i održivi razvoj u zemljama Zapadnog Balkana. <http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/10/Rad-55.pdf>
12. Ferrer, R., Shahzad, S.J.H., López, R., & Jareño, F. (2018). Time and frequency dynamics of connectedness between renewable energy stocks and crude oil prices. *Energy Econ.* 76, 1–20.
13. Foglia, M., Angelini, E., & Huynh, T. L. D. (2022). Tail risk connectedness in clean energy and oil financial market. *Annals of operations research*, 1–25. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10479-022-04745-w>
14. Foglia, M., Addi, A., & Angelini, E. (2022). The eurozone banking sector in the time of Covid-19: Measuring volatility connectedness. *Global Finance Journal*. 51:100677. doi: 10.1016/j.gfj.2021.100677
15. Henriques, I., & Sadorsky, P. (2008). Oil prices and the stock prices of alternative energy companies. *Energy Economics*. 30(3):998–1010. doi: 10.1016/j.eneco.2007.11.001
16. Huynh, T.L.D., Foglia, M., & Doukas, J.A. (2021). Covid-19 and tail-event driven network risk in the eurozone. *Finance Research Letters*. 44:102070. doi: 10.1016/j.frl.2021.102070
17. IEA. World Energy Outlook 2022. <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2022/executivesummary> (accessed on 28 March 2023)
18. Ilic, B. S. (2020). Social Component of Sustainable Development and Quality of Life: Region of the Balkans, Eastern Serbia. In U. Akkucuk (Ed.), *Handbook of Research on Creating Sustainable Value in the Global Economy* (pp. 452-462). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1196-1.ch026>

19. Ilić, B., Stojanovic, D., & Djukic, G. (2019). Green economy: mobilization of international capital for financing projects of renewable energy sources, *Green Finance*, 1(2): 94-109. doi: 10.3934/GF.2019.2.94
20. Jin, X. Guang Yuan (2012). Low-carbon Development Path Based on SWOT Analysis. *J. Sustain. Dev.* 5, 78–83
21. Kumar S., Managi S., & Matsuda, A. (2012). Stock prices of clean energy firms, oil and carbon markets: A vector autoregressive analysis. *Energy Economics*. 34(1):215–226. doi: 10.1016/j.eneco.2011.03.002
22. Lafortune, G., Fuller, G., Schmidt-Traub, G., & Kroll, C. (2020). How Is Progress towards the Sustainable Development Goals Measured? Comparing Four Approaches for the EU. *Sustainability*, 12(18), 7675. <https://doi.org/10.3390/su12187675>
23. Madaleno, M., & Pinho, C. (2012). International stock market indices comovements: A new look. *International Journal of Finance & Economics*. 17(1):89–102. doi: 10.1002/ijfe.448
24. Managi, S., Yousfi, M., Zaied, Y.B., Mabrouk, N.B., & Lahouel, B.B. (2022). Oil price, US stock market and the US business conditions in the era of Covid-19 pandemic outbreak. *Economic Analysis and Policy*. 73:129–139. doi: 10.1016/j.eap.2021.11.008.
25. Managi, S., & Okimoto, T. (2013). Does the price of oil interact with clean energy prices in the stock market? *Japan and the World Economy*. 27:1–9. doi: 10.1016/j.japwor.2013.03.003.
26. Miola, A., & Schiltz, F. (2019). Measuring sustainable development goals performance: How to monitor policy action in the 2030 Agenda implementation?. *Ecological economics : the journal of the International Society for Ecological Economics*, 164, 106373. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.106373>
27. Naeem, M.A., Peng, Z., Suleman, M.T., Nepal, R., Shahzad, S.J.H. (2020). Time and frequency connectedness among oil shocks, electricity and clean energy markets. *Energy Econ.* 91, 104914.
28. Naidoo, D., Nhamo, L., Lottering, S., Mpandeli, S., Liphadzi, S., Modi, A. T., Trois, C., & Mabhudhi, T. (2021). Transitional Pathways towards Achieving a Circular Economy in the Water, Energy, and Food Sectors. *Sustainability*, 13(17), 9978. <https://doi.org/10.3390/su13179978>
29. Nguyen, L.H, & Lambe, B.J. (2021). International tail risk connectedness: Network and determinants. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. 72:101332. doi: 10.1016/j.intfin.2021.101332
30. Agendi 2030. <https://sdg.indikator.rs/sr-Latn/o-ciljevima>
31. Pham, L., Huynh, TLD. (2020). How does investor attention influence the green bond market? *Finance Research Letters*. 35:101533. doi: 10.1016/j.frl.2020.101533
32. Prasad, A., Loukoianova, E., Xiaochen Feng, A., & Oman, W. (2022). Mobilizing Private Climate Financing in Emerging Market and Developing Economies, *Staff Climate Notes*, 2022(007), A001. Retrieved Mar 30, 2023, from <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/066/2022/007/article-A001-en.xml>
33. Ren, B. & Lucey, B. (2022). A clean, green haven?—Examining the relationship between clean energy, clean and dirty cryptocurrencies. *Energy Econ.* 109, 105951.
34. Reboledo, J.C. (2015). Is there dependence and systemic risk between oil and renewable energy stock prices? *Energy Economics*. (48):32–45. doi: 10.1016/j.eneco.2014.12.009.
35. Saeed, T., Bouri, E., & Alsulami, H. (2021). Extreme return connectedness and its determinants between clean/green and dirty energy investments. *Energy Economics*. 96:105017. doi: 10.1016/j.eneco.2020.105017
36. Sharma, G.D., Sarker, T., Rao, A., Talan, G., & Jain, M. (2022). Revisiting conventional and green finance spillover in post-COVID world: Evidence from robust econometric models. *Glob. Financ. J.* 51, 100691
37. Tadashi, H. (2022). A balancing act between economic growth and sustainable development: Historical trajectory through the lens of development indicators. *Sustainable Development*, 30(6), 1900-1910, 10.1002/sd.2357

38. United Nations, Transforming our world:the 2030 Agenda for Sustainable development, 2015
39. UNSTAT, “Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development”, 2020
40. Urom, C., Mzoughi, H., Ndubuisi, G., & Guesmi, K. (2022). Directional predictability and time-frequency spillovers among clean energy sectors and oil price uncertainty. *Q. Rev. Econ. Financ.* 85, 32–341.
41. Zhao, L., He, W., Wang, A., & Zhu, F. (2023). Time and Frequency Spillovers between the Green Economy and Traditional Energy Markets. *Systems*, 11(3), 153. <https://doi.org/10.3390/systems11030153>

ODRŽIVOST I CIRKULARNA EKONOMIJA

Kosana Vićentijević¹

SAŽETAK

Prelazak sa linearne na cirkularnu ekonomiju postao je neophodnost u svetlu trenutnih izazova ekološke, ekonomske i socijalne održivosti. Zainteresovanost za objašnjenjima i tumačenjima dostignuća cirkularne ekonomije i održivosti raste u akademskim istraživanjima. Svrha ovog rada je da doprinese akademskoj zajednici pružanjem uvida za uspostavljanje poslovnih modela cirkularne ekonomije i kako izveštavati o održivoj cirkularnoj ekonomiji. Međunarodni standardi GRI, SASB i ESRS, se ističu u ovom radu radi kvalitetnog izveštavanja o održivosti u cirkularnoj ekonomiji privrednih subjekata. Zaključak u ovom radu je da primena modela cirkularne ekonomije doprinosi konkurentskoj prednosti privrednog subjekta i identifikaciji potencijalnih prednosti i nedostataka vezanih za održivost.

KLJUČNE REČI: održivost, cirkularna ekonomija, ESG, GRI, SASB, ESRS.

SUSTAINABILITY AND CIRCULAR ECONOMY

SUMMARY

The transition from a linear to a circular economy has become a necessity in light of the current challenges of environmental, economic and social sustainability. Interest in explanations and interpretations of circular economy and sustainability achievements is growing in academic research. The purpose of this paper is to contribute to the academic community by providing insights for establishing circular economy business models and how to report on a sustainable circular economy. The international standards of GRI, SASB and ESRS are highlighted in this paper for quality reporting on sustainability in the circular economy of economic entities. The conclusion in this paper is that the application of the circular economy model contributes to the competitive advantage of the business entity and the identification of potential advantages and disadvantages related to sustainability.

KEYWORDS: sustainability, circular economy, ESG, GRI, SASB, ESRS.

UVOD

Koncept održivog razvoja (*Concept of sustainable development*) je postao aktuelno pitanje poslednjih godina, zbog činjenice da je održivi razvoj prepoznat kao glavni pravac razvoja 21. veka. U skladu sa tim privredni subjekti prilagođavaju svoje poslovne modele i procese konceptu održivosti. Za uspešnu implementaciju koncepta održivosti neophodno

¹ Akademija strukovnih studija Zapadna Srbija – odsek Valjevo, e-mail: kosana.vicentijevic@vipos.edu.rs

je razumeti šta on znači i kako treba da bude ugrađen u jezgro privrednog subjekta. U naučnoj, stručnoj i pedagoškoj literaturi o održivom razvoju mogu se naći brojne i različite interpretacije pojedinih aspekata održivosti, počev od najfrekventnije pojednostavljene formule *tri stuba*: ekonomski-socijalni-ekološki, pa sve do formulacije više desetina principa i indikatora održivosti.

Održivost privrednih subjekata uključuje sledeće faktore: filantropski, etički, pravni i ekonomski, koji su neophodni za razvoj društva i ublažavanje globalnih društvenih i korporativnih rizika. Održivost je ključna za razvoj društva i ublažavanje globalnih društvenih i korporativnih rizika. Prekomerna eksploatacija prirodnih resursa potrebnih za postizanje ekonomskog rasta i razvoja negativno je uticala na životnu sredinu i na njihovu dostupnost i cenu. Dakle, uočljivo je da model cirkularne ekonomije, pruža nove načine za stvaranje održivijeg modela ekonomskog rasta i uzima maha širom sveta.

Ovaj rad je strukturiran da objasni međuzavisnost održivosti i cirkularne ekonomije, kroz navođenja održivih rešenja, načina upravljanja i razvijanja održivog poslovanja uključivanjem principa cirkularne ekonomije u strategije održivosti. Održivost se pojavila kao glavni prioritet za donosiocel odluka u današnjem poslovnom okruženju, jer utiče na sve, od životne sredine i našeg zdravlja do ekonomskog rasta. Postizanje održivosti zahteva prelazak sa tradicionalnog linearnog modela ekonomije (uzmi-napravi-otpad) na cirkularnu ekonomiju, koja se zasniva na principima projektovanja otpada i zagađenja. To zahteva suštinsku promenu poslovnih modela održivosti koje će primeniti privredni subjekti.

Održivi razvoj je razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjosti bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje sopstvene potrebe. Sadrži u sebi dva ključna koncepta: koncept *potreba*, posebno suštinskih potreba siromašnih u svetu, kojima treba dati najvažniji prioritet, i

ideja ograničenja koje tehnologije i društvene organizacije nameću na sposobnost sredine da zadovolji sadašnje i buduće potrebe (United Nations General Assembly, 1987, 41). Suština koncepta održivog razvoja zasniva se na principu intergeneracijske pravde (intergeneracijske jednakosti). Ovaj princip se odnosi na nasleđivanje istog ili bar približnog stanja životne sredine sa jedne na drugu generaciju. Nepoštovanje ovog principa je šteta, koju životnoj sredini nanese jedna generacija i prenosi na buduće generacije. Dakle, iako održivi razvoj zavisi od biosfere i njenih ekosistema, na njega najviše utiču ljudi i njihove aktivnosti (Petrović, 2016.). Na osnovu iznetog, može se reći da postoje tri dimenzije, odnosno tri aspekta održivog razvoja, odnosno: ekonomska održivost, ekološka održivost i socijalna održivost (Štrbac, N. i dr.2012, 22).

Ekonomska dimenzija održivosti traži nove odgovore na izazove globalnog nadmetanja u ostvarivanju konkurentne prednosti kroz efikasnije korišćenje i povećanje produktivnosti raspoloživih resursa, vodeći računa pri tome da se otklone ili minimiziraju negativni uticaji na životnu sredinu. *Ekološka dimenzija održivosti* - zaštita životne sredine, podrazumeva sticanje znanja koje će omogućiti da se prednosti zdrave životne sredine cene, održavaju i razvijaju. *Socijalna dimenzija održivosti* podrazumeva da se za razvoj ne može reći da je održiv ako nije pravedan ili ako ne zadovoljava potrebe većine stanovnika na Zemlji. Ovaj rad je kreiran da istakne rastuću neophodnost za modelima održivosti u budućnosti poslovanja privrednih subjekata uključivanjem principa cirkularne ekonomije u strategije podrške održivom rastu. Inkorporiranje održivosti i cirkularne ekonomije u strategije rasta privrednih subjekata je važno za postizanje dugoročnog poslovnog uspeha i to usvajanjem

strategija za pokretanje održivog poslovanja, razvijanje inovativnih i održivih rešenja za poslovne izazove, pokretanje rasta poslovanja kroz održivost za konkurentsku prednost i generisanje dugoročnog rasta.

CIRKULARNA EKONOMIJA I ODRŽIVI POSLOVNI MODELI

Koncepciju održivog ili uravnoteženog razvoja ne bi trebalo shvatiti kao strogo određenu definiciju, već kao proces promena u odnosima koji se uspostavljaju između društvenih, ekonomskih i ekoloških faktora (*Environmental, Social, and Governance - ESG*). Transformativni uticaji koje *ESG* ima na korporativni svet i prednosti koje donose privrednim subjektima koji razvijaju strateški pristup *ESG* uključuju mogućnosti za: poboljšanje poslovne produktivnosti, smanjenje troškova poslovanja, smanjenje poslovnih rizika, jačanje održivosti, razvijanje odnosa sa lokalnom zajednicom u kojoj posluju, sticanje i održavanje konkurentске prednosti. *ESG* postaje korporativni imperativ za većinu privrednih subjekata ugradnjom principa zaštite životne sredine, društvene odgovornosti i korporativnog upravljanja u svoje poslovne i operativne modele, saopštavajući ih internim i eksternim zainteresovanim korisnicima *ESG* izveštaja.

U ovom radu se navodi *ESG* integracioni okvir koji treba da bude referenca za praktičnu primenu *ESG*, prilagodljiva privrednim subjektima. Svaki privredni subjekt je jedinstven, i tehnike integracije *ESG* jednog privrednog subjekta nisu identične tehnike za drugi privredni subjekt. U nastavku *Slika 1.* prikazuje *ESG* integracioni okvir za privredne subjekte, s tim što svaki privredni subjekt održuje svoju mapu *ESG* razvoja.

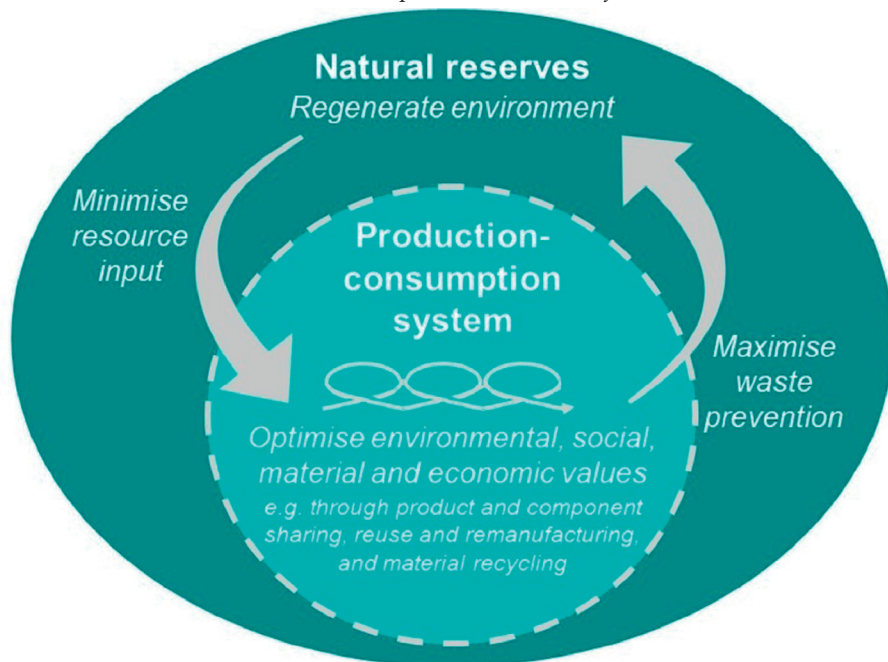
Nauka o održivosti je ukorenjena u zabrinutosti za prirodne resurse, njihovu prekomernu eksploataciju i zdravu životnu sredinu. Cirkularna ekonomija objedinjuje različite koncepte koji vode do totalitarne definicije sa jednim kolektivnim fokusom na poboljšanje korišćenja prirodnih resursa. Na *Slici 2.* je prikazan koncept u kome su proizvodnja i potrošnja optimizovane i suštinski usklađene sa prirodnim okruženjem. Ekonomska strategija cirkularne ekonomije predlaže inovativne načine za transformaciju trenutnog pretežno linearnog sistema potrošnje u cirkularni, uz postizanje ekonomske održivosti uz potrebne materijalne uštede (Singh & Ordonez, 2016, 345). U cirkularnoj ekonomiji korišćenje resursa se poboljšava minimiziranjem potrošnje prirodnih resursa, maksimiziranjem prevencije otpada i optimizacijom životne sredine, mentalne, društvene, materijalne i ekonomske vrednosti tokom životnog ciklusa materijala i proizvoda.

Slika 1. ESG integracioni okvir



Izvor: CFA Institute & PRI, 2018, 5.

Slika 2: Koncept cirkularne ekonomije



Izvor: Anne P.M. Velenturf, Phil Purnell, 2021, 1438

Održiva cirkularna ekonomija predstavlja novi ekonomski model u kojem se cilj pomera sa uskog rasta bruto društvenog proizvoda, na višedimenzionalni napredak – šire jačanje kvaliteta životne sredine, ljudskog blagostanja i ekonomskog prosperiteta za sadašnje i buduće generacije. Cirkularna ekonomija je poslovni model sa potencijalom da generiše konkurentnost privrednog subjekta u kombinaciji sa inovacijama i održivošću. Za implementaciju ovog modela, tradicionalni pristup tržištu, kupcima i prirodnim resursima mora da se promeni. Ovo omogućava privrednim subjektima da steknu značajne konkurentne prednosti, smanjenje troškova, efikasnu upotrebu energije, smanjenje emisije CO₂, optimizovanje i bezbednije lance snabdevanja. Novi termini koji opisuju proizvodnju i potrošnju po modelu cirkularne ekonomije su: deljenje, pozajmljivanje, ponovna upotreba, popravka, obnavljanje i reciklaža. Tehnološke inovacije, održivost životne sredine, energetska efikasnost i korišćenje obnovljivih izvora, daju cirkularnoj ekonomiji sve karakteristike sistema za održivost privrednog subjekta. Vizija cirkularne ekonomije je značajna za redizajniranje načina na koji se privredni subjekti bave oskudnim resursima, globalnim zagrevanjem i upravljanjem otpadom i održivim razvojem.

Slika 3: Pet stubova cirkularne ekonomije

<i>Sustainable resources</i> Održivi resursi	<i>Product as a service</i> Proizvodi kao usluga	<i>Sharing platforms</i> Platforme za deljenje	<i>Extended service life</i> Produženi radni vek	<i>New lifecycle</i> Novi životni ciklus
Koristiti obnovljive izvore energije i biorazgradive, reciklirajuće ili obnovljive materijale.	Novi koncept vlasništva sa kompanijama koje mogu da ponude jednu uslugu koju mogu da koriste mnogi umesto da se isti proizvod modifikuje za više pojedinaca, maksimizirajući njegov faktor upotrebe i životni vek.	Alati gde korisnici i vlasnici mogu da dele i saraduju kako bi optimizovali cenu robe i usluga i resurse koji se koriste za njihovu proizvodnju.	Proizvodnja da se dobije duži životni ciklus proizvoda, predviđajući više mogućnosti za ažuriranje, popravku i regeneraciju proizvoda.	Svako rešenje ima za cilj da očuva vrednost dobra na kraju njegovog životnog ciklusa zahvaljujući opciji da se ponovo koristi, regeneriše, obnavlja ili reciklira u sinergiji sa drugim stubovima.

Izvor: Enel Green Power

Počevši od 5 stubova cirkularne paradigme (*Sustainable resources*, *Product as a service*, *Sharing platforms*, *Extended service life*, *New lifecycle*) prikazanih na Slici 3, postoje različita polja primene pristupa cirkularne ekonomije. Upotreba obnovljive energije je ključni aspekt proizvodnje cirkularnih proizvoda i resursa, uključujući način na koji su komponente obnovljivih izvora projektovane, proizvedene, izgrađene i kojima se upravlja, kao i način na koji se upravlja njihovim novim životom. Cirkularna ekonomija pruža šansu za rast i razvoj u smislu konkurentnosti, inovacija, zaštite životne sredine i zapošljavanja. U održivoj cirkularnoj ekonomiji, svrha privrede se promenila u pravcu da se organizuju resursi u svrhu održavanja ili poboljšanja društvenog blagostanja i kvaliteta životne sredine (Anne P.M. Velenturf, Phil Purnell, 2021, 1448).

Agenda 2030. obuhvata tri dimenzije održivosti – ekonomsku, socijalnu i ekološku. Ima 17 ciljeva održivog razvoja (*Sustainable Development Goals - SDG UN*) koji stavljaju ljude i planetu u centar, dajući međunarodnoj zajednici okvir za suočavanje sa brojnim izazovima sa kojima se čovečanstvo suočava, uključujući i one u svetu rada. Važnost pristojnog rada u postizanju održivog razvoja je istaknuta u Cilju 8 koji ima za cilj: promovisanje održivog, inkluzivnog i održivog ekonomskog rasta, pune i produktivne zaposlenosti i dostojanstvenog rada za sve (ILO, *Decent work and the 2030 Agenda for sustainable development*, 2023). Cirkularna ekonomija može da omogućiti ostvarenju značajnog broja ciljeva u okviru *SDG UN*.

Slika 4: SDG UN i sprovođenje mera cirkularne ekonomije



Izvor: Anne P.M. Velenturf, Phil Purnell, 2021, 1444

Cirkularna ekonomija ukida koncept planirane zastarelosti kroz: ponovno korišćenje gume kao reciklirane gume za fudbalske terene, korišćenje paleta kao delova urbanog ili spoljnog nameštaja, iskorišćavanjem otpada od hrane za stvaranje nove bioplastike. U cirkularnoj ekonomiji, klasični B2C (*business to consumer*) odnos, zasnovan na realizaciji proizvoda za zadovoljenje potreba potrošača, transformiše se u C2C (od potrošača do potrošača). Industrijski modeli su prilagođeni prirodi, odlučujući koje materijale koristiti na osnovu svog novog života proizvoda. Ovo stvara pozitivan domino efekat za progresivno smanjenje emisije CO₂. Broj novih radnih mesta od 18 miliona do 2030. godine može biti otvoren implementacijom Pariskog sporazuma o klimatskim promenama (međunarodni ugovor o klimatskim promenama) (ILO, Green jobs, 2023). *IBM Institute for Business Value* je 2022. godine spoveo je istaživanje među 16.349 ispitanika iz deset zemalja (Brazil, Kanada, Kina, Francuska, Nemačka, Indija, Meksiko, Španija, Engleska, Amerika). O ukupnog broja ispitanika (potrošača) 51% je istaklo da im je ekološka održivost važnija nego u periodu pre 12 meseci (IBM Institute for Business Value, 2022, 3-20). Implementacija ESG mera može da pomogne u proceni novog skupa finansijskih rizika i korišćenju tržišta kapitala. Globalna ESG imovina je na putu da premaši 53 triliona dolara do 2025. godine, što predstavlja više od trećine od 140,5 biliona dolara projektovane ukupne imovine pod upravljanjem. (Bloomberg Professional Services, 2021.).

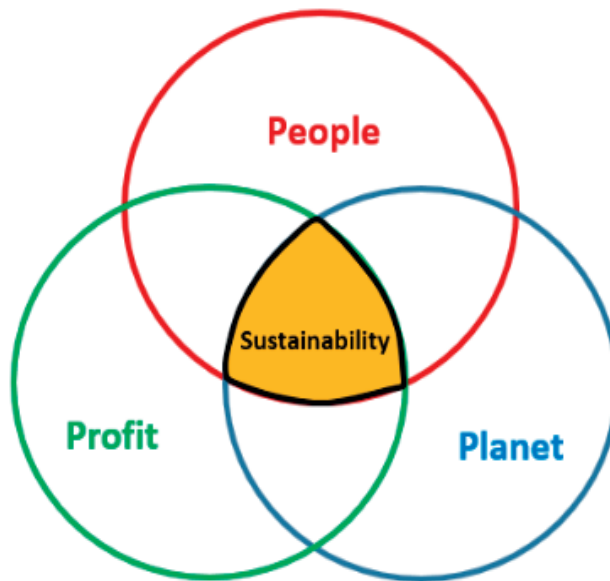
IZVEŠTAVANJE O ODRŽIVOSTI I CIRKULARNOJ EKONOMIJI

Za izveštavanje o korporativnoj održivosti trenutno ne postoji univerzalno prihvaćena definicija. Za potrebe ovog rada, definicija termina je preuzeta od *ACCA Global*. Izveštavanje o korporativnoj održivosti saopštava informacije koje su relevantne za razumevanje dugoročnog poslovanja privrednog subjekta kroz stvaranje ekonomske vrednosti i doprinosa ka održivoj globalnoj ekonomiji, uzimajući u obzir ekonomski, ekološki, društveni

učinak i učinak uticaja upravljanja. Cilj izveštavanje o održivosti može se sažeti kao saopštavanje razumevanja kako tokovi materijala, resursa i usluge između korporacija, kapital tržišta, društva, privrede i sredine utiču na međusobnu sposobnost da se ti sistemi nastave i razvijaju (ACCA, 2016, 11-12.)

U ovom delu rada fokus je na identifikovanju tri dimenzije održivosti (društvo, ekologija i ekonomija) i njihov odnos, modeli ugradnje i razvoja kulture održivosti kroz primenu standarda za izveštavanje o održivosti i cirkularnoj ekonomiji privrednih subjekata. Izveštavanje o održivosti i cirkularnoj ekonomiji privrednog subjekta pored tradicionalnih mera (ekonomske i socijalne dimenzije) uključuje okvir 3P (*people, planet and profit*), ljudi, planeta i profit (Slika 5).

Slika 5: *The 3Ps (people, planet and profit) ljudi, planeta i profit*



Izvor: Pen & Fields, 2017.

Ovaj dijagram služi da pokaže da se koncept održivosti postiže balansiranjem The 3Ps (3P).

U oblasti izveštavanja o održivosti i cirkularnoj ekonomiji teško je pratiti inicijative ESG, *Climate reporting*, *promena ISSB, SASB, IIRC, GRI, CSRD, EFRAG, SFDR, TCFD, SBTi, TNFD, SDGs* i druge. Za razumevanje primene standarda Julien Rivals (Co-Managing Partner - Sustainability Services - Deloitte France) je dao sledeći prikaz međunarodne regulative, koji je vidljiv na slici 6.

Slika 6: Mapiranje glavnih standarda za obelodanjivanje izveštavanja o korporativnoj održivosti (prema Julien Rivals)

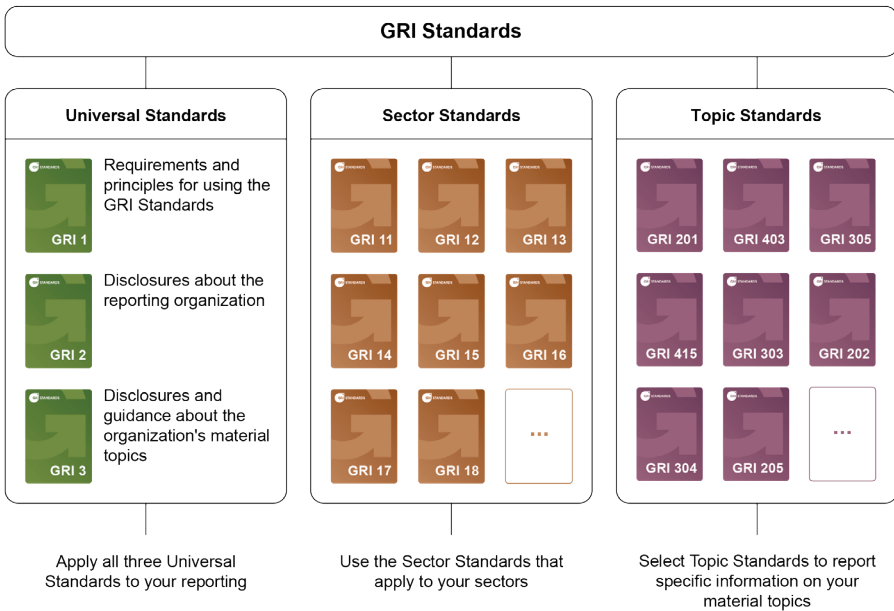
Mapping of Main Standards on Corporate Sustainability Reporting & Disclosures



U nastavku rada slede standardi GRI, SASB, izveštavanje prema CSRD, i identifikovanje ključnih ESG uticaja.

GRI (Global Reporting Initiative) je modularni sistem međusobno povezanih standarda i sastoji se iz tri osnovna dela: univerzali standardi (GRI 1, GRI 2 i GRI 3) – primenjuju se na sve privredne subjekte, sektorski standardi (razvijeni za 40 sektora industrije), za one koji imaju najveći uticaj: nafta, gas, poljoprivreda i drugi, standardi koji pokrivaju određene teme (topics): pomažu privrednim subjektima da bolje izveštavaju o svojim materijalnim temama (energija, emisije, biodiverzitet, politika protiv diskriminacije i dr.).

Slika 7: The GRI Standards (GRI website)



Svaki *GRI* sektorski standard definiše materijalne teme o kojima treba izveštavati za taj konkretan industrijski sektor (definisana je 31 materijalna tema), dominantno se odnose na E i S, manje na G.

SASB (Sustainability Accounting Standards Board) standardi su industrijski specifični standardi koji se koriste za identifikaciju finansijski materijalnih pitanja održivosti. *SASB* standardi identifikuju podskup pitanja koja se odnose na životnu sredinu, socijalna pitanja i upravljanje, a koja su najrelevantnija za finansijski učinak i vrednost privrednog subjekta. Standardi uključuju individualni fokus na 77 industrija. Materijalne teme (*Materiality Map*) koje propisuju *SASB* standardi prepoznaju probleme održivosti koji će verovatno uticati na finansijsko stanje ili operativni učinak privrednog subjekta u okviru industrije. Postoji 26 opštih kategorija koje se fokusiraju na široka pitanja održivosti koja utiču na privredne subjekte. Oni su podeljeni u pet dimenzija: životna sredina (6 tema), društveni kapital (7 tema), ljudski kapital (3 teme), poslovni model i inovacije (5 tema), liderstvo i upravljanje (5 tema).

Slika 8: Mapa materijalnosti SASB

Environment

- GHG Emissions
- Air Quality
- Energy Management
- Water & Wastewater Management
- Waste & Hazardous Materials Management
- Ecological Impacts

Leadership & Governance

- Business Ethics
- Competitive Behavior
- Management of the Legal & Regulatory Environment
- Critical Incident Risk Management
- Systemic Risk Management

**Business Model & Innovation**

- Product Design & Lifecycle Management
- Business Model Resilience
- Supply Chain Management
- Materials Sourcing & Efficiency
- Physical Impacts of Climate Change

Social Capital

- Human Rights & Community Relations
- Customer Privacy
- Data Security
- Access & Affordability
- Product Quality & Safety
- Customer Welfare
- Selling Practices & Product Labeling

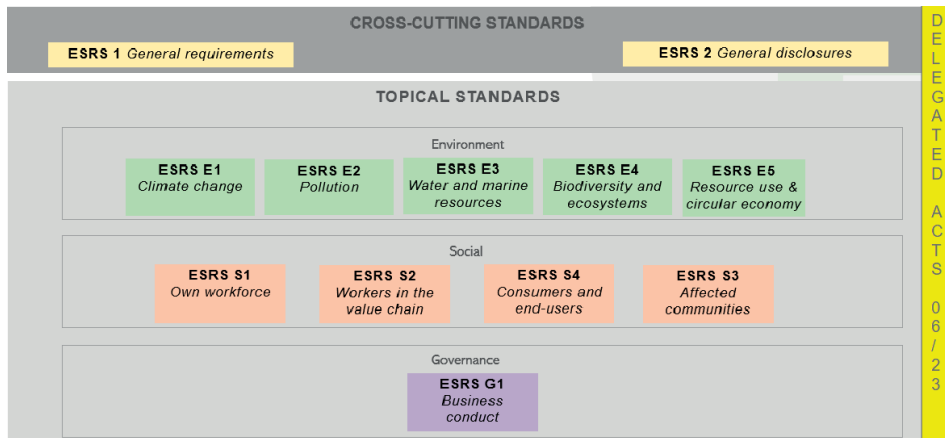
Human Capital

- Labor Practices
- Employee Health & Safety
- Employee Engagement, Diversity & Inclusion

Izvor: Boffo & Patalano, 2020, 25

Evropska savetodavna grupa za finansijsko izveštavanje (EFRAG) je 16. novembra 2022. odobrila ažurirane verzije Evropskih standarda izveštavanja o održivosti (*European Sustainability Reporting Standards - ESRS*). Kompanije koje posluju na teritoriji EU treba da izveštavaju o svom održivom poslovanju prema ovim standardima. *ESRS* predviđa izveštavanje o opštim pitanjima, ali i o materijalnim temama koje uključuju kako finansijska pitanja, tako i pitanja uticaja koji privredni subjekt ima u različitim aspektima poslovanja (*dual materiality*). Predviđeno je 10 materijalnih tema, koje obuhvataju 82 izveštaja o *ESG* pitanjima. Nema sektorskih standarda. Eksterno potvrđivanje izveštaja (*external assurance*).

Slika 9: Prvi set ESRS



Izvor: EFRAG, 2023, 25

Iako pravno okruženje nije svuda isto, fokus na ESG je takav da se privredni subjekti u sve globalizovanijem svetu moraju pripremiti za ono što je već nova realnost i razumeti mogućnosti i pretnje koje ovaj trend nosi. Uključivanje principa ESG u poslovne strategije postepeno postaje neophodnost za sve privredne subjekte i važan faktor dugoročne izgradnje održivog poslovnog uspeha u čijem centru je implementirana cirkularna ekonomija.

ZAKLJUČAK

Cirkularna ekonomija može pozitivno doprineti održivosti. Cirkularna ekonomija mora biti u potpunosti integrisana sa održivim razvojem privrednog subjekta, šireći svoj obim delovanja od reciklaže zatvorenog kruga i kratkoročne ekonomske dobiti, ka transformisanoj ekonomiji koja organizuje pristup resursima za održavanje ili poboljšanje društvene dobrobiti i kvaliteta životne sredine. Ovaj rad je predložio skup standarda za impelmentaciju i evaluaciju održivog okruženja cirkularne ekonomije.

Mapiranjem glavnih standarda za obelodanjivanja izveštavanja o korporativnoj održivosti GRI, SASB, ESRS kao i SDG UN proističe da njihovom pravilnom primenom se integriše cirkularna ekonomija u privredni subjekt kao integracioni okvir ESG. Navođenjem 5 stubova koncepta cirkularne ekonomije i 3P principa održivosti za privredne subjekte, za postizanje održivosti je praćeno suočavanjem sa izazovima identifikovanja prepreka i njihovih veličina.

Nastojanje za razvijanjem standarda izveštavanja o održivosti, tehničkim rešenjima za izveštavanje, zajedničkim merilima, karakterizacija resursa i kriterijuma koje privredni subjekt koji izveštava treba da zadovolji da standardizuje izveštavanje, će se nataviti u budućnosti.

LITERATURA

1. ACCA, (2016), Mapping the sustainability reporting landscape Lost in the right direction, <https://www.accaglobal.com/gb/en/technical-activities/technical-resources-search/2016/may/mapping-sustainability-reporting-landscape.html>
2. Anne P.M. Velenturf, Phil Purnell, (2021). Principles for a sustainable circular economy, Sustainable Production and Consumption, Volume 27, 2021, Pages 1437-1457, ISSN 2352-5509, <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.02.018>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550921000567>)
3. Bloomberg Professional Services (2021). ESG assets may hit \$53 trillion by 2025, a third of global AUM, <https://www.bloomberg.com/professional/blog/esg-assets-may-hit-53-trillion-by-2025-a-third-of-global-aum/?tactic-page=431091>
4. Boffo, R., and R. Patalano (2020), “ESG Investing: Practices, Progress and Challenges”, OECD Paris, www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-and-Challenges.pdf
5. CFA Institute & Principles for Responsible Investment (PRI), (2018). Guidance and case studies for ESG integration: Equities and fixed income, <https://www.unpri.org/download?ac=5962>
6. EFRAG, (2023), EFRAG update on European Sustainability Reporting Standards (ESRS) and Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) https://www.iaasb.org/_flysystem/azure-private/2023-03/Agenda-Item-5-EFRAG-Presentation.pdf
7. Enel Green Power, The Circular Economy, <https://www.enelgreenpower.com/learning-hub/sustainable-development/circular-economy>
8. GRI, The GRI Standards, https://www.globalreporting.org/media/s4cp0oth/gri-gristandards-visuals-fig1_family-2021-print-v19-01.png
9. IBM Institute for Business Value (2022). Balancing sustainability and profitability, <https://www.ibm.com/downloads/cas/5NGR8ZW2>
10. International labor organisation ILO (2023). Decent work and the 2030 Agenda for sustainable development, <https://www.ilo.org/global/topics/sdg-2030/lang--ru/index.htm>
11. International labor organisation ILO(2023). Green jobs, <https://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/lang--en/index.htm>
12. Jagdeep Singh, Isabel Ordoñez, (2016). Resource recovery from post-consumer waste: important lessons for the upcoming circular economy, Journal of Cleaner Production, Volume 134, Part A, Pages 342-353, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.020>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652615018442>)
13. Julien Rivals Co-Managing Partner - Sustainability Services - Deloitte France, https://www.linkedin.com/posts/julien-rivals-64071a22_sustainability-esg-issb-activity-6878990930867720192-H6AI/
14. Penn, M. R., & Fields, K. M., (2017). *A New Framework for Teaching the Triple Bottom Line: The Sustainability Triangle and the Sustainability Index* Paper presented at 2017 ASEE Annual Conference & Exposition, Columbus, Ohio. 10.18260/1-2—27491 <https://peer.asee.org/a-new-framework-for-teaching-the-triple-bottom-line-the-sustainability-triangle-and-the-sustainability-index>
15. Petrović, N. (2016). Ekološki menadžment. (treće izmenjeno i dopunjeno izdanje). Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
16. Štrbac, N. i dr. (2012). Održivi razvoj i zaštita životne sredine, Reciklaža i održivi razvoj 5, str. 18-29.
17. United Nations General Assembly. (1987). Report of the world commission on environment and development: Our common future. Oslo, Norway: United Nations General Assembly, Development and International Co-operation: Environment. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

ORGANIZACIONA KREATIVNOST KAO FAKTOR POSLOVNOG USPEHA U DIGITALNOJ ERI

Aleksandar Dejanović¹
Jelena Lukić Nikolić²
Vukašin Radinović³

SAŽETAK

U uslovima globalne konkurencije, stalnog tehnološkog napretka i promena, organizacije su prinuđene da izgrade, unapređuju i neguju svoju kreativnost. Organizaciona kreativnost je postala faktor koji je neophodan ne samo za poslovni uspeh, već i za opstanak na tržištu. U digitalnoj eri, neophodno je da se stalno traga za idejama koje će dovesti do novih ili izmenjenih proizvoda, usluga, poslovnih procesa. U ovom radu je ukazano na ulogu i značaj organizacione kreativnosti, kao i na ključne faktore koje utiču na kreativnost. Opisani su i različiti modeli organizacione kreativnosti koji mogu da pomognu organizacijama da unaprede svoj kreativni potencijal.

KLJUČNE REČI: kreativnost, organizaciona kreativnost, inovacije, digitalna era, organizaciona klima.

ORGANIZATIONAL CREATIVITY AS A FACTOR OF BUSINESS SUCCESS IN THE DIGITAL ERA

SUMMARY

Organizations are obliged to grow, improve, and foster their creativity in the face of global competition, ongoing technological progress, and changes. Organizational creativity has evolved into a requirement not only for business success, but also for market survival. In the digital age, it is vital to constantly seek for new or improved products, services, and business processes. The function and importance of organizational creativity, as well as the fundamental factors that drive creativity, are highlighted in this paper. Different organizational creativity models that can assist organizations in improving their creative potential are also presented and described.

KEYWORDS: creativity, organizational creativity, innovations, digital era, organizational climate.

1 Aleksandar Dejanović, Vanredni profesor Visoke škole modernog biznisa u Beogradu, aleksandar.dejanovic@mbs.edu.rs
2 Jelena Lukić Nikolić, Vanredni profesor Visoke škole modernog biznisa u Beogradu, jelena.lukic@mbs.edu.rs
3 Vukašin Radinović, Administrativni prevodilac, China Railway Construction Co., Ltd., vukasin.radinovic91@gmail.com

UVOD

Digitalna era dovodi do brojnih promena u organizacijama, od kojih je najizraženija potreba da se stalno prilagođavaju nastalim promenama (Jaganjac i Lukić Nikolić, 2023). Sve dinamičniji napredak nauke i savremene digitalne tehnologije postavlja pred organizacije imperativ da razvijaju, unapređuju i neguju svoje kreativne potencijale. U digitalnoj eri, kreativnost je postala neophodna u svim organizacijama. U prošlosti su organizacije nastojale da angažuju stručnjake i naučnike, odnosno da formiraju odeljenja za istraživanje i razvoj pomoću kojih će izgraditi, unaprediti i negovati svoju kreativnost. Međutim, tokom vremena je ovakav pristup u velikoj meri napušten, jer su novija empirijska istraživanja pokazala da zaposleni na bilo kojoj poziciji i u bilo kojoj profesiji mogu da budu kreativni (Reiter-Palmon i Illies, 2004). Pod pritiskom jake konkurencije koju je digitalna era nametnula, organizacije su postale prinuđene da stvaraju i prihvataju inovacije koje predstavljaju sinonim za kreativnost u organizacionom kontekstu (Williams i Yang, 1999). Krajem 20. veka, u teoriji i praksi, je sazrelo uverenje da je kreativna aktivnost neophodna u savremenom poslovnom okruženju i da doprinosi dugoročnoj produktivnosti i efikasnosti (Carson i Carson, 1993). U tom smislu Scott i Bruce (1994) ističu da su kreativnost zaposlenih i organizacione inovacije postali primarni faktori u ostvarivanju ciljeva i održavanju profitabilnog biznisa.

Cilj ovog rada je da ukaže na ulogu i značaj organizacione kreativnosti za poslovni uspeh u digitalnoj eri. U radu je najpre ukazano na ulogu i značaj kreativnosti za organizacije koje posluju u digitalnom dobu. Nakon toga je prikazana organizaciona kreativnost kao faktor poslovnog uspeha u uslovima globalne konkurencije i stalnih promena u okruženju. Na kraju su prikazani ključni modeli koji su razvijeni sa ciljem da se podstakne organizaciona kreativnost i ukazano je na njihove ključne karakteristike.

ULOGA I ZNAČAJ KREATIVNOSTI ZA POSLOVANJE ORGANIZACIJA

Kreativnost predstavlja stvaranje novine koja je delotvorna, korisna i primenljiva (Cropley, 1999). Colman (2015) je predstavio svoju definiciju kreativnosti u kojoj naglašava da ovaj pojam obuhvata produkciju ideja i objekata koji su novi i originalni, vredni i primenjivi, odnosno korisni, atraktivni, značajni i tačni. Amabile (2018) posmatra kreativnost kao stvaranje novih ideja koje nisu samo nove i na određen način drugačije od prethodnih, nego i prikladne (odgovarajuće) u smislu da su korisne, vredne, ispravne ili da odgovaraju svrsi kojoj kreativna osoba teži. Gotovo svi autori prilikom definisanja kreativnosti insistiraju da ona treba da bude korisna. To podrazumeva da kreativnost treba da postigne željeni ishod, odnosno da ispunji određenu svrhu.

Kreativnost se može posmatrati, ne samo na nivou individue, već i u širem kontekstu (npr. u kontekstu timova, organizacije, industrije ili u kontekstu čitavog društva). U tom smislu danas se kreativnost spominje u brojnim kontekstima – govori se o kreativnim pojedincima, kreativnim timovima, kreativnim poslovnim modelima, kreativnim organizacijama, kreativnim regijama i klasterima, kreativnim industrijama, o kreativnoj ekonomiji.

U savremenim uslovima pojam “kreativnost” ima veoma široku upotrebu, u različitim kontekstima, što donekle otežava precizno definisanje. Osim toga, uz pojam “kreativnost” često se koriste i slični pojmovi kao što su “stvaralaštvo”, “inovacija” i “invencija”, što isto tako može da stvori brojne nedoumice i zabune. Pojam “stvaralaštvo” se često koristi kao

sinonim za kreativnost. Međutim, stvaralaštvo se može razumeti i kao pojam koji se donekle razlikuje od pojma kreativnosti. Naime, "stvaralaštvo" se može shvatiti i kao ukupan zbir svega što je stvoreno u nekoj ljudskoj delatnosti (npr. narodno stvaralaštvo). Isto tako, potpuno je jasno da nije svako stvaranje ujedno i stvaralaštvo, odnosno kreativno stvaranje. Postoje mnoge oblasti života u kojima se (re)produkuju različiti proizvodi koji nisu plod kreativnosti. Takođe, pojam "inovacija" je veoma tesno povezan sa pojmom "kreativnost". Kreativnost i inovativnost, u svojoj suštini, predstavljaju stalno traganje za promenom. Ipak, u ovom slučaju, potrebno je uočiti veoma bitnu razliku. Kreativnost je samo početak procesa inoviranja. Inovativnost podrazumeva pretvaranje kreativne ideje u proizvod, uslugu i proces koji se mogu komercijalizovati. Prema tome, inovacija predstavlja nov ili unapređen proizvod ili proces (ili njihovu kombinaciju) koji se značajno razlikuju od prethodnih proizvoda ili procesa i koji su stavljeni na raspolaganje potencijalnim korisnicima ili primenjeni u organizacijama (OECD/Eurostat, 2018). Na kraju je potrebno objasniti još jednu terminološku dilemu koja se odnosi na pojmove "invencija" i "inovacija". Pojam "invencija" se može opisati kao izum, odnosno pronalazak, dok pojam "inovacija" predstavlja transformaciju tog pronalaska u tržišni "materijal". Drugim rečima, inovacija "pretvara" invenciju u novi proizvod, uslugu ili proces namenjen tržištu.

ORGANIZACIONA KREATIVNOST KAO FAKTOR POSLOVNOG USPEHA

Kreativnost se u početku posmatrala uglavnom na individualnom nivou. U tom smislu tražili su se odgovori na pitanja šta je to što podstiče individualnu kreativnost, kako se ispoljava kreativnost individue, kao i koje su osobine kreativne ličnosti. Sa druge strane, organizaciona kreativnost je, kao tema, bila prilično zapostavljena i nedovoljno istražena. Ozbiljnija istraživanja organizacione kreativnosti, kao uže oblasti organizacionog ponašanja, su relativno nova - počela su sredinom 1980-ih godina. U literaturi postoje različite definicije organizacione kreativnosti u zavisnosti od toga iz kog ugla se posmatra ovaj fenomen. Najjednostavnije rečeno, organizaciona kreativnost je skup aktivnosti u organizaciji pomoću kojih se nove ideje i načini rešavanja problema koriste u stvaranju nove vrednosti. Williams i Yang (1999) su definisali kreativnu organizaciju kao „adaptivni entitet“ čije su glavne karakteristike autonomija zaposlenih, njihova unutrašnja motivacija i posvećenost. Majaro (1991) smatra da se kreativna organizacija može prepoznati po prohodnosti novih ideja, što takođe zahteva motivaciju zaposlenih, ali i otvorenu i efikasnu komunikaciju pomoću koje će se osigurati proces planiranja razvoja novih proizvoda (inovacija). Woodman, Sawyer i Griffin (1993) određuju organizacionu kreativnost kao stvaranje vrednih i korisnih novih proizvoda, usluga, ideja, procedura i procesa od strane pojedinaca koji zajedno rade u složenom društvenom sistemu. Zhou i Hoever (2014) definisali su kreativnost u organizaciji kao ishod (proizvod, usluga, poslovni model, metod ili upravljački proces) koji je nov i koristan.

Jedna od definicija koja ukazuje na sve ključne elemente organizacione kreativnosti navedena je u materijalima Britanske akademije za menadžment (engl. *British Academy of Management* – BAM). U ovoj definiciji se ističe da organizaciona kreativnost predstavlja sposobnost organizacije da generiše nove i korisne ideje kao odgovor na brze izazove u okruženju (prilike i pretnje) na osnovu blagovremenih i tržišno orijentisanih odluka, u

okviru baze resursa kojima raspolaže (Bratnicka, 2012). Kao što se vidi iz navedenih definicija, različiti autori imaju različite pristupe u posmatranju ovog pojma. Njihovi stavovi se mogu podeliti u dve velike grupe. U prvu grupu spadaju autori koji usmeravaju fokus svoje analize na članove organizacije tj. zaposlene i njihovu kreativnost, dok su u drugoj grupi autori koji posmatraju samu organizaciju, odnosno uslove u organizaciji koji omogućavaju i podstiču kreativnost zaposlenih (Zhoy i Shalley, 2009).

MODELI ZA PODSTICANJE ORGANIZACIONE KREATIVNOSTI

Proučavanjem literature, moguće je uočiti pet značajnijih teorijskih modela organizacione kreativnosti. To su:

- Komponentna teorija kreativnosti;
- Interakciona perspektiva organizacione kreativnosti;
- Model individualnog kreativnog delovanja;
- Model kulturnih razlika;
- Teorija četiri faktora timske klime za inovacije.

Autorka komponentne teorije organizacione kreativnosti (engl. *Componential Theory of Creativity*) je osnove svoje teorije predstavila krajem 1980-ih godina, ali je nastavila razvoj ovog modela i u narednim godinama (Amabile, 1996; Amabile, 2012). Kao polazište u razvoju svoje teorije, Amabile ima stav da je kreativnost nov i celishodan odgovor na heuristički zadatak, odnosno zadatak sa „otvorenim krajem“ koji ne mora da ima jasan cilj ili precizno određen put rešenja. Ističe da se kreativnost može posmatrati kao ukrštanje motivacije, specifičnih veština i procesa kreativnog mišljenja. Prednost daje motivaciji kao ključnoj komponenti kreativnosti koja je intrinzičkog porekla. To suštinski ukazuje na činjenicu da je pojedinac uključen u kreativni proces zbog svog ličnog zadovoljstva ili interesa, što posledično implicira da se kreativni ishod predstavlja kao primarni cilj (Ristić, 2010). Drugu komponentu kreativnosti čine veštine koje uključuju poznavanje činjenica, principa i paradigmi iz specifičnog domena, zatim kritičko mišljenje, estetske kriterijume, tehničke sposobnosti i specijalne sklonosti (talente). Konačno, treću komponentu čine procesi kreativnog mišljenja koji obuhvataju kognitivni, heuristički i radni stil. Pri tome, Amabile u svoj model uključuje i premisu da poslovno okruženje ima izražen uticaj na kreativnost tako što oblikuje komponente kreativnosti koje predstavljaju osnovni izvor organizacione inovacije. Ključne komponente šireg poslovnog okruženja koje utiču na kreativnost zaposlenih su organizaciona motivacija za stvaranje novih ideja, odnosno inovacija, zatim resursi (vreme, finansijski i ljudski resursi), kao i menadžerske prakse koje ohrabruju i podstiču kreativnost (Amabile i sar., 1996). Ovaj model je dobio empirijsku podlogu, najviše u pogledu uloge motivacionih komponenti.

Interakciona perspektiva organizacione kreativnosti definisana je 1993. godine i pripisuje se autorima Woodman, Sawyer i Griffin-u. Autori shvataju kreativnost kao kompleksnu interakciju između pojedinca i njegove poslovne situacije na različitim nivoima organizacije. Prvo polaze od individualne kreativnosti, a zatim postepeno proširuju model u socijalnom kontekstu. Na individualnom nivou, kreativnost predstavlja funkciju prethodnih ličnih uslova (npr. biografske varijable), kognitivnog stila i sposobnosti, osobina ličnosti (npr. samopouzdanje), relevantnog znanja, motivacije, socijalnih uticaja (npr. na-

grade) i kontekstualnih uticaja (faktori iz fizičkog okruženja). Na grupnom nivou, kreativnost predstavlja posledicu individualnog kreativnog ponašanja, zatim interakcija između članova grupe, procesa ustanovljenih u okviru grupe, kao i kontekstualnih faktora (npr. organizacione kulture). Konačno, organizaciona kreativnost predstavlja funkciju individualne i grupne kreativnosti (Woodman, Sawyer i Griffin, 1993). Važna odlika ovog modela organizacione kreativnosti je što omogućava istraživanje uticaja na više nivoa analize (individualnom, grupnom i organizacionom). Pri tome se grupna kreativnost ne posmatra kao prosti zbir kreativnosti članova grupe, ali se ipak shvata kao funkcija individualnih kreativnosti pojedinaca koji čine grupu. U vezi između individualne i organizacione kreativnosti, grupna kreativnost ima ulogu medijatora. Ova veza se može posmatrati u kontekstu socijalnih uticaja na individualnu kreativnost ili u kontekstu transformacije individualne u grupnu kreativnost (Milić, 2021).

Teorija individualnog kreativnog delovanja u višestrukim društvenim domenima (engl. *Theory of Individual Creative Action In Multiple Social Domains*) je delo američkog profesora Cameron Ford-a (Rutgers University). Ovaj autor je izučavao individualnu kreativnost u okviru timova, organizacija, institucija i tržišta. Njegov doprinos se, pre svega, ogleda u tome što je opisao interakcije između planiranih (svesnih, namernih) i evolutivnih promena procesa koji mogu da posluže kao sredstvo za integraciju psiholoških i socioloških pristupa tumačenju kreativnog i konformističkog ponašanja. Identifikovao je višestruke socijalne domene koje posmatra kao „situaciju“ sa kojom se suočavaju članovi organizacije u izboru da li će pokrenuti svoju kreativnost ili će se prepustiti rutini. On je smatrao da zaposleni moraju da razmotre dve suprotstavljene alternative – ili da budu kreativni ili da budu konformisti i da ne menjaju ništa, odnosno da rade rutinski na osnovu uobičajenih procedura. Prema ovom okviru, postoje tri grupe faktora koji mogu uticati na ovu odluku: 1) smisljeni procesi; 2) motivacija i 3) znanje i veštine. Individualno kreativno delovanje predstavlja rezultat udruženih uticaja ovih faktora. U slučaju da neki od njih nedostaje, pojedinac ne može potpuno da razvija i ispoljava svoju kreativnost. Motivacija za iniciranje kreativne akcije uslovljena je ciljevima, verovanjima i emocijama (npr. očekivanjima da će kreativnost biti cenjena, vrednovana i nagrađena). Ova teorija i na njoj zasnovan model nije privukla veliku pažnju naučne i stručne javnosti, verovatno zbog svoje kompleksnosti. Ipak, model je testiran i pojedini njegovi delovi su dobili empirijsku podršku u novijim istraživanjima (Jensen, 2005).

Model kulturnih razlika u organizacijama i njihov uticaj na kreativnost je formulisan kao izraz nastojanja da se unapredi praksa u poslovanju multinacionalnih kompanija. U ovim velikim kompanijama, koje nastupaju na globalnom tržištu, kulturne razlike naročito dolaze do izražaja. Na primer, kompanija čije je sedište u SAD ima svoje ogranke širom sveta i suočava se sa izazovima kako da prevlada i harmonizuje kulturne razlike koje posledično izazivaju razlike u kreativnosti. Istraživanja kulturnih razlika su fokusirana pre svega na pitanje kako socijalni kontekst određuje odnos između kulturnih vrednosti i kreativnosti. Osim toga, istraživači su nastojali da pronađu odgovor na pitanje kako kultura moderira uticaje lidera, supervizora, saradnika ili šireg društva na kreativnost, ali i na pitanje na koji način kultura utiče na celokupan proces kreativnosti (Zhou i Su, 2010).

Teorija četiri faktora timske klime za inovacije postavljena je početkom 1990-ih godina. U obrazloženju ove teorije, autori West i Farr istakli su da sledeća četiri faktora timske klime olakšavaju, odnosno podstiču kreativnost: (1) vizija; (2) participativna sigurnost;

(3) usmerenost na zadatak i (4) podrška inovacijama. Oni smatraju da će inovacije u organizaciji biti poboljšane ako članovi tima dobro razumeju i prihvataju viziju i ako je vizija vrednovana na adekvatan (ubedljiv) način. Osim toga, članovi tima moraju da budu uvereni da su njihove ideje dobrodošle, odnosno da mogu da predlože nove ideje i rešenja bez opasnosti da će biti kritikovani, osuđivani ili zanemareni. Isto tako, stimulatívna debata i diskusija o različitim mogućim rešenjima među članovima tima doprinosiće unapređenju kreativnosti. Konačno, za afirmaciju kreativnosti i generisanje novih ideja u organizaciji, članovi tima trebalo bi da dobiju podršku od rukovodilaca (West i Farr, 1992).

U svim pomenutim modelima se uvažava uticaj organizacione kulture, odnosno organizacione klime na stvaranje i korišćenje kreativnog potencijala u organizaciji. Suštinski, za generisanje novih ideja, neophodno je da se stvore određeni preduslovi, odnosno da se obezbedi odgovarajuća kreativna klima (Ekvall, 1996; Ekvall i Ryhammar, 1999).

ZAKLJUČAK

U digitalnoj eri koju karakterišu stalne promene i globalna konkurencija, organizacije su prinuđene da aktivno rade na svom kreativnom potencijalu i da ga stalno unapređuju. Digitalna era zahteva stalno traganje za idejama koje će dovesti do novih ili izmenjenih proizvoda, usluga i poslovnih procesa. Samim tim, organizaciona kreativnost je postala alfa i omega poslovnog uspeha, ali i opstanka organizacija na savremenom tržištu. Ona predstavlja sposobnost organizacije da generiše nove i korisne ideje kao odgovor na stalne promene u okruženju. Organizaciona kreativnost zahteva pripremu organizacione strukture koja treba da bude podrška i potpora za razvoj kreativnosti. Organizacije ne smeju pasivno da čekaju da se kreativnost pojavi ili dogodi sama od sebe, već moraju da je podstaknu i neguju skupom odgovarajućih aktivnosti i procesa. Organizaciona kultura, odnosno klima, mora biti usmerena na stvaranje i korišćenje kreativnog potencijala u organizaciji.

LITERATURA

1. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Colorado: Westview Press.
2. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
3. Amabile, T. M. (2012). *Componential Theory of Creativity / Working Paper 12 096*. Harvard Business School.
4. Amabile, T. M. (2018). Creativity and the labour of love. In: R. J. Sternberg, & J. Kaufman (Eds.), *The nature of human creativity* (pp. 1-15). Cambridge University Press.
5. Bratnicka, K. (2012). Organizational creativity and firm performance in small and medium enterprises: Theory and measures. In: *Management Research Revisited: Prospects for Theory and Practice* (pp. 1-8). Cardiff: Cardiff Business School / British Academy of Management.
6. Carson, P. P., & Carson, K. D. (1993). Managing Creativity Enhancement Through Goalsetting and Feedback. *The Journal of Creative Behaviour*, 27(1), 36-45.
7. Colman, A. M. (2015). *Oxford Dictionary of Psychology*. Oxford University Press.
8. Cropley, A. (1999). Definitions of creativity. In: M. A. Runco, & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of creativity* (str. 511-524). Elsevier.
9. Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123.

10. Ekvall, G., & Rhyammar, L. (1999). The creative climate: Its determinants and effects at a Swedish university. *Creativity Research Journal*, 12(4), 303 - 310.
11. Jaganjac, J., & Lukić Nikolić, J. (2023). *Organizaciono ponašanje i liderstvo: izazovi digitalnog doba*. Vitez: Sveučilište/Univerzitet Vitez.
12. Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 573-579.
13. Majaro, S. (1991). *Managing ideas for profit: The creative gap*. London: McGraw Hill Publishing.
14. Milić, B. (2021). *Doktorska disertacija: Liderstvo u funkciji unapređenja kreativnosti i inovativnog ponašanja zaposlenih*. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka.
15. OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (fourth edition). Luxembourg: Eurostat.
16. Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and Creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 55-77.
17. Ristić, I. (2010). *Početak i kraj kreativnog procesa*. Beograd: Hop.La.
18. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management Journal*, 37(3), 580 - 607.
19. West, M. A., & Farr, J. L. (1992). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. John Willey & Sons.
20. Williams, W. M., & Yang, L. T. (1999). Organizational creativity. In: R. Sternberg (Eds.), *Handbook of creativity* (pp. 373-391). New York: Cambridge University Press.
21. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-301.
22. Zhou, J., & Shalley, C. E. (2009). *Handbook of organizational creativity*. Lawrence Erlbaum Associates, Taylog Francis Group, LLC.
23. Zhou, J., & Su, Y. (2010). A missing piece of the puzzle: The organizational context in cultural patterns of creativity. *Management and Organization Review*, 6(3), 391-413.
24. Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organization Psychology and Organizational Behaviour*, 1, 333 - 339.

ANALIZA KONCEPTA ODRŽIVOG LIDERSTVA IZ ANALITIČKE PERSPEKTIVE

Miloš Dašić¹

SAŽETAK

Održivo liderstvo je koncept koji sve više dobija na značaju u savremenom poslovnom okruženju, s obzirom na sve veći fokus na očuvanje životne sredine, društvenu odgovornost i dugoročnu održivost organizacija. Potekao je iz ideje da organizacije ne postoje izolovano od prirodnog sveta i društvene zajednice u kojoj deluju. Umesto toga, održivo liderstvo prepoznaje da organizacije imaju važan doprinos i uticaj na životnu sredinu i društvo u celini, te da bi njihova aktivnost trebalo da se odvija u skladu sa principima očuvanja prirode i dobrobiti svih zainteresovanih strana. Održivo liderstvo se može posmatrati kao kompleksan skup karakteristika, veština i praksi koje su usmerene ka postizanju održivosti organizacije u svim njenim dimenzijama – ekonomskoj, društvenoj i ekološkoj. U radu su istraženi koncepti održivog liderstva na individualnom, organizacionom i integrisanom nivou. Cilj je bio dublje sagledati ključne elemente i karakteristike koje čine održivo liderstvo efikasnim i uspešnim. Kroz proučavanje relevantne literature, razmatrani su aspekti održivog liderstva na svakom od ovih nivoa kako bi se dobila celovita slika ove važne teme.

KLJUČNE REČI: *održivost, održivo liderstvo, društvena odgovornost,*

ANALYSIS OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE LEADERSHIP FROM ANALYTICAL PERSPECTIVES

SUMMARY

Sustainable leadership is a concept that is gaining increasing importance in the contemporary business environment, considering the growing focus on environmental preservation, social responsibility, and long-term sustainability of organizations. It originated from the idea that organizations do not exist in isolation from the natural world and the communities they operate in. Instead, sustainable leadership recognizes that organizations have a significant contribution and impact on the environment and society as a whole, and their activities should align with the principles of nature conservation and the well-being of all stakeholders. Sustainable leadership can be viewed as a complex set of characteristics, skills, and practices aimed at achieving organizational sustainability in all its dimensions – economic, social, and ecological. The paper explored the concepts of sustainable leadership at the individual, organizational, and integrated levels. The goal was to gain deeper insights into the key elements and characteristics that make sustainable leadership effective and successful. By studying relevant literature, aspects of

¹ dr Miloš Dašić, Toplička akademija strukovnih studija, Odsek za poslovne studije Blace, e-mail: dasicmil@yandex.com

sustainable leadership were examined at each of these levels to provide a comprehensive picture of this important subject.

KEYWORDS: *sustainability, sustainable leadership, social responsibility.*

UVOD

Početni pozivi za održivi razvoj su potekli od zabrinutih ekologa i društvenih i javnih lidera (Carson, 1962) koji su projektovali viziju održivosti kao željeni utopijski „krajnji cilj“, dok je poslovna zajednica stavljena u defanzivu, jer je percipirana kao glavna pretnja ovom željenom stanju. U godinama koje su usledile, održivost je više definisana kao proces promene u koji su se poslovne organizacije postepeno uključivale. Definicija održivosti je evoluirala od „problema koji treba rešiti, do budućnosti koju treba stvoriti“ (Senge, et. al., 2008). Kada je balon finansijskog kapitalizma pukao 2008. godine, glavni poslovni lideri su počeli da dovode u pitanje mudrost statusa quo. Sa rastućim ekološkim problemima, krizom resursa i ekonomskom krizom u pozadini, intenzivirala se kreativna potraga za održivim ekonomskim modelima.

Pogled na liderstvo iz perspektive održivosti zasniva se na ideji da su organizacije deo prirodnog sveta, zbog čega treba da kreiraju održivu vrednost koja se zasniva na stvaranju znanja i resursa, ali takođe i vode brigu o društvu, životnoj sredini i etičkim principima. Pitanja održivosti i održivog liderstva uvek su povezana sa perspektivom „trostrukog rezultata“ (Elkington & Rowlands, 1999) koja ukazuje da su društveni, ekološki i finansijski pokazatelji metode ravnoteže za merenje poslovnih performansi organizacije. U skladu sa tim, koncept održivog liderstva se zasniva na važnosti i uticajima održivih praksi i zagovara ideju kojom organizacije trebaju promeniti svoj fokus sa tradicionalnog jednostranog usmerenja na finansije na svoj doprinos širim ekološkim i društvenim uticajima koji postoje (Casserley & Critchley, 2010; Avery & Bergsteiner, 2011a).

Ejveri (Avery, 2005) je prvi put predstavila koncept održivog liderstva u oblasti upravljanja organizacijama. U istraživanju je identifikovala 19 ključnih elemenata održivog liderstva, koji se odnose na usvajanje dugoročne perspektive pri donošenju odluka, podsticanje sistematske inovacije usmerene ka povećanju vrednosti za korisnike; razvijanje sposobnih i posvećenih zaposlenih koji su visoko angažovani; i pružanje proizvoda, usluga i rešenja visokog kvaliteta (Avery & Bergsteiner, 2011a). U suštini, održivo liderstvo podrazumeva svaki etički pristup koji ima za cilj služenje zajednici i rešavanje društvenih problema na značajan način (Bendell et. al., 2017).

Održivo liderstvo je kontroverzna tema koja se primenjuje u različitim kontekstima, a može se tvrditi da ne postoji jedan univerzalni „pravi“ način njegove interpretacije (Avery & Bergsteiner, 2011b). Hargrivi i Fink (Hargreaves & Fink, 2006), Dejvis (Davies, 2007) i Lambert (Lambert, 2011) istražuju ovaj koncept kroz analizu na organizacionom nivou, posebno u sektoru obrazovanja. Sa druge strane, Ejveri i Bergštajner (Avery & Bergsteiner, 2011a) pristupaju održivom liderstvu kroz organizacionu perspektivu u različitim kontekstima. Kaserli i Kričli (Casserley & Critchley, 2010) se usredsređuju na razvoj održivih lidera iz individualne perspektive, dok Armani i saradnici (Armani, Petrini, & Santos, 2020) posmatraju održivo liderstvo kroz integraciju organizacione i individualne perspektive. Svu pomenuti autori se često citiraju u literaturi o održivom liderstvu i smatraju se ključnim au-

torima ovog koncepta. Istraživanjem pomenutih okvira održivog liderstva otvara se nekoliko tema koje se mogu istražiti na individualnom, organizacionom i integrisanom nivou.

ODRŽIVO LIDERSTVO IZ PERSPEKTIVE KARAKTERISTIKA LIDERA

Održivo liderstvo iz perspektive karakteristika lidera se odnosi na vrednosti održivog razvoja koje poseduju lideri i njihovu svest o održivom razvoju olicenu u njihovom radu (Liao, 2022). Kaserli i Kričli (Casserley & Critchley, 2010) primenjuju pojam "održivo" na nekoliko nivoa: (1) nivo ličnosti koji naglašava važnost očuvanja ličnog psihičkog i fizičkog zdravlja; (2) nivo organizacije koji ima za cilj stvaranje radnog okruženja u kojem zaposleni mogu ostvariti svoj puni potencijal, napredovati i doprineti ostvarenju organizacionih ciljeva koji su u skladu sa njihovom ličnom svrhom; (3) nivo socijalnog angažovanja koji implicira preuzimanje odgovorne uloge u širem društvu i (4) nivo ekologije koji se odnosi na očuvanje i zaštitu životne sredine.

Prvi nivo održivog liderstva je lični nivo, koji podrazumeva da lideri svoju pažnju posvećuju očuvanju sopstvenog psihičkog i fizičkog zdravlja. To se smatra ključnim za osiguranje efikasnosti liderstva u održivom razvoju organizacije. Razvoj održivog liderstva karakterišu tri osnovna procesa: (1) refleksija o akciji (učenje kroz praksu); (2) psihološka inteligencija (jasno definisana lična svrha i svest o ličnim pretpostavkama i motivacijama); i (3) psihološko blagostanje (efikasno upravljanje stresom i dovoljna briga o sebi).

Refleksija o akciji se odnosi na proces razmišljanja i učenja iz sopstvenog iskustva kako bi se poboljšale buduće performanse, što podrazumeva kritičko ispitivanje sopstvenih akcija, misli i osećanja kako bi se steklo dublje razumevanje sebe i situacije. Bitan aspekt refleksije o akciji usklađuje se sa argumentima koje je izneo Ferdig (Ferdig, 2007) naglašavajući potrebu da se kod održivih lidera podstiče svesno razmišljanje kako bi se postiglo dublje razumevanje izazova i akcija održivog liderstva. Kaserli i Meginson (Casserley & Megginson, 2008) ističu da pojedinac, u odgovarajućim okolnostima, može izvući korisne lekcije i naučiti iz situacija iscrpljenosti. Podržavaju takođe potrebu za refleksijom o tim situacijama, što podrazumeva razmišljanje o tome kako su došli do tog trenutka i kako su se osećali tokom tog „iskustva“ ili „putovanja“. U skladu s tim, kako bi se istakla važnost refleksije, autori navode: „Lideri ne nastaju ili se ne razvijaju slučajno; oni se formiraju kao rezultat izbora koje pojedinac donosi u svom životu“ (str. 203).

Psihološka inteligencija lidera se odnosi na njihovu sposobnost da imaju jasan osećaj lične svrhe, svest o svojim pretpostavkama i motivacijama, kao i prepoznavanje svojih snaga i slabosti. To uključuje otvorenost za povratne informacije i učenje, razumevanje uticaja emocija na ponašanje i usklađivanje vrednosti sa ciljevima. Psihološka inteligencija može doprineti tome da lideri budu efikasniji, fleksibilniji i prilagodljiviji u promenljivoj okruženju.

Psihološko blagostanje lidera se odnosi na njihovu brigu o mentalnom i fizičkom zdravlju. To podrazumeva sposobnost lidera da upravljaju stresom, brinu o sebi, postavljaju granice između poslovnog i privatnog života, razvijaju podržavajuće odnose i pronalaze smisao i zadovoljstvo u svom radu. Psihološko blagostanje može pomoći liderima da budu otporniji, motivisaniji i angažovaniji u svom liderstvu.

Prema Tidemanu i saradnicima (Tideman, Muriel, & Zandee, 2013) promene na makro i mikro nivou zahtevaju novo liderstvo koje ide iznad uobičajenog poslovnog liderstva.

Ovo novo liderstvo zahteva promenu u razmišljanju, mentalitetu i svesti lidera, te razvijen tip svesti sa odgovarajućim veštinama. Lideri sutrašnjice moraju razumeti promenljive poslovne kontekste, uključujući socijalne, političke, kulturne i ekološke trendove, kako bi donosili strateške odluke. Fleksibilnost, odgovornost, otvorenost za nove ideje i učenje iz grešaka su ključne osobine lidera u ovom okruženju. Važno je da lideri uravnoteže kratko-ročne i dugoročne ciljeve i poseduju moralnu hrabrost kako bi izdržali kontrolu i kritiku onih koji gledaju na poslovanje na tradicionalniji način. Održivo liderstvo postiže se kroz interakciju svesti lidera o kontekstu i vremenu, uz veštine povezanog i kreativnog liderstva. Kolektivno liderstvo je ključno za održivu transformaciju lanca vrednosti i ostvarivanje širokog društvenog održivog uticaja.

Metkalf i Ben (Metcalf & Benn, 2013) naglašavaju da lideri trebaju posedovati izuzetne sposobnosti kako bi se suočili sa izazovima održivosti organizacija unutar složenih adaptivnih sistema. To podrazumeva razumevanje i predviđanje složenosti, veštine suočavanja sa kompleksnim problemima, angažovanje tima u dinamičnim promenama organizacije i posedovanje emocionalne inteligencije kako bi se adaptivno nosili sa sopstvenim emocijama. Liderstvo igra ključnu ulogu u razumevanju veza između održivosti organizacije i širih sistema u kojima organizacija deluje. Za uspešno ostvarivanje ovih veza, neophodni su izuzetni lideri i sistemi liderstva koji su spremni suočiti se sa ovim izazovima.

ODRŽIVO LIDERSTVO IZ PERSPEKTIVE ORGANIZACIJE

Održivo liderstvo na organizacionom nivou predstavlja integrisanu lidersku aktivnost koja obuhvata sve aspekte organizacije i sprovodi se kroz relevantne prakse kako bi stvorila samoodrživ sistem unutar organizacije (Liao, 2022). Ovaj pristup omogućava organizacijama održavanje ravnoteže između ekonomske, socijalne i ekološke dimenzije tokom celokupnog životnog ciklusa, podržavajući dugoročni održivi razvoj. Ovakav pristup čini održivost integralnim delom organizacione kulture i strategije, stvarajući temelj za dugoročni uspeh i doprinos zajednici i životnoj sredini (Liao, 2022). Održivost je pretežno uspešna kada su principi koje zagovaraju lideri usvojeni u celoj organizaciji (Galpin & Whittington, 2012). Za razvoj održivosti na korporativnom nivou „lideri bi trebalo da napuste čisto ekonomski usmerenu paradigmu i postignu ravnotežu između društveno i ekološki odgovornih vrednosti“ (Stuart, 2013, str. 797).

Svi okviri održivog liderstva naglašavaju važnost integracije održivog liderstva u celu organizaciju (Hargreaves & Fink, 2006; Davies, 2007; Casserley & Critchley, 2010; Avery & Bergsteiner, 2011a; Lambert, 2011) kroz organizacionu kulturu, strategiju i razvoj ljudskih resursa.

Organizaciona kultura

Organizaciona kultura ima ključnu ulogu u uspehu korporativnih inicijativa za upravljanje i postizanje korporativne održivosti (Fietz & Günther, 2021). Ugrađivanje održivih praksi i smernica u vrednosti i uverenja organizacione kulture omogućava svest o održivom razvoju, kao i kontinuiranu komunikaciju i dijalog o tim pitanjima. Organizaciona kultura takođe predstavlja disciplinski instrument i kontrolni mehanizam koji može povećati verovatnoću dugoročnog uspeha korporativnih inicijativa za upravljanje održivim razvojem

(Fietz & Günther, 2021). Utiče na ponašanje i odlučivanje menadžera, a time i na njihovu stratešku orijentaciju, performanse, procedure i stavove prema promenama i inovacijama.

Održivo liderstvo je ključni promoter organizacione kulture koja se fokusira na inovacije i održivost unutar organizacije (Avery & Bergsteiner, 2011a). Negovanje jake i zajedničke organizacione kulture jedna od praksi održivog liderstva na visokom nivou i to je cilj kome treba stremiti u dužem vremenskom periodu. Lideri treba da rade na razvoju kulture koja podržava održivost i promovišu zajedničke vrednosti i ciljeve u celoj organizaciji.

Prema Kaserli i Kričli (Casserley & Critchley, 2010), organizaciona kultura i uslovi rada igraju ključnu ulogu u razvoju liderstva. Organizaciona kultura obuhvata norme i načine poslovanja, dok uslovi rada obuhvataju zahteve, pritisak, kontrolne sisteme i odnose na radnom mestu. Da bi liderstvo bilo uspešno u postizanju održivosti, radno okruženje organizacije treba da bude naklonjeno održivosti. To znači da organizacija treba da uspostavi prakse koje podržavaju održivost i omogućavaju liderima da efikasno primenjuju održive prakse u svom radu. Na primer, organizacija može uspostaviti politike koje podržavaju ravnotežu između posla i privatnog života, promovise raznolikost i inkluziju, i podržava održivi razvoj. Stvaranje takvog prijateljskog radnog okruženja omogućava liderima da lakše sprovedu održive prakse i doprinesu postizanju ciljeva organizacije u vezi sa održivosti.

Strateška orijentacija

Gledanje na održivo liderstvo sa strateške orijentacije podrazumeva razmatranje načina na koje lideri mogu voditi svoje organizacije ka održivosti kroz strateško planiranje i donošenje odluka. To znači da lideri treba da razmotre dugoročne ciljeve i uticaj organizacije na životnu sredinu, društvo i ekonomiju, te da ih usklade sa poslovnim ciljevima organizacije. Održivo liderstvo takođe podrazumeva promovisanje održivih praksi unutar organizacije i podsticanje zaposlenih da se ponašaju odgovorno prema održivosti. Da bi napori u vezi održivosti pružili dugoročnu vrednost kako organizaciji, tako i društvu, održivost mora biti integrisana u strategiju organizacije. Na taj način, lideri osiguravaju da održivost postane osnovna komponenta poslovanja, što doprinosi stvaranju pozitivnih uticaja na okolinu, društvo i ekonomiju, dok istovremeno postižu svoje poslovne ciljeve.

Vrednosti koje lideri zastupaju imaju ogroman uticaj na uspešnost implementacije i komunikacije strategije, što čini liderstvo organizacije ključnim faktorom u odlučivanju o tome kako će održivost biti sprovedena (Stuart, 2013). To zahteva da najviši rukovodioci razviju širu perspektivu kompanije, jer održivost obuhvata različite dimenzije razvoja i performansi. To uključuje brigu o fizičkom i mentalnom zdravlju zaposlenih, stvaranje radnog okruženja koje podržava razvoj znanja u skladu sa ciljevima organizacije i interesa svih zainteresovanih strana, posvećenost društveno odgovornom ponašanju u širem kontekstu i očuvanje održivih sistema (Burawat, 2019).

Kada se razmatra uvođenje održivog liderstva u celokupnu organizaciju, ključno je osigurati promenu paradigme u celokupnoj strategiji organizacije. Džonson (Johnson, 2011) naglašava da organizacije koje imaju dugoročnu perspektivu teže postepenoj i kontinuiranoj promeni, gde se stabilnost shvata kao postepeno unapređenje. Ova kontinuirana promena podstaknuta je vizijom organizacije koja pruža inspirativan pogled na budućnost koju svi žele, a kada je praćena osnaživanjem, omogućava aktivno uključivanje svih zaposlenih.

Razvoj ljudskih resursa

Implementacija razvoja ljudskih resursa kroz održivo liderstvo podrazumeva sveobuhvatan pristup upravljanju usmerenom na ljude. Održivo liderstvo prepoznaje zaposlene kao ključne stejkholdere, čime se naglašava njihova važnost za uspešno poslovanje organizacije. Odgovornost lidera je da neguju lojalan i visoko angažovan tim zaposlenih (Averi & Bergsteiner, 2011b).

Održivi lideri pridaju važnost i razvijaju zaposlene, a zauzvrat, zaposleni podržavaju lidere i mogu pokazati održivo ponašanje slično liderovom (Iqbal et. al., 2020). Autori održivog liderstva naglašavaju važnost uključivanja svih zaposlenih u proces učenja i razvoja, ne samo odabranih grupa. Izgradnja kapaciteta i resursa predstavlja ključni element za održivo liderstvo kako bi prilike bile dostupne svim zaposlenima u organizaciji (Hargreaves & Fink, 2006). Održivo liderstvo mora biti integrisano na svim nivoima i praksama organizacije kako bi bilo efikasno (Davies, 2007). Distribuirano liderstvo može pomoći u postizanju ovog cilja, što podrazumeva da održivo liderstvo treba biti ugrađeno u celokupnu organizaciju kako bi ga svi prihvatili (Hargreaves & Fink, 2006). Lambert (Lambert, 2011) takođe naglašava važnost posvećenosti cele organizacije održivom liderstvu. On vidi održivo liderstvo kao pristup koji mora obuhvatiti celu organizaciju kako bi postigao uspešne rezultate. Prema njemu, održivo liderstvo treba graditi kulturu liderstva zasnovanu na moralnoj svrsi koja donosi uspeh za sve zaposlene. Naglašava se da održivo liderstvo nije usmereno samo na individualne interese lidera, već da je socijalno pravedno i usmereno ka širem društvenom dobru. Održivo liderstvo prema tome treba da prevazilazi pojedinca i da se proširi na sve nivoe organizacije.

INTEGRISANI PRISTUP ODRŽIVOM LIDERSTVU

Većina literature o upravljanju održivošću naglašava potrebu za višestrukim i integrisanim pristupima kako bi se postigli dugoročni i održivi rezultati. Održivo liderstvo zastupa ovu ideju integrisanjem vizije održivosti u razvoj organizacije, spajajući organizacionu i individualnu perspektivu. Ovo omogućava liderima da transformišu organizacije u održiva poslovanja i doprinesu izgradnji održivog ekonomskog sistema. Interakcija između pojedinaca i organizacije igra ključnu ulogu u ovom procesu, uzimajući u obzir interpersonalne veštine lidera, fokus na stejkholdere i održivost u poslovnoj strategiji. Koordinacija organizacione kulture, moralnih vrednosti i principa je takođe važna kako bi se održivost integrisala na individualnom i organizacionom nivou. Rezultat ovog integrisanog pristupa je usklađenost ličnih praksi lidera sa organizacionim merama za postizanje održivih ciljeva.

Studije koje analiziraju ovu interakciju pomažu u razumevanju kako održivo liderstvo može obuhvatiti i uskladiti različite aspekte i doprineti održivoj transformaciji organizacija. Kroz ovaj holistički pristup, lideri igraju ključnu ulogu u ostvarivanju održivosti, obezbeđujući harmoniju između individualnih vrednosti i organizacionih ciljeva za postizanje održive i uspešne budućnosti. Armanijeva i njeni saradnici (Armani, Petrini, & Santos, 2020) su ponudili značajan doprinos u obliku okvira za održivo liderstvo. Njihov okvir ne samo da identifikuje ključne atribute održivog liderstva, već ih i povezuje u dve perspektive, naglašavajući njihovu međuzavisnost i međusobnu povezanost. Organizaciona perspektiva igra važnu ulogu u promovisanju održivosti i menjanju diskursa o njoj. Ova perspektiva se fokusira na angažovanje zainteresovanih strana, traženje održivosti u strateškim i spe-

cifičnim poslovnim pogledima. S druge strane, lična perspektiva naglašava značaj interpersonalnih vještina lidera i njihovu sposobnost da usmeravaju promene kao individualne karakteristike. Kombinovanjem atributa iz obe perspektive, održivost se fluidno integriše u dinamiku organizacije. Koordinirana organizaciona kultura, moralne vrednosti i principi mogu rezultirati u ličnoj praksi lidera i organizacionim merama koje podržavaju održivost. Ovaj pristup naglašava da održivi lideri trebaju integrisati svoju viziju održivosti u razvoj organizacije, kombinujući perspektivu organizacije sa individualnom. Na taj način se promoviše transformacija organizacije u održivo poslovanje i doprinosi izgradnji održivog ekonomskog sistema. Takođe, istraživanje ukazuje na to da zrelost organizacije u vezi sa usvajanjem održivosti može uticati na različito pozicioniranje nekih atributa. Određeni atributi postaju važniji od drugih u zavisnosti od stepena zrelosti održivosti u organizaciji. Ovo naglašava da atributi održivog liderstva moraju biti dinamični i prilagodljivi u skladu sa specifičnim kontekstom organizacije.

Ključno za efikasno održivo liderstvo, prema Kaserli i Kričli (Casserley & Critchley, 2010), jeste postizanje ravnoteže između individualnih procesa lidera i organizacione kulture. Održivo liderstvo zahteva od lidera da preuzmu odgovornost za svoju ulogu u organizaciji i aktivno učestvuju u oblikovanju odnosa sa organizacionog konteksta. Lideri koji se angažuju sa organizacijom na osnovu svojih vrednosti i ciljeva postaju efikasniji i doprinose održivosti liderstva. Kada lideri usklađuju svoje postupke sa vrednostima organizacije i deluju u skladu sa ciljevima održivosti, to dovodi do bolje povezanosti i saradnje sa članovima organizacije. Ovo stvara okruženje koje podržava održivo liderstvo, što ima pozitivan uticaj na celokupnu organizaciju.

ZAKLJUČAK

Održivo liderstvo predstavlja ključni element u ostvarivanju održivog razvoja organizacija. Usmereno je na stvaranje vrednosti za društvo, životnu sredinu i ekonomiju, te podrazumeva promene u organizacijama kako bi se postigla ravnoteža između ekonomskih, društvenih i ekoloških ciljeva. Održivo liderstvo može se posmatrati iz perspektive karakteristika lidera, kao i iz perspektive organizacije.

Kada se održivo liderstvo razmatra iz perspektive karakteristika lidera, ključno je da lideri poseduju vrednosti održivog razvoja, svesnost o održivosti i sposobnosti za donošenje dugoročnih odluka. To podrazumeva razvoj refleksivnosti, emocionalne inteligencije i brige o sopstvenom fizičkom i mentalnom zdravlju.

Održivo liderstvo iz perspektive organizacije odnosi se na integrisanje održivog liderstva u sve aspekte organizacije, uključujući organizacionu kulturu, stratešku orijentaciju i razvoj ljudskih resursa. Organizaciona kultura koja podržava održivost podrazumeva promovisanje održivih praksi, inkluzivnosti i raznolikosti unutar organizacije. Strateška orijentacija podrazumeva da lideri usklade dugoročne ciljeve organizacije sa očuvanjem životne sredine, društvenom odgovornošću i ekonomskim prosperitetom. Razvoj ljudskih resursa fokusira se na podsticanje angažovanosti zaposlenih, razvoj njihovih vještina i podršku održivim praksama.

Ključno je napomenuti da održivo liderstvo nije jedinstveni „pravi“ model, već se može prilagoditi različitim kontekstima organizacija. Održivo liderstvo takođe zahteva kolektivne napore i promenu paradigme u organizacijama kako bi se postigli održivi rezultati.

Distribuirano liderstvo, koje uključuje sve zaposlene u donošenju održivih odluka, može biti ključno za uspeh održivog liderstva.

LITERATURA

1. Armani, A. B., Petrini, M., & Santos, A. C. (2020). What are the Attributes of Sustainable Leadership? *Review of Business Management*, 22(4), 820–835.
2. Avery, G. C. (2005). *Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World*. London: Edward Elgar.
3. Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011a). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
4. Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011b). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*. Oxon: Routledge.
5. Bendell, J., Sutherland, N., & Little, R. (2017). Beyond unsustainable leadership: Critical social theory for sustainable leadership. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(4), 418-444.
6. Burawat, P. (2019). The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(6), 1014-1036.
7. Carson R. (1962). *Silent Spring*. Penguin Books, London.
8. Casserley, T., and Critchley, B. (2010). A new paradigm of leadership development. *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 287-295.
9. Casserley, T., and Megginson, D. (2008). *Learning from burnout: Developing sustainable leaders and avoiding career derailment*. Oxford: Elsevier.
10. Davies, B. (Eds.) (2007). *Developing sustainable leadership*. London: Sage publications.
11. Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
12. Ferdig, M.A (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*, 7(2), 25-35.
13. Fietz, B., & Günther, E. (2021). Changing Organizational Culture to Establish Sustainability. *Controlling & Management Review*, 65, 32–40.
14. Galpin, T., & Lee Whittington, J. (2012). Sustainability leadership: From strategy to results. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 40-48.
15. Hargreaves, A., and Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. San Francisco, USA: Jossey Bass.
16. Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429.
17. Johnson, P. (2011). The financial stability of sustainable organisations. *Journal of Business and Economics Research*, 9(10), 65-74.
18. Lambert, S. (2011). Sustainable leadership and the implications for the general further education college sector. *Journal of Further and Higher Education*, 35(1), 131-148.
19. Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, 1045570.
20. Mackay, J., & Sisodia, R. (2013). *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
21. Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics*, 112, 369–384.
22. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.

23. Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J. & Schley, S., (2008). *The Necessary Revolution*. N.Y., Doubleday.
24. Stuart, H. J. (2013). Positioning the corporate brand as sustainable: Leadership de rigueur. *Journal of Brand Management*, 20(9), 793-799.
25. Tideman, S. G., Muriel, C., & Zandee, D. P. (2013). Sustainable leadership: Towards a workable definition. *The Journal of Corporate Citizenship*, 49(1), 17-33.

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U KRIZNIM SITUACIJAMA, ANALIZA EFEKATA UČENJA NA DALJINU ZA VRIJEME EPIDEMIJE 2020-2021

Saša Čekrlija¹

SAŽETAK

Krizne situacije zahtijevaju brzo prilagođavanje i maksimizaciju raspoloživih resursa u cilju normalizacije uslova rada, naravno u skladu sa okolnostima. Za vrijeme pandemije virusa covid-19 obrazovni proces u Republici Srpskoj, Srbiji i Crnoj Gori odvijao se putem učenja na daljinu, kako u osnovnim i srednjim školama, tako i na visokoškolskim ustanovama. Efekti realizacije obrazovnog procesa putem učenja na daljinu su predmet različitih rasprava i stručna javnost je uglavnom podijeljena o njegovim ishodima. Ovaj rad daje prikaz rezultata i iskustva roditelja djece koja su u vrijeme pandemije pohađala osnovnu školu na teritoriji Republike Srpske tokom 2020. godine na uzorku od 324 roditelja gdje je više od trećine roditelja zabrinuto je zbog nivoa i kvaliteta znanja koja njihova djeca usvajaju tokom ovakvog vida nastave. Takođe, prikazana su iskustva učenika i studenata od 18 do 26 godina od kojih 43,8% nastavu na daljinu vidi kao način da se zadovolji forma redovnog održavanja nastave, a njih 32,8% smatra ja je nastava na daljinu alat za unapređenje nastavnog procesa te da daje mogućnost za angažovanje stručnih predavača sa šireh područja. Čak 71,9% anketiranih očekuje kvalitetna predavanja i sticanje novih vještina. Podjednak broj (14,1%) očekuje osnovna znanja odnosno nema posebnih očekivanja od online nastave. Postavlja se pitanje, može li se nastavni plan i program realizovati prema postavljenim ishodima učenja ukoliko nije realizovan na tradicionalan način izvođenja nastave, uz primjenu savremenih tehnoloških dostignuća, metodiku nastave i praktične vježbe. Esencijalna je uloga nastavnog kadra, njihova tehnološka pismenost, dostupnost informatičkog materijala kao i metodička sposobnost animacije i postizanja ishoda učenja, odnosno evaluacija ukupnog procesa.

KLJUČNE RIJEČI: nastava na daljinu, ljudski resursi, ishodi učenja, znanje

¹ Saša Čekrlija, vanredni profesor, Nezavisni univerzitet Banja Luka, Veljka Mladenovića 12E, +38766687759, gong.sasa@gmail.com, ORCID ID 0009-0005-9810-2420

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS, ANALYSIS OF THE EFFECTS OF DISTANCE LEARNING DURING THE EPIDEMIC 2020-2021

SUMMARY

Crisis situations require quick adaptation and maximization of available resources in order to normalize working conditions, of course in accordance with the circumstances. During the covid-19 virus pandemic, the educational process in Republika Srpska, Serbia and Montenegro took place via distance learning, both in primary and secondary schools, as well as in higher education institutions. The effects of the implementation of the educational process through distance learning are the subject of various discussions and the professional public is generally divided about its outcomes. This paper presents the results and experiences of parents of children who attended primary school in the territory of the Republic of Srpska during the pandemic in 2020, based on a sample of 324 parents, where more than a third of parents are concerned about the level and quality of knowledge their children acquire during this type of situation. classes. Also, the experiences of pupils and students aged 18 to 26 are shown, of which 43.8% see distance learning as a way to satisfy the form of regular classes, and 32.8% of them consider distance learning to be a tool for improving the teaching process. and that it gives the opportunity to engage expert lecturers from wider areas. As many as 71.9% of respondents expect quality lectures and the acquisition of new skills. An equal number (14.1%) expects basic knowledge, that is, no special expectations from online classes. The question arises whether the curriculum and program can be implemented according to the set learning outcomes if it is not implemented in the traditional way of teaching, with the application of modern technological achievements, teaching methodology and practical exercises. The role of the teaching staff is essential, their technological literacy, the availability of IT material, as well as the methodical ability to animate and achieve learning outcomes, that is, the evaluation of the overall process.

KEYWORDS: *distance learning, human resources, learning outcomes, knowledge*

UVOD

Razvoj tehnologije i njen uticaj na obrazovanje ključni su faktori koji su doveli do povećane potražnje za onlajn nastavom. Svjedoci smo da je uspostavljeno globalno tržište znanja te da druga tržišta ozbiljno zavise od transfera znanja i vještina. Digitalna revolucija i brzi tehnološki napredak posljednjih decenija značajno su promijenili način na koji se pristupa organizaciji i realizaciji obrazovnog procesa. Pandemija i realna potreba za obrazovanjem na daljinu pokazuju da su obrazovni sistemi širom svijeta mahom zarobljeni u tradicionalnom prenosu znanja. Zatvaranje škola i univerziteta prema naredbi vlada primoralo je obrazovne institucije da momentalno pređu na onlajn nastavu kako bi se osigurao kontinuitet učenja. Kontinuitet izvođenja nastave i održavanje privida "situacije pod kontrolom" je, sada se pokazuje, bio jedini cilj. Ovaj rad je pisan u namjeri da analizira i dijelom unaprijedi proces nastave na daljinu analizirajući iskustva tokom pandemije 2020. godine i nakon toga.

TEHNOLOŠKI ASPEKT SAVREMENOG OBRAZOVNJA

Online časovi omogućavaju obrazovnim institucijama da dosegnu i privuku studente iz cijelog svijeta. Ovo je posebno važno za univerzitete i obrazovne ustanove koje žele privući međunarodne studente i proširiti svoj uticaj. Tehnološka pismenost učenika značajno raste. Učenje na daljinu se može najkraće definisati kao primena informaciono-komunikacionih tehnologija u procesu nastave/učenja, u cilju unapređivanja nastavnog procesa (Smernice za unapređivanje uloga informaciono-komunikacionih tehnologija u obrazovanju, 2013). Djeca danas odrastaju uz savremenu tehnologiju što znači da je većina njih već tehnološki pismena i prirodno prihvata online obrazovne alate. Sve ove promjene i prednosti online nastave doprinose povećanju potražnje za ovim obrazovnim pristupom, za koju se očekuje da će nastaviti rasti u budućnosti. Tehnološki napredak u fokus dovodi i opasnost od “špijunaže znanja” i kreatori alata za daljinsko učenje vode ozbiljnu bitku za sajber bezbjednost svojih baza i pristupa.

Prednost elektronskog učenja posebno je vidljiva pri kreiranje fleksibilnijih školskih i studijskih programa jer deo nastave u učionici može biti zamenjen aktivnostima u elektronskom okruženju (tako da učenici mogu da biraju kada će učiti, koliko će vremena posvetiti određenoj temi i sl.), kao i pri podršci razvoju kvalitetnog obrazovanja na daljinu (povećanje udela onlajn programa koji, između ostalog, treba da povećaju konkurentnost sistema obrazovanja, omogućće veću dostupnost programa za učenje tokom čitavog života) (Marković: 2020).

Analizirajući dosadašnja iskustva, moguće je definisati nekoliko ključnih aspekata razvoja tehnologije i njenog uticaja na obrazovanje:

- a) Pristupačnost i fleksibilnost: Napredak tehnologije, posebno razvoj interneta, omogućio je učenicima i nastavnicima da pristupe obrazovnim resursima i sadržajima iz udobnosti svojih domova ili bilo gdje drugdje. Ova pristupačnost osigurava veću fleksibilnost u obrazovanju jer studenti mogu prilagoditi svoje rasporede učenja i rada prema vlastitim potrebama. Ovaj aspect je važan jer djeca tokom odrastanja stižu određena znanja i vještine putem neformalne edukacije što im omogućava pristup interentu. Znanje engleskog jezika n.pr. je danas neuporedivo šire kod djece u odnosu na pedeste godine XX vijeka a uzrok tome je upravo pristup internetu koji djeca imaju. Ovdje se ne bavimo negativnim posljedicama korištenja IT tehnologija tokom odrastanja i socijalizacije djece i mladih već je u fokusu prednost koju IT tehnologije donose.
- b) Platforme i alati za e-učenje: Razvoj platformi za online učenje, kao što su virtuelne učionice, LMS (Sistemi za upravljanje učenjem) i različiti alati za onlajn komunikaciju, omogućili su efikasniju distribuciju nastavnog materijala, interakciju između učenika i nastavnika i praćenje napretka.
- c) Personalizovano učenje: Napredak tehnologije omogućio je razvoj sistema koji prate napredak učenika i prilagođavaju nastavu njihovim potrebama i nivoima znanja. Učenici mogu učiti svojim tempom, ponavljati gradivo koje im je teže ili brže napredovati ako su već savladali određene pojmove.
- d) Globalno obrazovanje: Tehnologija je učinila svijet povezanim, što omogućava saradnju između učenika i nastavnika iz različitih zemalja. Online nastava omogućava međunarodnu razmjenu i saradnju, pristup stručnjacima iz cijelog svijeta i razmje-

- nu kulturnih perspektiva i ideja. Međutim, treba naglasiti da je globalno obrazovanje moguće jer postoji mogućnost online plaćanja različitih kurseva, studija i sl.
- e) Inovativni obrazovni sadržaj: Tehnologija je omogućila razvoj inovativnih i interaktivnih obrazovnih sadržaja, kao što su simulacije, virtualna stvarnost, obrazovne igre i društvene mreže za učenje. Ovi sadržaji čine učenje učenicima zanimljivijim i privlačnijim.

Povećana potražnja za online nastavom proizilazi iz mnogih faktora, ali kao osnovni faktor, pojavila se potreba prilagođavanja globalnim izazovima. Brz tempo života i zahtjevi modernog društva zahtijevaju fleksibilne i prilagodljive obrazovne pristupe. Kvalitet komunikacije učesnika u procesu obrazovanja, način, vrsta komunikacije su uvek aktuelna pitanja u savremenoj didaktici (Šehović, Prušević Sadović, 2012). Online časovi omogućavaju studentima i radnicima da uravnoteže svoje obrazovanje sa drugim obavezama i uklope svoj životni stil.

Uloga roditelja u realizaciji online nastave

Uloga roditelja u realizaciji online nastave ima ključan uticaj na uspjeh i efikasnost obrazovnog procesa u kojem djeca učestvuju od kuće. Online nastava, posebno tokom situacija kao što su pandemije ili vanredne situacije, zahtijeva aktivno učešće roditelja kako bi se omogućilo deci da kontinuirano uče i napreduju. Za to postoje i određeni uslovi. Od roditelja se očekuje da budu vješti u korišćenju tehnologije i platformi koje se koriste za online nastavu. To uključuje osnovno razumijevanje rada video alata i sistema za upravljanje učenjem i drugih aplikacija. Roditelji igraju ključnu ulogu u pomoći djeci da uspostave redovnu rutinu za online učenje. To uključuje pravilno raspoređivanje časova, pauza i vrijeme za rad na zadacima za samostalan rad. Organizacija je ključna kako bi se izbjegla konfuzija i obezbijedilo kontinuirano učenje (Smernice za unapređivanje uloga informaciono-komunikacionih tehnologija u obrazovanju, 2013). Online nastava može ponekad izgledati manje interaktivno i angažujuće nego tradicionalna nastava. Pokazalo se da su roditelji jedini motivatori djeci, ohrabrujući ih da ostanu fokusirani, postavljajući ciljeve i nagrađujući postignuća dok nerijetko uzimaju aktivno učešće u samostalnom radu djece. Pružanje emocionalne podrške i ohrabrenja igra ključnu ulogu u održavanju pozitivnog stava prema učenju. Roditelji imaju obavezu redovnog komuniciranja sa nastavnicima kako bi bili informisani o napretku djeteta.

Online nastava je u prvom redu bila izazov za roditelje, da obezbijede uslove, ali i asistenciju i nadzor pohađanja nastave na daljinu. Dakle, ova aktivnost tokom pandemije korona virusa nije mogla biti realizovana bez učešća roditelja. Zbog toga je važan njihov stav o čitavom procesu i prepoznaju li ishode online nastave. Istraživanje je rađeno putem ankete na teritoriji Republike Srpske od 17. do 22. aprila na uzorku od 324 roditelja. Anketa je provedena putem online upitnika gdje su roditelji ocijenili iskustvima u vezi s praćenjem online nastave u Republici Srpskoj. Republika Srpska je online nastavu realizovala putem javnog rtv servisa (RTRS). Časovi su izvođeni u trajanju od 5 minuta uz mogućnost naknadene reprodukcije na RTRS portal. Čak 81 odsto roditelja navelo je da radi zadržati umjesto svoje djece, osnovaca koji prate nastavu na daljinu u Republici Srpskoj dok je više od trećine roditelja zabrinuto je zbog nivoa i kvaliteta znanja koja će njihova djeca da usvoje tokom ovakvog vida nastave. Na pitanje „*kako ocjenjujete model izvođenja nastave*

na daljinu od jedan do pet “ najviše roditelja instruktivnu nastavu na daljinu ocijenilo je sa ocjenom tri, njih 39 odsto, zatim slijede ocjene četiri i pet. Ocjenom jedan i dva instruktivnu nastavu na daljinu ocijenilo je 24 odsto roditelja. Istraživanje je pokazalo nesrazmjernost između trajanja nastave i vremena potrebnog za realizaciju zadataka za samostalan rad. Najviše roditelja, odnosno njih 63 odsto smatra da je za završetak svih školskih obaveza potrebno između dva i tri sata. Upravo je ovo razlog zašto su roditelji aktivno učestvovali u radu dječijih zadataka, odnosno, njih 58% kao primarni razlog navodi nedostatak vremena za realizaciju drugih aktivnosti tokom dana.

Motivacija i angažman nastavnika

Pandemija je donijela izazovna vremena za preduzeća, finansijska tržišta, vladine agencije i akademsku zajednicu. Jedno područje koje se često zanemaruje su implikacije utjecaja COVID-19 na radna mjesta, radne prakse i operacionalizaciju upravljanja ljudskim resursima. Pandemija je izazvala izazovna vremena za preduzeća, finansijska tržišta, vladine agencije i akademsku zajednicu. Jedno područje koje se često zanemaruje su implikacije utjecaja COVID-19 na radna mjesta, radne prakse i operacionalizaciju upravljanja ljudskim resursima (Plater i dr : 2022). Ovaj segment je u suštini eliminatoran jer motivisano nastavno osoblje igra ključnu ulogu u pružanju kvalitetne online nastave i postizanju uspješnih ishoda učenja. Važno je naglasiti da uticaj online nastave na akademsku slobodu može biti različit u zavisnosti od nivoa obrazovanja, discipline, kulture, tehnoloških mogućnosti i filozofije obrazovne institucije. Implementacija online nastave zavisi i od politike i prakse obrazovnih sistema. Cilj bi uvijek trebao biti osiguranje ravnoteže između tehničke efikasnosti online obrazovanja i očuvanja osnovnih akademskih sloboda koje su ključne za kritičko mišljenje, raznolikost i intelektualnu slobodu u obrazovanju.

Nastavnici koji su motivisani teže da podstiču aktivno učestvovanje učenika. To može uključivati postavljanje pitanja, diskusije, grupni rad ili druge interaktivne aktivnosti koje omogućavaju učenicima da budu aktivni učesnici u procesu učenja (Church & Ezama: 2020). Motivisani nastavnici prilagođavaju svoje metode nastave online okruženju i unapređuju svoje metodičke vještine usvajajući nova tehnološka znanja. Oni traže nove načine da prenesu informacije, koriste tehnologiju na kreativan način i stvaraju materijale koji su prilagođeni virtualnom učenju. Podrška i interakcija: Angažovani nastavnici pružaju podršku učenicima kroz redovnu komunikaciju, individualne konsultacije i odgovaranje na pitanja putem e-pošte ili foruma.

Ovo je posebno važno u online okruženju gdje učenici mogu osećati veću udaljenost od nastavnika.

Iskustvo pokazuje da je moguće definisati osnovne predispozicije za postizanje kvalitetne online nastave kada je u pitanju uloga nastavnog osoblja:

- a) Profesionalni razvoj: Pružanje mogućnosti za kontinuirani profesionalni razvoj i obuku nastavnog osoblja u oblasti online nastave može značajno poboljšati njihove kompetencije i povjerenje u online okruženje.
- b) Priznanja i nagrade: Odavanje priznanja i nagrada nastavnom osoblju za izvanredan rad u onlajn nastavi može biti snažan podsticaj za dalje zalaganje i postizanje visokih standarda u nastavi na daljinu.

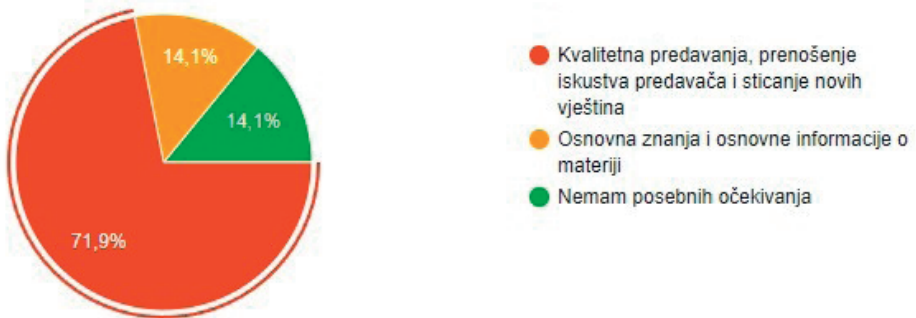
- c) Fleksibilnost u radu: Pružanje fleksibilnosti nastavnicima u organizaciji njihovog rada, radnih sati i raspored online predavanja omogućava im bolju ravnotežu između profesionalnog i privatnog života.
- d) Praćenje zadovoljstva nastavnika i rješavanje problema: Praćenje zadovoljstva nastavnika je od posebnog značaja. Bilo da se anketiranjem ili korištenjem neke druge metode, povratne informacije od nastavnika o njihovom iskustvu s online nastavom i prepoznavanje izazova s kojima se suočavaju, omogućavaju poboljšanja i prilagođavanja na osnovu njihovih potreba. Pružanje mentorstva i podrške novim nastavnicima u procesu prilagođavanja online nastavi pomaže im da se osjećaju sigurnije i kompetentnije u svom poslu.

Bez obzira na kvalitet predavača i mogućnost da putem online platformi budu angažovani najbolji, postavlja se pitanje mogu li tako realizovani studiji tržištu pružiti zadovoljavajući proizvod ukoliko nastavni plan nije realizovan na tradicionalan način izvođenja nastave, uz primenu savremenih tehnoloških dostignuća i praktične vježbe. Istraživanja pokazuju da generacije koje dolaze, a koje su tokom osnovnoškolskog obrazovanja znanja sticala pohađajući on-line nastavu, pokazuju različita iskustva stečena pohađanjem nastave na daljinu.

Cilj provedenog istraživanja među studenatima (N=512) stručnih studija na teritoriji Republike Srpske (Banja Luka), Crne Gore (Budva) i Srbije (Leskovac) je da sumira iskustva studenata strukovnih studija iz oblasti različitih grana industrije turizma kada je on-line nastava u pitanju. Istraživanje je provedeno putem online upitnika u period od 20. do 30 maja 2022. godine. Od ukupnog broja anketiranih studenata 42,2% su žene, dok su muškarci zastupljeni 57,8%. Ovdje se izdvaja osam pitanja na koja su učesnici dali sljedeće odgovore:

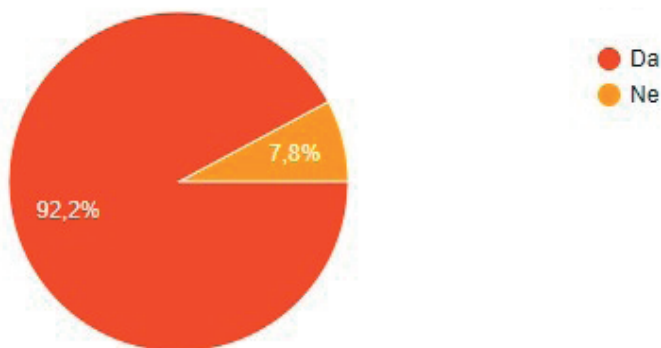
Čak 71,9% anketiranih očekuje kvalitetna predavanja i sticanje novih vještina, podjednak broj (14,1% očekuje osnovna znanja odnosno nema posebnih očekivanja.

Grafički prikaz 1. Od nastave na daljinu očekujem?

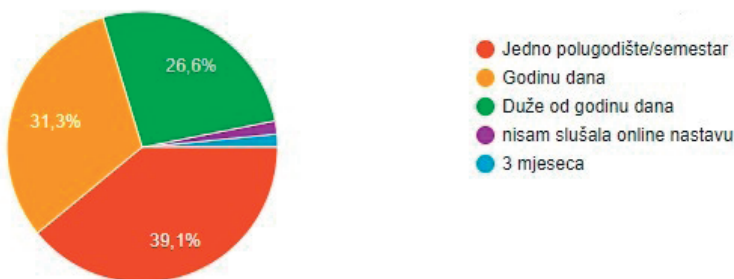


Većina anketiranih je ranije već pohađala nastavu na daljinu pa imaju iskustva o tome, uglavnom su ta iskustva stečena tokom završnih razreda srednje škole i imali su od ranije preciznu sliku kako online nastav izgleda u praksi (grafikon 2). Više od polovine ispitanika je online nastavu pratilo duže od godinu dana (grafikon 3)

Grafički prikaz 2. Ranije sam pohađao/la nastavu na daljinu?

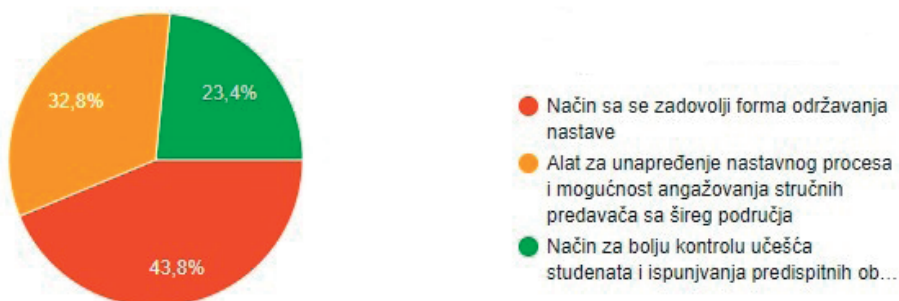


Grafički prikaz 3. Ranije sam pohađao/la nastavu na daljinu u periodu od...



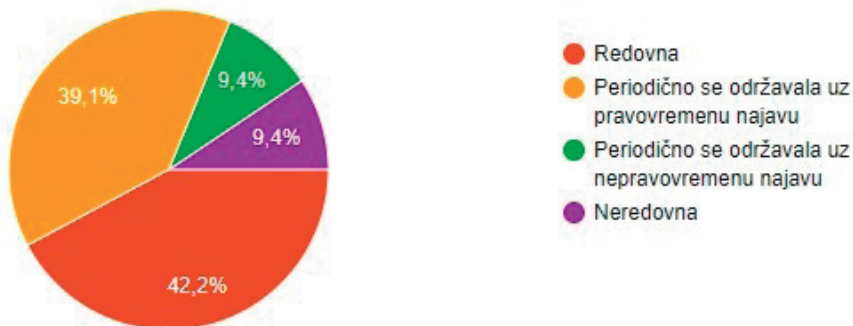
Interesantno je da čak 43,8% ispitanika online nastavu vidi kao način zadovoljavanja forme održavanja nastave. Istovremeno, trećina ispitanika smatra da se radi o alatu koji može unaprijediti nastavni proces i proširiti mogućnost angažmana stručnjaka sa šireg područja (grafikon 4)

Grafički prikaz 4. Mislim da je proces izvođenja nastave na daljinu...



Iskustva o redovnosti održavanja nastev su zaista ohrabrujuća jer samo 9,4% ispitanika ima iskustva gdje je online nastava bila neredovna (grafikon 5).

Grafički prikaz 5. Nastavu na daljinu koju sm pohadao je bila...



Sljedeće pitanje je veoma važno za ukupnu analizu ove problematike, a tiče se stepenom kojim nastavno osoblje vlada informacionim tehnologijama za izvođenje nastave na daljinu (grafikon 6).

Grafički prikaz 6. Nastavnici su tokom realizacije nastave na daljinu pokazali...



Od ukupnog broja ispitanika njih 46,9% smatra da online nastava može dati dovoljno znanja i veština na polju stručnih studija, dok 35,9% smatra da može dati samo određeni dio znanja i veština na polju stručnih studija. Ipak, 17,2% smatra da online nastava ne može dati dovoljno znanja i veština na polju stručnih studija (Grafikon 7).

Grafčki prikaz 7. Koliko znanja i vještina može pružiti online nastava na polju stručnih studija?



Konačno 42,2% ispitanika bi se upisalo na stručni studij koji se izvodi putem učenja na daljinu, dok 29,7% svoj pristanak uslovljava time da se radi o prestižnoj školi koja garantuje zaposlenje i karijerno napredovanje. Preostali ispitanici, njih 28,1% ne bi upisali studij koji se izvodi putem učenja na daljinu.

ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim resursima ima ključnu ulogu u uspješnoj realizaciji ishoda online nastave. Nastavno osoblje je nosilac procesa učenja na daljinu od njih njihove spremnosti i metodičkih znanja i stepena poznavanje informacionih tehnologija zavisi ishod samog procesa. Dostupnost tehnologija je uslov bez kojeg se ne može razmatrati ova problematika i zato o tome nije bilo govora u radu. Kvalitetan sistem pravljanja ljudskim resursima afirmiše politike i strategije koje podržavaju motivaciju i angažovanje nastavnika u onlajn okruženju. Podaci dobijeni za poretebe ovog rada daju solidnu osnovu za uspješnu realizaciju izazova u učenju na mreži. Ostaje nepoznato da li je dužina časova od pet minuta u ranom uzrastu učenika osnovne škole postavila snadarde koje je teško mijenjati i koliko je realan vremenski okvir tokom kojeg je učenik fokusiran i aktivan primalac znanja. Takođe, važna dilemma je, koliko online nastava otvara prostor za pasivizaciju nastavnog procesa i postizanja ishoda učenja te koliko je učešće roditelja u obavljanju samostalnih zadataka. S druge strane, podatak da značajna većina studenata ima visoka očekivanja od procesa nastave na daljinu u potpunosti eliminiše mogućnost da nastava bude neredovna, u nedovoljnom trajanju i da ne obuhvati sadržaj predviđen nastavnim planom.

Generacije koje dolaze imaju dovoljno iskustva na polju nastave na daljinu i period prilagođavanja više ne može biti u trajanju od nekoliko mjeseci kao što je bio slučaj na samom početku primjene nastave na daljinu tokom pandemije korona virusa u 2020. godini. Važno je razviti system interakcije i učešća studenata u procesu nastave i delegiranja obaveza za samostalan rad kako bi se eliminisala mogućnost da neko drugi u ime studenta realizuje zadatke uz kontinuiran process vrednovanja učešća u nastavi. Natsva na daljnu ne smije biti pasivan auditoran process a praksa pokazuje da postoje brojni primjeri gdje ishodi nastave nisu realizovani i nivo stečenog znanja nije zadovoljavajući. To u prvom redu znači pravovremeno prilagođavanje nastavnih metoda i strategija prema potrebama učenika. Upravljanje ljudskim resursima treba da podstiče saradnju, razmenu iskustava i podršku među članovima tima. Saradnja među nastavnicima i drugim članovima osoblja može po-

boljšati kvalitet online nastave i razmjenu najboljih praksi. Konačno, upravljanje ljudskim resursima igra ključnu ulogu u postizanju uspješnih rezultata online nastave. Pravilna podrška, motivacija, obuka i prilagođavanje nastavnih metoda osiguravaju kvalitetnu onlajn obrazovnu praksu koja će zadovoljiti potrebe i ciljeve obrazovanja u digitalnom dobu. Savremeni pristupi upravljanju ljudskim resursima mogu poboljšati efikasnost i kvalitet online nastave, čime se osigurava uspješna realizacija ishoda učenja putem online platformi.

LITERATURA

1. Church, A. H., & Ezama, S. (2020). Digitalization drives the new face of engagement. *The People & Strategy*, 43(3)
2. Marković, B. (2020) Zadovoljstvo studenata i profesora načinom izvođenja e-nastave na Neza-visnom univerzitetu Banja Luka tokom vanrednog stanja u Republici Rpskoj, *Svarog*, br. 20
3. Plater, Q., Frazier, M., Talbert, P., Davis, V., Talbert, P., (2022) *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 10 No. 4
4. Šehović, S., Prušević, S.F. (2012) Zastupljenost verbalne aktivnosti učenika u nastavnom procesu, *Inovacije u nastavi - časopis za savremenu nastavu* 2017, vol. 30, br. 4, str. 116-124
5. Smernice za unapređivanje uloge informaciono-komunikacionih tehnologija u obrazovanju (2013). Beograd: Nacionalni prosvetni savet Republike Srbije

ULOGA I ZNAČAJ FORENZIČKOG RAČUNOVODSTVA U OTKRIVANJU PRIVREDNOG KRIMINALA

Nemanja Budimir¹
Tanja Budimir²

APSTRAKT

*Privredni kriminal predstavlja vodeći problem u Evropi i svetu. U današnje vreme on je dose-
gao neviđene razmere. Privredni kriminal je društveno negativna pojava koja je bila predmet
mnogih rasprava tokom proteklih nekoliko godina, kako od strane akademske zajednice koja
proučava ovaj oblik kriminala, tako i od strane stručnjaka koji su posvećeni borbi i sprečavanju
istog. Računovodstvene kriminalne radnje zauzimaju posebno mesto u privrednom kriminalu.
Ovo se posebno odnosi na kriminalne radnje u finansijskim izveštajima, a koje obuhvataju fik-
tivnu i neadekvatnu obradu podataka u cilju prikrivanja pravog stanja sredstava, izvora sred-
stava ili poslovnog rezultata. Kako bi se smanjio broj prevara i vratilo poverenje u finansijsko
izveštavanje, sve više se primenjuje forenzičko računovodstvo. Ovaj oblik računovodstva pred-
stavlja upotrebu računovodstvenih, revizorskih i mnogih drugih finansijskih veština i znanja
prilikom rešavanja poslovnih odnosa, transakcija i tvrdnji, koje mogu biti ili već jesu predmet
sudskih sporova. Rad ima za cilj da definiše pojam privrednog kriminala, forenzičkog računov-
odstva, ali i da ukaže na značaj forenzičkog računovodstva u otkrivanju privrednog kriminala.*

KLJUČNE REČI: *privredni kriminal, forenzičko računovodstvo, otkrivanje, prevare*

THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF FORENSIC ACCOUNTING IN DETECTING ECONOMIC CRIME

SUMMARY

*Economic crime is a leading problem in Europe and around the world. In these times, economic
crime has attained unprecedented proportions. Economic crime represents a socially negative
phenomenon that has been the subject of many discussions over the past few years, both by
the academic community that studies this form of crime, and by experts dedicated to fighting
and preventing this type of crime. Accounting crimes occupy a special place in economic crime.
This chiefly applies to criminal acts in financial reports, which include fictitious and inadequ-
ate processing of data to conceal the true state of funds, sources of funds or business results. To
reduce the number of frauds and restore confidence in financial reporting, forensic accounting
is increasingly being applied. This form of accounting represents the use of accounting, audi-*

1 Nemanja Budimir, Bryggan-Motala Kommun, Motala, Švedska/ Fondacija „Andrej Budimir“, Banja Luka, nemanja.fon-
dacijaandrejbudimir@gmail.com

2 Tanja Budimir

ting, and many other financial skills and knowledge when dealing with business relationships, transactions, and claims, that may remain or are already the subject of judicial disputes. The paper aims to define the concept of economic crime, forensic accounting, but also to point out the importance of forensic accounting in the detection of economic crime.

KEYWORDS: *economic crime, forensic accounting, detection, fraud*

UVOD

Kada se govori o privrednom kriminalu važno je naglasiti da za ovaj pojam ne postoji jedinstvena definicija. Definiciju koja se najčešće koristi dao je Edvin Saterland, koji je ujedno i tvorac termina kriminal belog okovratnika (eng. *White collar crime*). Njegova prva definicija određuje ovaj vid kriminala kao kriminal koji se javlja u sektoru privrednog poslovanja čiji su oblici ispoljavanja uglavnom u mahinacijama u vezi sa kupoprodajom raznih akcija, lažnih reklamiranja proizvoda, lažnim iskazivanjem finansijskog stanja i poslovanja pojedinih privrednih entiteta, podmićivanja poslovnih partnera, neposrednim i posrednim podmićivanjem državnih službenika, a sve s ciljem stvaranja povoljnih poslovnih aranžmana, proneverama, nenamenskim trošenjem sredstava, poreskim utajama i sl. (Bijelić & Ćurovac, 2016) S druge strane, za privredni kriminal može se reći da predstavlja oblik kriminala koji vrše lica sa visokim društvenim ugledom. Kriminal belog okovratnika koji je definisao Saterland, takođe je naišao na mnogobrojne kritike od strane drugih autora. Oni su smatrali da to što Saterland smatra kriminalom u stvari je normalna poslovna praksa i da sama motivacija prestupnika belog okovratnika je jednaka prestupima konvencionalnog kriminala. (McLaughlin & Muncie, 2019)

Pojedini autori u širem smislu određuju ovaj vid kriminala kao kriminal povezan sa privredom. U užem smislu privredni kriminal definiše se kao oblik kriminala koji je vezan za privredu i koji obuhvata sve prekršaje kojima se neposredno i posredno napadaju privredni odnosi. Da bi se prekršaj definisao kao privredni kriminal, potrebno je da ispunjava sledeće uslove: da je njihov neposredni zaštitni objekt privredni odnos, da prekršaj neposredno proističe ili se neposredno vrši u okviru nekog privrednog odnosa, da je aktivni subjekt u privrednom odnosu ili subjekat privrednog odnosa pravno/fizičko lice koje ima određena ovlašćenja koja se prikazuju kroz adekvatne mogućnosti raspolaganja imovinom koja je predmet privrednog odnosa. (Bijelić & Ćurovac, 2016, str. 10)

U praksi se koriste mnogi nazivi za ovaj vid kriminala, pa samim tim postoji i rasprava na temu da li postoji/ne postoji razlika između pojmova privredni i ekonomski kriminal i onoga šta se pod njima podrazumeva. Pojedini autori tvrde da je pojam privrednog kriminala širi u odnosu na ekonomski kriminal. Kao argumentaciju za ovu tvrdnju oni navode da privredni kriminal pored ekonomskih prekršaja podrazumeva i prekršaje protiv službene dužnosti, ali i imovinski kriminal koji nastaje zbog ekonomskih odnosa. U prilog ovome idu i formalnopravni, zakonski razlozi jer u pojedinim krivičnim delima protiv službene dužnosti u definiciji se javlja izvršilac koji se nalazi u ulozi službenog lica, ali za isto krivično delo predviđena je i krivična odgovornost lica koje je odgovorno u društvu. (Bijelić & Ćurovac, 2016)

Kada je reč o grupisanju privrednog kriminala, važno je istaći da postoje različiti prekršaji i različita grupisanja prekršajnih ponašanja, koja se ubrajaju u ovaj vid kriminala. Jedna od podela privrednog kriminala vrši se na osnovu koristi koja je ostvarena, na

osnovu počinjene štete, ali i na osnovu pojavnih oblika. U skladu sa ovim, može se izvršiti podela privrednog kriminala na sledeći način: u korist fizičkih lica (zloupotreba položaja i ovlašćenja, pronevere); krivično delo koje je počinjeno u korist pravnih lica (zloupotreba ovlašćenja u privrednom poslovanju, prevare u privrednom poslovanju); krivično delo koje je počinjeno na štetu pravnih lica (nesavesno privredno poslovanje, potpisivanje štetnih ugovora); antikorupcijska krivična dela (primanje i davanje mita); krivično delo pranje novca; krivično delo protiv slobodnog tržišnog takmičenja; stečajna krivična dela; carinska krivična dela; poreska krivična dela; i krivična dela iz oblasti vrednosnih papira i trgovačkih društava. (Kaleb, 2006, str. 3)

S druge strane, kada je reč o karakteristikama ovog vida kriminala, razlikuju se osnovne i specifične karakteristike. U osnovne karakteristike spadaju: mogućnost prilagođavanja novim društveno ekonomskim odnosima i pozitivno-pravnim propisima koji kontrolišu i uređuju sektor privrednog poslovanja; prikrivenost i poverljivost izvršenja; visoke „tamne brojke“; sofisticiranost metoda i načina izvršenja, ali i česti novi pojavni oblici; koristoljublje; ugrožavanje poverenja društva u rad privrednog sistema; internacionalizacija dela, a čemu je doprinela/doprinosi globalizacija tržišta; uslovljenost snažnim političko ekonomskim sistemom, a što nije karakteristika nasilničkog i konvencionalnog imovinskog kriminala; karakteristična svojstva lica koja su izvršioci krivičnih dela privrednog kriminala, a koja obuhvataju svojstva koja su specifična za kriminalitet belog okovratnika kao i koristoljublje kao motiv, ali i svojstva koja se tiču njihove profesije; lica koja su izvršili ova dela uglavnom su službena/odgovorna lica u finansijskom i privrednom poslovanju. (Stevanović & Cvetković, 2019, str. 56) Pored ovoga privredne kriminalne aktivnosti karakterišu i latentne prikrivenosti. Njihova specifičnost je u tome da posledice u pojedinim slučajevima nisu vidljive ni licima/subjektima koji su pretrpeli štetu, dok se prikrivenost posebno javlja kada se kao počinitelji javljaju službena lica ili ukoliko na neki drugi način učestvuju u izvršenju. (Banović, 2017, str. 169)

Specifične karakteristike lica koja su izvršila ova krivična dela u većini slučajeva imaju značaj pri operativnom radu institucija formalne socijalne kontrole, s ciljem sprečavanja ovih vidova kriminala. Počinioci ovih dela uglavnom su lica koja pripadaju višim socijalnim i ekonomskim nivoima i po pravilu su obrazovaniji i inteligentniji od počinitelaca drugih kriminalnih dela. Hristov u svom istraživanju, navodi da lica mlađa od 35 godina prilikom vršenja kriminalnih dela iz oblasti privrednog kriminala uglavnom deluju samostalno i šteta koja nastaje nije veća od 100.000 dolara. Oni uglavnom žive u skromnim uslovima. Lica starija od 35 godina uglavnom deluju u grupama, visoko su obrazovani i iznad prosečno inteligentni, žive u luksuznim stanovima/kućama i poseduju različite statusne simbole, a šteta koju prouzrokuju je veća od 100.000 dolara. (Hristov, 2017, str. 168)

VRSTE KRIMINALNIH RADNJI

Kako bi se postigao cilj u vidu određivanja pojma kriminalnih radnji koje dovode do narušavanja zakonitih privrednih tokova i koji će uvažiti temeljni kriterijum revizije o njihovom materijalno važnom uticaju na finansijske izveštaje, potrebno je izvršiti klasifikaciju u dve grupe, a to su: malverzacije (prevare) i kriminalne radnje u finansijskim izveštajima. S obzirom na važnost za revizorsku praksu i teoriju, kriminalne radnje mogu se grupisati na sledeći način:

- Prema počiniocima i oštećenim društvenim kategorijama- u prvom planu su lica koja vrše nezakonite transakcije, ali isto tako navodi se i koje su to kategorije društva ugrožene od strane počinioca. Zbog toga razlikuje se nekoliko osnovnih tipova, a to su: kriminalne radnje zaposlenih, kriminalne radnje rukovodstva, investicione prevare, prevare prodavaca, prevare kupaca i ostale raznovrsne prevare (Petković, 2010, str. 11);
- Prema računovodstvenim ciklusima- razlikuje se pet ciklusa, a to su: ciklus prodaje i naplate, ciklus kupovine i plaćanja, ciklus platnih lista i kadrova, ciklus skladišta i zaliha i ciklus pribavljanja kapitala. (Petković, 2010);
- Prema načinu izvršenja kriminalne radnje- za uspešno sprečavanje i otkrivanje kriminalne radnje u finansijskim izveštajima važno je poznavanje pojavnih oblika i načina izvršenja pojedinih kriminalnih radnji. Upravo iz tog razloga Međunarodni standardi revizije (MSR) kao glavne oblike kriminalnih aktivnosti u finansijskim izveštajima navode: protivpravno prisvajanje sredstava i lažno finansijsko izveštavanje. (Spahić, 2014, str. 542; Cvetković & Bošković, 2018, str. 86) Kako bi se otklonile mogućnosti da izvršilac krivičnog dela primenjuje nezakonito stečene prihode, velika pažnja usmerena je ka otkrivanju i sprečavanju pranja novca, odnosno postupku prenosa/konverzije imovine koja je stečena na nezakonit način, a sa ciljem da se prikrije njeno nezakonito poreklo i pribavljanje. Naime, lica koja su počinila kriminalne radnje u finansijskim izveštajima protivpravno stečenu korist, koriste tako da izvore nezakonito prisvojenih sredstava prikažu kao zakonite. S obzirom na sve veću digitalizaciju i upotrebu računara u poslovanju, primetna je pojava velikog broja različitih oblika i načina izvršenja nezakonite aktivnosti u finansijskim izveštajima, gde se kao alat koristi znanje i veštine IT tehnologije. Kako bi se na celovit način uradila podela kriminalnih aktivnosti u finansijskim izveštajima, sa aspekta oblika i načina izvršenja, neophodno je uključiti i kompjuterski kriminal. Dakle, kriminalne radnje u finansijskim izveštajima mogu se grupisati u pet osnovnih kategorija, a to su: protivpravno prisvajanje sredstava, lažno finansijsko izveštavanje, korupcija, pranje novca i kompjuterski kriminal. (Petković, 2010, str. 18);
- prema odredbama krivičnog zakonika- revizija finansijskih izveštaja vrši se kod privrednih subjekata koji ekonomske transakcije vrše poštujući međunarodne računovodstvene standarde i nacionalno zakonodavstvo. Naime, propisi su u društvu od izuzetne važnosti, pa je samim tim sprovođenje zakona važno za svaku društvenu zajednicu, ali često se dešava da zakoni nisu prihvaćeni od strane svih članova zajednice. Zbog toga se dešava da pojedina lica krše zakone i propise i na taj način nanose štetu društvu. Upravo iz tog razloga društvo uvodi sankcija.

KRIMINALNE RADNJE U FINANSIJSKIM IZVEŠTAJIMA

Izdvajaju se dva razloga koji dovode do nastanka privrednog kriminala. Jedan su nepozdani računovodstveni izveštaji, a drugi nepostojanje sistema organizovanja poslovanja i neadekvatan unutrašnji nadzor. Do nastanka kriminalne radnje dovode tri faktora, a to su: motivi (privlačnost), mogućnost (prilika) i odsustvo integriteta. Naravno, ovome se mora dodati i mogućnost manipulisanja činjenicama u finansijskim izveštajima u cilju prikri-

nja nedozvoljenih aktivnosti. Počinioci krivičnih dela pokušavaju da sakriju tragove kriminalnih aktivnosti koje su počinili. Međutim, sve kriminalne aktivnosti za sobom ostavljaju i određene tragove. Naznake, koje mogu biti pokazatelji kriminalnih radnji u finansijskim izveštajima, ali istovremeno mogu da budu i odraz nesavesnog rada i greške, uglavnom se javljaju kao rezultat svesnog nepoštovanja računovodstvenih procedura. Kreativno računovodstvo ima veliki značaj za razumevanje zloupotrebe finansijskog izveštavanja. Za kreativno računovodstvo može se reći da prikazuje drugu stranu računovodstva. Ono obuhvata sve računovodstvene prakse koje svesno odstupaju od standarda u cilju prezentovanja željene, a ne stvarne prinodne i finansijske snage privrednog subjekta. (Kaparavlović, 2011; Škarić-Jovanović, 2007) Tehnike koje se primenjuju prilikom lažiranja finansijskih izveštaja jednim imenom zovu se kreativno računovodstvo, a mogu se opisati kao: agresivno (nasilno) računovodstvo- predstavlja svestan i nameran izbor i primenu računovodstvenih načela i postupaka u nameri da se ostvari željeni rezultat (uglavnom je reč o iskazivanju više dobiti), bez obzira na to da li su postupci koji su izabrani u skladu sa računovodstvenim standardima i propisima ili ne. (Mulford & Comiskey, 2002, str. 3); ujednačavanje dobitka- je oblik upravljanja dobitkom koji je dizajniran kako bi eliminisao velike oscilacije u dobiti izveštajnog privrednog subjekta (povećanje/smanjenje), a čiji je cilj iskazivanje ujednačene dobiti u nizu sukcesivnih vremenskih perioda što podrazumeva odgađanje dobiti tokom dobrih poslovnih godina za periode u kojima se očekuje da će privredni subjekt imati lošije finansijske rezultate. (Mulford & Comiskey, 2002, str. 3); upravljanje zaradom (dobitkom)- je aktivno manipulisanje dobitkom u cilju ostvarenja unapred definisanih dobitaka od strane menadžmenta ili dobitaka koje su predvideli finansijski analitičari, ili kako bi se postigao ujednačen prikaz trendova dobitka. (Mulford & Comiskey, 2002, str. 3); lažno finansijsko izveštavanje- je namerno pogrešno prikazivanje/izostavljanje iznosa ili obelodanjivanja u finansijskim izveštajima u cilju zavaravanja korisnika istih. Samim tim ono se smatra kriminalnom aktivnošću. (Mulford & Comiskey, 2002, str. 3)

Kreativno računovodstvo moguće je primenjivati unutar regulatornih okvira i to u onim delovima koja nisu u dovoljnoj meri pojašnjena ili dozvoljavaju velika odstupanja. Međutim, kada se pređu granice regulatornih okvira, u tom slučaju govori se o krivičnom delu.

Lažno finansijsko izveštavanje ima za cilj prikazivanje lažnog finansijskog položaja i rezultata poslovanja privrednog subjekata, a može da podrazumeva: manipulaciju, prepravku ili falsifikovanje računovodstvene evidencije ili prateće dokumentacije koja se upotrebljava kada se vrši sačinjavanje finansijskih izveštaja; svesna izostavljanja ili lažna (netačna) predstavljanja važnih događaja/transakcija u finansijskim izveštajima; svesno napravljene greške ili primena računovodstvenih principa. (Bešlić et al., 2014) Posmatrajući lažno finansijsko izveštavanje, tj. kreativno računovodstvo, može se videti da rukovodstvo privrednog subjekta može da primenjuje određene mere i na taj način utiče na: bilans stanja (visinu iskazane neto imovine), bilan uspeha (visinu iskazane dobiti) i nivo prikazane neto gotovine iz operativne, tj. poslovne aktive. Dakle, lažno finansijsko izveštavanje može se kretati u dva smeru: prikazivanje lošijeg imovinsko-finansijskog položaja i manjeg finansijskog rezultata ili iskazivanje boljeg finansijsko-imovinskog položaja i većeg finansijskog rezultata. (Vuletić, 2015) Lažiranjem finansijskih izveštaja rukovodstvo privrednog subjekta nastoji da realizuje jednu od strategija: prikazivanje više dobiti u odnosu na ostvarenu dobit putem povećanja prihoda i dobitaka i/ili smanjenjem rashoda i gubitaka tekućeg perioda; prika-

zivanje niže dobiti u odnosu na ostvarenu dobit prikazivanjem nižih prihoda i dobitaka i/ili viših rashoda i gubitaka tekućeg perioda.

Računovodstvene manipulacije nastaju kada menadžment kompanije koristi prosuđivanje u procesu finansijskog izveštavanja i strukturiranja transakcija i na taj način vrše modifikaciju finansijskih izveštaja, a sve kako bi pogrešno informisali korisnike ili kako bi izvršili uticaj na ugovorne ishode, koji zavise od računovodstvenih informacija. (Gabrić & Miljko, 2018, str. 6; Budimir et al., 2022, str. 290) Važno je naglasiti da se manipulacije uglavnom javljaju u sledećim oblicima: manipulacije rashodima i troškovima, manipulacije prihodima, manipulisanje rezervisanjima, stvaranje nerealne aktive (kapitalizacija tekućih troškova), agresivna revalorizacija u cilju prikazivanja bolje slike o solventnosti i umanjena utiska o visokim zaradama, skrivanje obaveza, uzimanje novca iz privrednog subjekta, krađa gotovine i složene transakcije. (Belak, 2011, str. 151)

Upotreba kreativnog računovodstva za posledicu ima gubitke u tržišnoj vrednosti privrednih entiteta. Kao logične posledice javljaju se „izobličeni“ finansijski izveštaji koji su praćeni prebacivanjem dobitka između perioda ili privrednih subjekata. Neposredna upotreba podataka koji se nalaze u finansijskim izveštajima koji su „doterani“ primenom kreativnog računovodstva, izuzetno je rizična, posebno za eksterne korisnike. Štete koje mogu nastati prezentovanjem lažnih finansijskih izveštaja vezani su za gubitke koji su nastali zbog pogrešno donetih odluka, ali i na gubitak poverenja investitora, poverilaca i drugih koji su korisnici istih. Negativni nagoveštaji ovakvih izveštaja su: umanjena pouzdanost, kvalitet, transparentnost i integritet procesa finansijskog izveštavanja; rizikuje se poštenje i nepristrasnost revizorske profesije, revizora i revizorskih agencija; manje poverenje tržišta kapitala i pouzdanost finansijskih informacija; manji kredibilitet tržišta kapitala; negativan uticaj na nacionalni ekonomski razvoj i prosperitet; visoki sudski troškovi; potreba za normativnom intervencijom; stečaj i izuzetno visoki ekonomski gubici privrednih subjekata koji učestvuju u lažnom finansijskom izveštavanju; uništena karijera lica koja učestvuju u lažiranju finansijskih izveštaja; disbalans normalnog poslovanja i aktivnosti optuženih kompanija; sumnja u efikasnost revizije koja se sprovodi nad finansijskim izveštajima; i smanjen javni ugled i poverenje u računovodstvenu/revizorsku profesiju. (Petrova, 2008)

Na osnovu navedenog može se zaključiti da u ovom slučaju štetu podnose investitori, privredni subjekti u kojima je otkrivena primena kreativnog računovodstva, tržišta kapitala, ali i svi ostali potencijalni korisnici finansijskih izveštaja. Međutim, upravo investitori su ti koji snose i najveće posledice. Često kada se u privrednom subjektu otkrije manipulisanje u finansijskim izveštajima, taj privredni subjekt završi u stečaju. Negativna posledica za privredni entitet je i pad tržišne vrednosti, ubrzo nakon što dođe do otkrića prevare. Zaposleni, država i šira javnost isto tako trpe posledice primene kreativnog računovodstva. Zaposlenim u tom privrednom subjektu neće biti isplaćene sve zarade i na kraju će izgubiti posao, a državi neće biti uplaćene sve poreske obaveze. Dok će šira javnost u budućnosti imati negativan ugled, a šanse za otvaranjem novih filijala i radnih mesta biće smanjene. (Cvetković & Bošković, 2018)

Prema MRS, kriminalne radnje predstavljaju namerne aktivnosti jednog/više rukovodilaca, lica ovlašćenih za upravljanje, zaposlenih ili trećih strana koja podrazumevaju obmanjivanje radi sticanja nepripadajuće ili nezakonite dobiti. (Vlada Republike Srpske, 2023) Kada se posmatraju kriminalne radnje u finansijskim izveštajima kao podklasa/podgrupa malverzacija može se reći da je to svaka radnja koja je izvršena od strane službenog/od-

govornog lica, a koja je u zakonu propisana kao krivično delo i gde se prilikom izvršenja ne upotrebljava sila ili pretnja, nego se primenjuje obmana kao sredstvo pomoću koga se obezbeđuje protivpravna imovinska korist, a posledica toga su materijalno značajni pogrešni iskazi u finansijskim izveštajima kompanija. (Petković, 2010, str. 10)

POJAM FORENZIČKOG RAČUNOVODSTVA

Forenzičko računovodstvo predstavlja deo poslovne forenzike. Poslovna forenzika definiše se kao skup znanja i metoda u borbi protiv poslovnih prevara različitih vrsta, ali i u borbi protiv korupcije. Pored forenzičkog računovodstva poslovna forenzika obuhvata i forenzičku reviziju, kompjutersku forenziku, osnivanje fiktivnih povezanih pravnih lica, nepravilno obavljena preuzimanja, spajanja i pripajanja kompanija, prevare u poslovnim ugovorima, prevare i obmane kupaca, potrošača i dobavljača, prevare u tržišnim takmičenjima, pronevere različitih oblika pranja novca, prevare koje se tiču kvaliteta usluga/proizvoda, različite vrste krađa i sl. (Lekić et al., 2018, str. 89) Forenzičko računovodstvo definiše se kao upotreba istražiteljskih i analitičkih veština kako bi se otkrile manipulacije u finansijskim izveštajima koji nisu u skladu sa računovodstvenim standardima, poreskim zakonima, ali i drugim zakonskim odredbama. Sam koncept forenzičkog računovodstva veoma je složen i temeljan i računovođe u svom profesionalnom i nezavisnom prosuđivanju formiraju prezentaciju na izrazito visokom nivou pouzdanosti i to u meri kako bi se mogli koristiti kao dokazi u sudskim postupcima, zakonskim postupcima i sl. (Budimir, 2013, str. 7) Dakle, forenzičko računovodstvo predstavlja oblik računovodstva koji je prikladan za javne preglede, pre svega jer podrazumeva visok nivo osiguranja. Može se reći da ovaj vid računovodstva predstavlja metod koji karakterišu specifični načini istraživanja i analize knjigovodstveno-računovodstvene dokumentacije i evidencije, ali u zavisnosti od potrebe moguće je primenjivati i druge oblike dokumentacije, usmerene na identifikaciju i otkrivanje kriminalnih i drugih nedozvoljenih radnji u poslovanju.

U forenzičkom računovodstvu analize predstavljaju prvu odrednicu. One razrađuju i objašnjavaju uzrok i posledice određene pojave, uključujući pronalaženje prevare i posledica koje je izazvala. Kao primarna metodologija forenzičkog računovodstva izdvaja se objektivna verifikacija. Dakle, ovaj deo računovodstva usmeren je ka dokazima o ekonomskim transakcijama i izveštavanju, kao sastavnim delovima računovodstvenog sistema i zakonske mreže koja prihvata ovaj oblik dokaza, kao prihvatljive u funkciji ustanovljavanja računovodstvenog evidentiranja. Veliki uticaj na njegov razvoj imala su empirijska znanja koja su stečena kroz poslovnu praksu, dok su teorijska znanja imala manji uticaj. Računovođe koje se bave ovim računovodstvom su osposobljene da posmatraju iza brojeva i na taj način suočavaju se sa realnom situacijom u poslovanju. (Budimir, 2013, str. 7-8)

TEHNIKE I METODE FORENZIČKOG RAČUNOVODSTVA

U postupku analize finansijskih izveštaja koristi se čitav niz različitih postupaka. Kako bi izvršili analizu odnosa između pozicija u finansijskim izveštajima, forenzičke računovođe primenjuju: horizontalnu i vertikalnu analizu (analiza strukture finansijskog izveštaja i analiza dinamike finansijskog izveštaja) i poređenje detaljnih pozicija u finansijskim izveštajima i analizu odnosa. Analiza strukture finansijskih izveštaja može se upotrebljavati posebno na svaki segment finansijskog izveštaja. Ona pokazuje udeo svake bilansne pozicije

u ukupnoj aktivni, pasivi ili ukupnim prihodima. (Rodić et al., 2011, str. 127) Zahvaljujući ovim tehnikama vrši se detaljno razlaganje problema i na taj način omogućava se poređenje međusobno povezanih oblasti poslovanja, a gde na kraju ti odnosi dovode do upućivanja na mogućnost pojave kriminalnih aktivnosti. Dakle, upravo one predstavljaju važan alat koji se primenjuje prilikom određivanja da li neka salda računa i bilansne pozicije imaju veću mogućnost da postanu predmet kriminalnih aktivnosti.

S obzirom da svi poslovni događaji koji se evidentiraju u knjigovodstvu imaju uticaj na dva ili više finansijskih izveštaja, za očekivati je da se javlja povezanost podataka koji se u tim izveštajima evidentiraju i obelodanjuju. Ovo predstavlja osnovu na kojoj se zasniva analiza finansijskih izveštaja, a koja predstavlja analizu važnih pokazatelja i trendova, što podrazumeva i rezultate koji su dobijeni nekim ispitivanjima, fluktuaciju i odnose koji nisu vezani sa drugim bitnim podacima ili koji odstupaju od ranije definisanih veličina.

Može se izvesti zaključak da je cilj analize finansijskih izveštaja da rezultate i zaključke zasniva na poređenju pojedinih podataka, a u praksi najviše se upotrebljavaju: poređenje tekućih podataka preduzeća u odnosu na podatke iz ranijih perioda; poređenje podataka preduzeća u odnosu na podatke koji su iskazani u projekcijama, predviđanjima, budžetu i sl.; poređenje podataka u odnosu na podatke sektora poslovanja i podataka drugih učesnika na tržištu koji su uporedivi; upoređivanje finansijskih podataka preduzeća u odnosu na poslovne (nefinansijske) podatke; upoređivanje podataka preduzeća u odnosu na ranije određene i očekivane podatke. Važno je istaći da horizontalna i vertikalna analiza finansijskih izveštaja, same po sebi ne optužuju nikoga, ali ni ne dokazuju da je došlo do kriminalne aktivnosti. One u stvari predstavljaju samo pokazatelje da je moguće da postoje nezakonitosti u jednom ili više segmenata poslovanja.

Pored ovih metoda izdvajaju se i matematički metodi, ali i modeli koji se upotrebljavaju kao podrška analizi finansijskih izveštaja koji su okrenuti ka otkrivanju nezakonitih finansijskih postupaka, ali isto tako i na predviđanje bankrota koji mogu nastati kao posledica malverzacija. Najčešće korišćeni su Altmanov Z- score model (primenjuje se za predviđanje poslovnih poteškoća, tj stečaja) (Bogdan et al., 2019), Benfordov zakon (poznat je i kao zakon prve cifre i govori o verovatnoći pojavljivanja pojedinih cifara u nepristrasnim skupovima numeričkih podataka) i Beneish M- score (dosta je sličan Altmanovom Z-score modelu, s tim što je kod Beneishovog modela akcenat stavljen na pokušaju da se utvrdi postojanje/nepostojanje manipulacija u finansijskim izveštajima). (Budić, 2023, str. 85)

Za otkrivanje kriminalnih radnji u finansijskim izveštajima primenjuju se i računarski softveri, Oni mogu da prate i evidentiraju nelogičnosti u računovodstvenom evidentiranju, postupcima zaposlenih, upotrebu neodgovarajuće dokumentacije i sl. Kada softver evidentira nelogičnost on to prijavljuje kontrolorima. Prilikom analize podataka u računovodstvu softver prepoznaje signale moguće prevare, kao što su: slična imena kupaca/dobavljača, nastojanje da se prviku lažne fakture upotrebljavajući lažne kupce/dobavljače; podaci kupaca/dobavljača koji su slični; ista adresa kupca/dobavljača i zaposlenog lica; plaćanje kupcu/dobavljaču koje je izvršeno na tekući račun ili adresu koja ne odgovara osnovnim podacima; plaćanje u istim ili sličnim iznosima; učestalost povrata izvršenih plaćanja prema kupcima/dobavljačima od strane zaposlenih lica.

ZAKLJUČAK

Na osnovu svega navedenog može se zaključiti da privredni kriminal nesumnjivo predstavlja jedan od aktuelnih problema današnjice, koji kao poseban vid kriminalne aktivnosti dovodi do sve većeg narušavanja nesmetanog funkcionisanja privrede, a to u isto vreme nanosi ogromnu materijalnu štetu društvu. Posledice koje nastaju kao rezultat privrednog kriminala su višestruke za društvo, a to su: direktna šteta privrednim entitetima, državnom budžetu, ukupnim privrednim i ekonomskim tokovima u celini.

Forenzičko računovodstvo koristi različite postupke, tehnike i metode radi utvrđivanja postojanja lažnog izveštavanja, korpupcije, ali i da bi se utvrdilo da li postoje prevare ili namere da se ista izvrši, krađe, falsifikovanje informacija, krivotvorenje i sl. Tokom ispitivanja forenzičko računovodstvo koristi raznovrsne metode. Metode obuhvataju ispitivanje poštovanja osnovnih računovodstvenih principa, upotrebu zakonskih odredbi, ali i intervjuisanje pojedinaca. Važno je naglasiti da poređenje podataka određenog privrednog subjekta sa podacima ostalih privrednih subjekata iz istog sektora poslovanja može predočiti potencijalne probleme na koje je potrebno obratiti pažnju. Prilikom ispitivanja forenzičke računovođe posebnu pažnju usmeravaju ka: povećanim proizvodnim troškovima koji nemaju logično objašnjenje; veliki otpisi imovine, a koji odstupaju od onih u industriji; manja proizvodnja za iste troškove u odnosu na konkurenciju; niži/viši rashodi/prihodi u odnosu na konkurenciju i sl. S druge strane, pokazatelji prevara u privrednim subjektima su: visoki iznenadni gubici, sprečavanje internih revizora da obavljaju svoj posao, manjkovi na zalihama koji se ne mogu objasniti, neobični otpisi potraživanja, neusklađen priliv novca sa приходima i potraživanjima, neusklađenost odliva novca sa obavezama, izrazito visoki računi za usluge koji se plaćaju drugim kompanijama, ali i fiktivni računi sa povezanim kompanijama. Dakle, posao forenzičkog računovođe je da pomoću različitih tehnika koje ima na raspolaganju ispita i istraži sve mogućnosti postojanja prevare u privrednom subjektu. Iz svega prethodno navedenog može se izvesti zaključak da forenzičko računovodstvo predstavlja veoma koristan instrument koji se koristi za otkrivanje različitih oblika kriminalnih aktivnosti, ali isto tako ima veoma važnu ulogu u prikupljanju i obezbeđivanju dokaza koji će biti adekvatni za sud i na taj način obezbediti da počinioци krivičnih dela odgovaraju za ono što su počinili.

LITERATURA

1. Banović, B. (2017). Kompetentnost subjekata otkrivanja i gonjenja u funkciji efikasnog suzbijanja privrednih krivičnih dela. U I. Stevanović, & V. Čolović, *Privredna krivična dela* (str. 167-185). Beograd : Institut za kriminološka i sociološka istraživanja i Institut za uporedno pravo.
2. Belak, V. (2011). *Poslovna forenzika i forenzično računovodstvo*. Zagreb: Belak Excellens.
3. Bešlić, I., Bešlić, D., & Zakić, V. (2014). Data mining tehnika za otkrivanje lažnog finansijskog izveštavanja. *Sinteza*, 583-587.
4. Bijelić, S., & Ćurovac, S. (2016). *Pravosuđe*. Sarajevo: Visoko sudsko i tužilačko vijeće. Preuzeto sa <https://portalfo2.pravosudje.ba/vstvfo-api/vijest/download/40811>
5. Bogdan, S., Bareša, S., & Hadina, V. (2019). Testiranje primjenjivosti Altmanovog Z-score modela za predviđanje stečaja u Republici Hrvatskoj. *Notita-časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme*, br. 5, 31-46.
6. Budić, M. (2023). Beneishov M-score model u funkciji detekcije manipulacija u finansijskim izveštajima. *Revizor- Časopis za teoriju i praksu*, 81-92.

7. Budimir, N. (2013). Forenzičko računovodstvo. *Analisi poslovne ekonomije- Časopis za poslovnu ekonomiju, biznis i menadžment i komunikologiju*, br. 8, vol. 1, 1-16.
8. Budimir, N., Hercegovic, B., & Budimir, T. (2022). Računovodstvene manipulacije. *Zbornik radova FINANSIJE, RAČUNOVODSTVO, MENADŽMENT-jučer, danas, sutra- 10. Međunarodni simpozij*, 287-300.
9. Cvetković, D., & Bošković, V. (2018). Pojavni oblici kreativnog računovodstva i najčešće manipulacije u finansijskim izveštajima. *ODITOR- Časopis za menadžment, finansije i pravo*, br.1, 81-92.
10. Cvetković, D., Jovanović, Z., & Bešić, D. (2016). Privredni kriminalitet u Republici Srbiji u periodu od 2006. do 2015. godine. *Zbornik radova Pravnog fakulteta, Vol. L, br. 2*, 569-584.
11. Gabrić, D., & Miljko, M. (2018). Računovodstvene manipulacije u finansijskim izvještajima preduzeća- istraživanje motivacije i poticaja. *Ekonomski misao i praksa*, 27(1), 3-27.
12. Hristov, Z. (2017). Psihološke i kriminološke karakteristike učinilaca krivičnih dela protiv ekonomije. *Crimen*, 158-172.
13. Kaleb, Z. (2006). *Gospodarska kaznena djela iz područja trgovačkih društava i vrijednosnih papira*. Zagreb: Zgombić i partneri.
14. Kaparavlović, N. (2011). Uticaj kreativnog računovodstva na kvalitet finansijskog izveštavanja. *Ekonomski horizonti*, 13 (1), 155-168.
15. Lekić, Ž., Bjelajac, Ž., & Carić, M. (2018). *Forenzičko računovodstvo revizija prevara*. Novi Sad: Univerzitet privredna akademija, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe.
16. McLaughlin, E., & Muncie, J. (2019). *The SAGE Dictionary of Criminology*. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.
17. Mulford, W., & Comiskey, E. (2002). *The Financial Numbers Game: Detecting Creative Accounting Practices*. New York: John Wiley and Sons. Inc.
18. Petković, A. (2010). *Forenzička revizija- Kriminalne radnje u finansijskim izveštajima*. Novi Sad: Proleter a.d. Bečej.
19. Petrova, D. (2008). Korišćenje računovodstvenih procena u manipulativnom finansijskom izveštavanju i odgovornosti revizora. *Računovodstvo*, br. 7-8 (52), 23-34.
20. Rodić, J., Vukelić, G., & Andrić, M. (2011). *Analiza finansijskih izveštaja*. Subotica: Proleter a.d. Bečej.
21. Spahić, N. (2014). Otkrivanje prevara i pronevera u finansijskim izveštajima. *Sinteza*, 541-545.
22. Stevanović, A., & Cvetković, D. (2019). Pojam i karakteristike privrednog kriminaliteta. *Revija za kriminologiju i krivično pravo*, 45-62.
23. Škarić-Jovanović, K. (2007). Kreativno računovodstvo-motivi, instrumenti i posledice. *Zbornik radova: Mjesto i uloga računovodstva, revizije i finansija u novom korporativnom okruženju, XI Kongres Saveza računovođa i revizora Republike Srpske, Teslić*, 51-70.
24. *Vlada Republike Srpske*. (2023, 06 13). Preuzeto sa Ministarstvo finansija: <https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mf/Documents/>
25. Vuletić, P. (2015). Lažno finansijsko izveštavanje. *FBIM Transactions*, 3(1), 188-201.

STRATEGIJA RASTA SPAJANJEM I AKVIZICIJOM NA TRŽIŠTU TELEKOMUNIKACIJA

Slađana Babić¹
Radmila Bojanić²
Mirko Sajić³

SAŽETAK

Danas, uspješne kompanije globalno koriste strategiju rasta horizontalnom integracijom, kao instrument za postizanje konkurentske prednosti, dok se kod nas u praksi veoma malo izučava uticaj primjene korporativnih strategija na bitne elemente poslovanja i pokazatelje uspješnosti istih. Predmet istraživanja u ovom radu jeste sagledavanje uloge i značaja definisanja strateškog opredjeljenja kompanije, analiza savremene prakse i vrste korporativnih strategija, kao i neophodnih koraka koje kompanija treba da definiše u procesu formulisanja i implementacije strategije za ostvarivanje njenih ciljeva i misije.

Cilj istraživanja je pronaći osnovne pretpostavke za uspješnu primjenu strategije rasta spajanjem i akvizicijom, kao i parametre za njenu kvalitativnu i kvantitativnu mjeru uspješnosti. Takođe, cilj je istražiti da li su kompanije koje djeluju na konkurentnom telekomunikacionom tržištu BiH koristile strategiju rasta spajanjem i akvizicijom, te istražiti ključne pretpostavke za uspješno provođenje navedene strategije. Izbor telekomunikacionog tržišta proizilazi iz činjenice da je isto inovativno i ima pretpostavku višeg stepena korištenja metoda za postizanje konkurentne prednosti, u odnosu na druga tržišta u BiH.

KLJUČNE RIJEČI: strategije rasta, akvizicije, spajanje

GROWTH STRATEGY THROUGH MERGER AND ACQUISITION IN THE TELECOMMUNICATIONS MARKET

SUMMARY

Today, successful companies globally use the strategy of growth through horizontal integration as an instrument for achieving competitive advantage, while in our country, in practice, little is studied about the impact of the application of corporate strategies on essential elements of business and indicators of their success. The subject of the research in this paper is the review of the role and importance of defining the company's strategic commitment, the analysis of contemporary

1 Slađana Babić, MA, Blicnet, d.o.o.; sladjana.babic@supernovabih.ba
2 doc.dr Radmila Bojanić, Infinity International Group d.o.o.; radmila.bojanic@infinity-group.ba
3 doc.dr Mirko Sajić, Nezavisni Univerzitet Banja Luka, mirko.sajic@nubl.org

practice and types of corporate strategies, as well as the necessary steps that the company should define in the process of formulating and implementing a strategy to achieve its goals and mission. This paper aims to find the basic assumptions for the successful implementation of the growth strategy through mergers and acquisitions and the parameters for its qualitative and quantitative measure of success. Also, the goal is to investigate whether the companies operating in the competitive telecommunications market of B&H used the strategy of growth through mergers and acquisitions, and to investigate the key assumptions for the successful implementation of the aforementioned strategy. The choice of the telecommunications market stems from the fact that it is innovative and has the assumption of a higher degree of use of methods for achieving a competitive advantage, compared to other markets in Bosnia and Herzegovina.

KEYWORDS: *growth strategies, acquisition, merger*

UVOD

Svaka kompanija ima ciljeve pomoću kojih želi da se nađe u određenoj situaciji ili stanju, kao planske odluke kojima usmjerava svoje kretanje ka budućnosti. Među tim ciljevima, strategijski ciljevi imaju poseban značaj. Oni su dio korporativne strategije kompanije, čiji značaj posebno dolazi do izražaja posljednjih godina zbog uticaja procesa globalizacije.

Deregulacija i međusobna integracija tržišta rada, kapitala, proizvoda i usluga, a samim tim i sve veća konkurencija sa jedne strane, te uticaj tehnološke revolucije sa druge strane, u prvi plan stavljaju *strategiju rasta* kao primarnu korporativnu strategiju kojom kompanije pokušavaju uspješno da odgovore dinamičnom tržištu, umjesto do tada korištene *strategije stabilnosti, odnosno kontinuiteta*.

Iako je rast i razvoj zajednička potreba i želja svake kompanije, ono u čemu se kompanije razlikuju jeste izbor i uspješna primjena strategije za postizanje navedenih ciljeva. Odluka o izboru najbolje strategije zavisi od mnogo faktora, a najviše od djelatnosti/industrije kojom se kompanija bavi, životnog doba kompanije, konkurentske prednosti, ali i od zakonske regulative na ciljnom tržištu. Shvatajući značaj strateškog određenja za uspješno poslovanje u uslovima sve dinamičnijeg poslovnog okruženja, rast i razvoj kompanije *horizontalnom integracijom* postaje jedna od često korištenih metoda za postizanje konkurentske prednosti uspješnih kompanija u Svijetu.

Stoga je glavni izazov domaćeg tržišta koje se susreće sa pojavom globalizacije i sve veće konkurencije, pronaći adekvatnu strategiju rasta, i sagledati prednosti i nedostatke horizontalne integracije kao i iskustva u primjeni na telekomunikacionom tržištu gdje je navedena strategija česta poslovna aktivnost.

KORPORATIVNE STRATEGIJE

Korporativne strategije, nazvane još i generalne ili opšte, određuju pravac kretanja kompanije kao cjeline, a u savremenim uslovima poslovanja, kompanija se može opredijeliti za više strategija. Teorija i praksa razlikuju tri glavne korporativne strategije (Župljanin, 2016: 221):

1. strategija rasta - usmjerena na povećanje poslovanja kompanije proširenjem broja proizvoda ili broja tržišta, putem strategije koncentracije, strategije vertikalne integracije, strategije horizontalne integracije i strategije diversifikacije (srodna i nesrodna),

2. strategija stabilnosti - je usmjerena na stabilnost u poslovanju,
3. strategija obnavljanja - usmjerena na zaustavljanje pada u poslovanju kroz strategiju ograničenja i strategiju zaokreta.

Veoma je važno da kompanija odredi u kom smjeru se kreće i da odredi svoj strateški pravac, jer i stabilnost ili kontinuitet kao strateško opredjeljenje znači zadržavanje poslovanja na trenutno zadovoljavajućem nivou, što u uslovima konkurentnog i turbulentnog tržišta, te stalnih promjena takođe predstavlja izazov.

Strategije rasta

Strategija rasta predstavlja različite opcije kojim kompanija respektabilnim promjenama nastoji značajno unaprijediti trenutni strateški položaj. "Strategija rasta je korporativna strategija koja ima za cilj da poveća poslovanje kompanije proširenjem broja proizvoda koji se nude ili broja tržišta na kojima se prodaje" (Ibidem: 211).

Ciljevi primjene strategije rasta usmjereni su na *povećanje penetracije, prihoda, zaposlenih i dr.* Osnovne strategije rasta su (Ibidem: 222):

- *strategija koncentracije*- fokus kompanije je na primarnoj liniji poslovanja i povećanju broja proizvoda/tržišta u okviru jedne vrste poslovanja,
- *strategija vertikalne integracije*- fokus kompanije je na kontroli inputa –kompanija pokušava da postane sama svoj dobavljač i autputa- kompanija pokušava da postane sama svoj distributer,
- *strategija horizontalne integracije*- kompanija se udružuje sa kompanijama iz iste grane djelovanja,
- *strategija diversifikacije*- kompanija se razvija integracijom ili pripajanjem kompanija iz raznih ali srodnih industrija (srodna diversifikacija); kompanija se razvija pripajanjem kompanija iz raznih i nesrodnih industrija (nesrodna diversifikacija).

Globalni elementi formulisanja strategijskih opcija rasta su: pravac rasta, metod rasta, tempo rasta i fleksibilnost rasta (Mašić, 2001: 220):

Pravci rasta se po I. Ansoff-ovoj matrici određuju prema komponentama vektorskog rasta, a to su tržište i proizvod.

Tabela 1. Komponente vektorskog rasta po I. Ansoffu

PROIZVOD/MISIJA	Sadašnji	Novi
Sadašnja	Penetracija tržišta	Razvoj proizvoda
Nova	Razvoj tržišta	Diversifikacija

Izvor: Mašić, B. (2001). *Strategijski menadžment*, Univerzitet "Braća Karić", Beograd, str. 221.

Prema datoj matrici razvojnih strategija I. Ansoffa, svaka varijabla može primiti dva stanja: sadašnje i buduće (novo). Globalno, radi se o dva pravca rasta: ekspanzija i diversifikacija, a u praksi se često koristi i kombinacija navedena dva pravca (Ibidem: 222).

Način na koji menadžment obezbjeđuje resurse za ispunjenje strateških ciljeva, predstavlja *metod rasta* i može biti *interni, eksterni i kombinovani*. Eksterni rast postaje sve više aktuelan pri formulisanju strategije rasta, gdje kompanija zasniva rast na spajanju, pripa-

janju, integrisanju sa drugim kompanijama putem preuzimanja ili akvizicije (engl. *acquisition*), odnosno fuzijom ili spajanjem (engl. *merger*).

Tempo rasta predstavlja brzinu kojom kompanija napreduje i mjeri se na različite načine: veličinom tržišta, prometom robe/usluga, tokovima gotovine, pokazateljima ROI, ROA i sl. Formulisanje i izbor tempa zavisi od strateške pozicije kompanije i može biti: ofanzivni, defanzivni ili kombinovani tempo.

Fleksibilnost kao element formulisanja strategije rasta posmatra sposobnost pravovremenog reagovanja kompanije na promjene kada je to neophodno. Što je sredina nestabilnija, zahtjeva se veća fleksibilnost kompanije.

Dakle, način na koji kompanija planira, implementira i kontroliše provođenje strategije, ključni su za njenu uspješnost. Stoga kompanija mora odrediti globalne elemente strategije kao što su pravci, metode, tempo i fleksibilnost, vodeći računa o resursima kompanije, konkurentskoj moći, tržištu na kom posluje ili planira poslovati, ali i o okruženju uopšte.

RAST I RAZVOJ HORIZONTALNOM INTEGRACIJOM

Rast i razvoj *horizontalnom integracijom* postiže se najčešće udruživanjem kompanije sa dosadašnjim konkurentima, putem preuzimanja ili akvizicije (engl. *acquisition*), odnosno fuzijom ili spajanjem (engl. *merger*). Ova poslovna praksa postaje jedno od glavnih obilježja savremenog poslovanja u mnogim industrijama kao što su naftna, automobilska industrija, vazduhoplovstvo, ali i telekomunikaciona (Koi-Akrofi, 2014: 1809).

Globalno, spajanja i akvizicije su preuzeli visoko vođstvo u korporativnoj strategiji zbog njihovih uočenih koristi.

Način akvizicije i spajanja

Postoji više načina organizacionog kombinovanja dva preduzeća, gdje su akvizicija (preuzimanje) i *merdžer* (spajanje, fuzija) jedni od njih. Radi se o poslovnim kombinacijama koje podrazumijevaju prodaju dijela ili cjelokupnog poslovanja određene kompanije prethodno različitih i nezavisnih vlasnika, pri čemu se strateške, finansijske, poreske ili čak kulturalne posljedice fuzije i akvizicije značajno razlikuju.

Fuzija ili spajanje se tipično odnosi na udruživanje dva ili više preduzeća sa svrhom nastajanja jednog većeg, zajedničkog, dok akvizicija ili preuzimanje obično podrazumijeva kupovinu određene imovine, poslovnog segmenta ili čak cijelog preduzeća od strane drugog preduzeća. Akvizicija se odnosi na sticanje vlasništva i kontrole od strane jednog preduzeća, u cjelosti ili djelimično, nad drugim preduzećem kupovinom kontrolnog interesa akviziranog preduzeća od strane kupca. Kupovina kontrolnog interesa označava pridobijanje minimalno 51% dionica s pravom glasa. Pri tome je kupac uobičajeno znatno veće i tržišno jače preduzeće od akviziranog. Akvizirano preduzeće može zadržati vlastito ime poslujući unutar novog preduzeća odnosno grupe, ali ono pretežito gubi poslovnu samostalnost obzirom da više ne provodi samostalnu i vlastitu strategiju, već strategiju kupca odnosno njegove grupe (Filipović, 2012: 17-23).

Prema nekim autorima, *merdžer* je prijateljsko, dobrovoljno i harmonično kombinovanje dva ili više ranije samostalnih preduzeća koje rade zajedno da bi postigli najbolji interes. *Preuzimanje* je sticanje kontrole kupovinom akcija, a *akvizicija* je transakcija zaključena uz saglasnost volja kupca i prodavca. Međutim, prema P. Druckeru, preuzimanja i otkupi

kompanija predstavljaju “radikalan hiruški zahvat. Pa čak i ako operacija nije opasna po život, ona izaziva dubok šok” (Mašić, 2001: 226).

Bez obzira da li kompanija koristi fuziju ili akviziciju kao metod eksternog rasta, veoma je važno shvatiti kontekst složenosti ovog procesa za oba učesnika u postupku, i kupca (engl. acquirer) i akvizicijsku metu (engl. target company). Stoga je bitan planski pristup koji uključuje definisane korake planiranja i implementacije uz aktivno učešće svih funkcionalnih cjelina, pri čemu ključnu ulogu ima top menadžment.

Mjerenje uspješnosti akvizicije i spajanja

Ključni indikatori performansi (KPI) omogućavaju kompaniji da mjeri napredak u ostvarenju zadatih ciljeva, u ovom slučaju uspješnost akvizicije ili spajanja, pri čemu se “uspješnom akvizicijom smatra ona koja u postakvizicijskom periodu rezultira stvaranjem veće vrijednosti za vlasnike preduzeća” (Đogić, 2014: 64).

Prema brojnim istraživanjima, akvizicije spadaju u rizične poslovne aktivnosti, zbog složenosti samog procesa akvizicije, visine novčane transakcije i načina obezbjeđenja sredstava. Ovaj proces teče u tri faze: pronalazak akvizicijske mete, proces akvizicije u operativnom smislu i integracija. Najčešći neuspjeh se bilježi u prvoj i trećoj fazi. Među glavnim uzrocima neuspjeha se navode: nedostatak strateškog planiranja i pogrešan izbor akvizicijske mete, neostvarena očekivana sinergija, nedovoljno poznavanje poslovanja i tržišta, nepostojanje postakvizicionih planova, nedovoljno iskustvo menadžmenta, te kulturološke razlike, a posebno sukob organizacionih kultura. Kako navodi Harvard Business Review (Roger, 2016: 42-48), pravilo potvrđeno u gotovo svim studijama je da 70-90% akvizicija nije uspješno, te da kompanije koje su više usmjerene na *davanje* (kapitala, menadžerskog nadzora, vještina, imovine), nego na *uzimanje*, imaju veću šansu za uspjeh.

Danas sistem za mjerenje performansi preduzeća integriše finansijske i nefinansijske pokazatelje, gdje nefinansijski pokazatelji naglašavaju uzročnike stvaranja vrijednosti koji su važni za kvalitet poslovanja i dugoročan uspjeh. Među njima je i model uravnoteženih ciljeva koji pokazuje ne samo rezultate, nego i kako su oni postignuti (Vukasović, Pešević, 2015: 294).

Tako na primjer *kvantitativni pokazatelji* koji se smatraju relevantnim za uspješno funkcionisanje akvizicije mogu biti: povećanje tržišnog udjela, profitabilnost, povećanje prihoda, efikasnost, finansijska sinergija (posebno u dijelu smanjenja troškova, troškova investiranja i sl.), diversifikacija, a među *kvalitativnim*, oni kojima se mjeri zadovoljstvo, mišljenje, sposobnost za donošenje odluka i slično, su: inovativnost, nove tehnologije, tržišna moć, konkurentska prednost, karakteristike menadžmenta i ljudski potencijal, nivo usaglašenosti organizacione kulture i dr. (Đogić, 2014: 65).

AKVIZICIJE I SPAJANJA NA TRŽIŠTU TELEKOMUNIKACIJA

Akvizicije i spajanja su česta poslovna praksa na tržištu telekomunikacija, zbog uočljivih prednosti koje donosi primjena ove strategije rasta. Na navedenom tržištu najčešće se uočavaju horizontalna spajanja zbog bavljenja istom djelatnošću koja je po svojoj prirodi profitabilna, mada se u posljednje vrijeme javljaju i vertikalna spajanja. Vertikalna spajanja su česta na relaciji telekom operater - dobavljač telekomunikacione opreme, međutim ulaskom telekomunikacionog sektora u oblast distribucije sadržaja može se primjetiti ver-

tikalno spajanja telekom operatera i proizvođača sadržaja. Osnovni razlog za navedeno jeste što se konkurentna prednost na tržištu telekomunikacija danas ne stiče samo na infrastrukturnom nivou, nego i na polju distribucije samog sadržaja, gdje telekom operateri čine svoju ponudu različitom i atraktivnijom od konkurencije, posebno kada govorimo o sportskom i filmskom sadržaju. Takođe, nerijetko se telekom operateri spajaju sa bankarskim i energetskektorom.

Motivi akvizicije i spajanja na telekomunikacionom tržištu

Postoji više motiva da kompanija započne proces akvizicije i spajanja. Pored već spominjanih koji se odnose na sinergiju, pristup novom tržištu, prenos znanja, organizaciono učenje i sl, svaka industrija ima svoje specifičnosti. U telekomunikacionoj industriji, osnovni motiv odnosi se na postizanje konkurentne prednosti i povećanje prihoda (Koi-Akrofi, 2014: 1810): ulazak na nova geografska tržišta, jačanje osnovne djelatnosti, postizanje ekonomije obima, uklanjanje ili smanjenje konkurencije, sticanje nove tehnologije, ulazak na nova tržišta proizvoda, sticanje likvidne imovine, iskorištavanje prednosti niske vrijednosti imovine i sl.

Može se zaključiti da pored uobičajenih sinergetskih efekata, pristupa novim tržištima i proizvodima, telekomunikacione kompanije vide motive u infrastrukturnim vrijednostima, inovacijama i novim tehnologijama, ali svakako i u uklanjanju i smanjenju konkurencije. Horizontalna spajanja smanjuju konkurenciju, a time i neizvesnost.

Najveće akvizicije i spajanja na svjetskom telekomunikacionom tržištu

Dvije dominantne vijesti vezane za spajanja na svjetskom telekomunikacionom tržištu posljednjih godina tiču se spajanje dva najveća mobilna telekom operatera T-Mobile i Sprint, posebno iz razloga što je ovaj proces konačno uspio nakon sedam godina i tri neuspjela pokušaja, kao i vijest da je Microsoft ozbiljno pristupio telekomunikacionoj industriji kupovinom Metaswitch Networks i Affirmed Networks, vodećeg provajdera virtuelnog mrežnog softvera za prenos glasa, podataka i komunikaciju sa sjedištem u Velikoj Britaniji.

Naime, treći i četvrti po veličini bežični giganti u Sjedinjenim Američkim Državama prvi su put predložili svoj četvrti pokušaj spajanja u aprilu 2018. godine, a nakon dvije godine planiranja i pregovora, sporazum od 26,5 milijardi \$, zaključen je 1. aprila 2020. godine. Dvije kompanije su u procesu formiranja "novog T-Mobila" pod rukovodstvom Mikea Sieverta, bivšeg izvršnog direktora T-Mobila, koji je u aprilu postao CEO kombinovane kompanije. Uslovima odobrenja sporazuma od strane Ministarstva pravde Sjedinjenih Država, kombinovana kompanija morala je prodati Sprintov prepaid biznis i Sprintovu opremu za opseg od 800 MHz satelitskom TV provajderu Dish Network. Novi T-Mobile mora omogućiti bežičnim korisnicima Dish-a pristup svojoj mreži sedam godina i ponuditi standardne aranžmane tranzicionih usluga za Dish tokom prelaznog perioda do tri godine.⁴

Pored navedenih, najveće akvizicije i spajanja na telekomunikacionom tržištu u 2021. godini (čiji su finansijski iznosi poznati), prema izvještaju CRN Magazine od 21.07.2021. godine⁵ su:

4 CRN Magazine, *The Top 10 Telecom Mergers And Acquisitions Of 2020*, (Dostupno na: <https://www.crn.com/slide-shows/networking/the-top-10-telecom-mergers-and-acquisitions-of-2020-so-far-11>)

5 CRN Magazine, *The Top 10 Telecom Mergers And Acquisitions Of 2021*, (Dostupno na: <https://www.crn.com/slide-shows/networking/the-top-10-telecom-mergers-and-acquisitions-of-2021-so-far-11>)

- Udruživanje dijela AT&T-a (multinacionalne američke telekomunikacione kompanije) WarnerMedia sa Discovery za 85,4 milijarde \$ (ranije je 2018. godine AT&T akvizirao WarnerMediu). Prema uslovima ugovora, AT&T preuzima 43 milijarde \$ u kombinaciji gotovine, dužničkih hartija od vrijednosti i zadržavanja određenog duga od strane Warner Medije prema kompanijama. Novi ugovor između WarnerMedia i Discovery formiraće jednog od najvećih globalnih *streaming* igrača na tržištu.
- Kompanija Cisco kupuje Acacia Communications, dobavljača svojih brzinskih optičkih tehnologija za međusobno povezivanje, vezano za telekomunikacioni dio i njegovu strategiju „Internet budućnosti“. Cisco je u martu 2021. zaključio ugovor vrijedan 4,5 milijarde \$.
- Kablovski i širokopojasni američki provajder WideOpenWest, (WOW!) u junu je zaključio sporazum sa američkim kablovskim operaterom Atlantic Broadband, podružnicom Cogeco Communications Inc., o prodaji svojih tržišta Cleveland i Columbus. Prodaja će omogućiti WOW!-u da smanji svoj dug i nastavi sa traženjem grinfild i komercijalnih mogućnosti kao dio svoje strategije širokog propusnog opsega. Transakcija ima vrijednosti od 1,125 milijardi \$.

Akvizicije i spajanja na tržištu BiH

Tržište telekomunikacija BiH je dinamično tržište sa velikim brojem učesnika. Pored tri dominantna operatora BH Telecom d.d. Sarajevo, Mtel a.d. Banja Luka i JP Hrvatske telekomunikacije d.d. Mostar, koji su proglašeni za operatere sa značajnom tržišnom snagom, postoje i drugi tzv. alternativni operatori koji djeluju na tržištu.

Prema Godišnjem izvještaju Regulatorne agencije za komunikacije (u daljem tekstu RAK) za 2021. godinu⁶, 14 operatora posjeduje Dozvolu za pružanje fiksni javnih telefonskih usluga i 3 koji posjeduju Dozvolu za javnog operatora (operatori sa značajnom tržišnom snagom), na tržištu mobilne telefonije djeluju 3 licencirana mobilna operatora i 3 nosioca dozvole za SP-a mobilne telefonije, te 60 nosioca dozvole za pružanje pristupa Internetu (ISP).

Bosansko-hercegovačko tržište telekomunikacija je u poslednjih nekoliko godina postalo dinamično sa stanovišta akviziranja ili spajanja. Iako je u početku spajanje (merđžing) bio dominantan tip eksternog širenja od strane gotovo svih većih učesnika na tržištu koji su na kraju i sami postali akvizicijska meta, navedena dva operatera su svoju strategiju rasta zasnovali uglavnom na akvizicijama, a akvizirana kompanija je nastavila da postoji (subsidiarna akvizicija). U kontekstu navedene teme rada, analiziraćemo kvantitativne pokazatelje vezane za tržišno učešće operatera prema broju korisnika, kroz zvanične izvještaje RAK-a⁷, pri čemu je analiziran segment tržišta širokopojasnog pristupa internetu.

⁶ Regulatorna agencija za komunikacije BiH, *Godišnje izvješće Regulatorne agencije za komunikacije za 2021. godinu*. (Dostupno na: <https://docs.rak.ba/documents>)

⁷ Regulatorna agencija za komunikacije BiH, *Pregled stanja tržišta telekomunikacija u BiH za 2021. godinu* (Dostupno na: <https://www.rak.ba/hr/telecom-market-analysis>)

Tabela 2. Kretanje tržišnog učešća operatora u BiH-oblast širokopojasnog pristupa internetu

Operator širokopojasnog pristupa internetu	2016	2017	2018	2019	2020	2021
BH Telecom	29.55%	28.93%	29.44%	29.30%	27.96%	27.10%
HT Mostar	7.93%	7.77%	7.97%	7.89%	7.77%	7.76%
Mtel	19.55%	19.22%	20.04%	20.48%	21.40%	22.09%
Blicnet	3.89%	3.88%	3.79%	3.32%	3.12%	3.05%
Telradnet	0.94%	0.90%	0.84%	0.76%	2.06%	1.97%
Elta Kabel	4.89%	5.11%	5.12%	4.11%	4.04%	3.79%
Logosoft	1.19%	1.01%	0.93%	0.94%	0.94%	0.94%
<i>Telemach</i>	<i>14.54%</i>	<i>16.43%</i>	<i>17.04%</i>	<i>16.74%</i>	<i>17.50%</i>	<i>17.66%</i>
<i>M&H Company</i>	<i>1.49%</i>	<i>0.76%</i>	<i>0.50%</i>	<i>0.30%</i>	<i>0.20%</i>	<i>0.20%</i>
<i>Kablovska televizija HS</i>	<i>1.98%</i>	<i>1.73%</i>	<i>1.70%</i>	<i>1.61%</i>	<i>1.56%</i>	<i>1.51%</i>
<i>HKB</i>	<i>1.55%</i>	<i>2.38%</i>	<i>2.72%</i>	<i>2.75%</i>	<i>2.87%</i>	<i>2.89%</i>
<i>TX TV</i>	<i>1.74%</i>	<i>1.86%</i>	<i>2.00%</i>	<i>2.05%</i>	<i>2.10%</i>	<i>2.15%</i>
<i>Dasto Semtel</i>	<i>2.78%</i>	<i>2.72%</i>	<i>1.90%</i>	<i>2.55%</i>	<i>2.58%</i>	<i>2.57%</i>
<i>ostali</i>	<i>7.98%</i>	<i>7.30%</i>	<i>6.00%</i>	<i>7.20%</i>	<i>5.91%</i>	<i>5.64%</i>
Mtel grupa	20.74%	20.23%	20.97%	29.61%	31.55%	31.84%
Telemach grupa	19.56%	21.30%	21.96%	21.40%	22.13%	22.26%

Izvor: Kreacija autora prema: Regulatorna agencija za komunikacije BiH, Pregled stanja tržišta telekomunikacija u BiH za 2021. godinu, str. 23.

Posmatrajući tržišno učešće operatora širokopojasnog pristupa internetu u fiksnim mrežama, može se zaključiti da je Mtel a.d. Banja Luka u posmatranom periodu imao rast učešća na navedenom tržištu za 2,54% na kraju posmatranog perioda. Pri tome Mtel grupa je ostvarila veće tržišno učešće za 8,56% u odnosu na samostalno djelovanje Mtel a.d. Banja Luka, i porast za 11,10% u odnosu na posmatrani period grupacije. U istom periodu, Telemach BH d.o.o. Sarajevo je samostalno ostvario rast učešća na tržištu za 2,96 %, dok je kao grupa imao veće tržišno učešće za 4,63% u odnosu na samostalno djelovanje. Kao grupa u posmatranom periodu povećao je tržišno učešće za 2,57% u odnosu na posmatrani period. Sa druge strane, ako se posmatraju tržišna učešća u 2021.godini, vidljivo je da su operatori koji su izvršili akvizicije nastavili da i samostalno rastu, dok operatori koji nisu izvršili akvizicije, imaju pad tržišnog učešća.

ZAKLJUČAK

Akvizicija i spajanje kao metod eksternog rasta kompanije, može omogućiti kompaniji brži rast i napredak uz izvjesno preuzimanje rizika, iz čega proizilazi potreba da se ovom procesu pristupi planski. Rast i razvoj horizontalnom integracijom treba da rezultira pozitivnim vrijednostima za vlasnike preduzeća kroz povećanje tržišnog udjela, profitabilnost, povećanje prihoda, efikasnost, finansijsku sinergiju, diversifikaciju, ali i inovativnost, nove tehnologije, tržišnu moć, konkurentsku prednost, uspješniji menadžment, ljudski potencijal i usaglašenost organizacione kulture.

Motiv da kompanija započne proces spajanja ili akvizicije kao korporativne strategije rasta, u stvari predstavlja prvi korak u njenom planiranju određivanjem ciljeva i kriterija akvizicije. Da bi ova poslovna aktivnost imala uspjeh, ključne su dvije faze; prva faza koja se odnosi na pronalazak akvizicijske mete i faza integracije. S obzirom na značaj procesa akvizicije, neophodno je kreiranje odgovarajućeg sistema mjerenja performansi u cilju ocjene opravdanosti ove poslovne aktivnosti, dok u postakvizicionom periodu sistem treba da prikaže nivo i dinamiku materijalizacije projektovane sinergije kroz definisane ključne indikatore performansi (KPI).

Spajanje i akvizicije na svjetskom telekomunikacionom tržištu postali su uobičajena poslovna praksa, pri čemu su pored horizontalne, sve više prisutne i vertikalne integracije. Rast kroz spajanje i preuzimanje, pored toga što pruža pristup novim tržištima, resursima, tehnologijama te znanju, od velike je važnosti ne samo za učesnike u ovim transakcijama nego i za cjelokupno tržište na globalnom nivou. Pored toga, ova poslovna aktivnost mora zadovoljiti uslove zakonodavnih tijela vezano za konkurentsko djelovanje i specifične tržišne uslove, što sam proces može dodatno učiniti još složenijim, iscrpljujućim i dugotrajnim.

Zahvaljujući primjeni strategije rasta horizontalnom i verikalnom integracijom vlasnici telekomunikaonih kompanija ostvarili su rast tržišnog učešća u navedenim segmentima poslovanja u odnosu na samostalno djelovanje. Takođe se može zaključiti da oni koji nisu primjenili strategiju rasta bilo horizontalnim ili vertikalnim integracijom, su imali pad tržišnog učešća, kao i da kompanije koje su izabrale samo jednu strategiju rasta, u perspektivi mogu očekivati pad tržišnog učešća i u segmentu u kojem su rasli.

Ovom analizom posmatran je kvantitativni parametar poslovanja vezan za tržišno učešće prema broju korisnika, koji se može smatrati relevantnim za određivanje uspješnosti kompanije na telekomunikacionom tržištu. Svakako, za kompletnu sliku bilo bi neophodno izvršiti dodatne analize i ukrštanje više kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja.

LITERATURA:

1. Đogić, R. i dr. (2014). *BH Ekonomski forum*, Ekonomski fakultet univerziteta u Zenici, str.6. (Dostupno na: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=156935>).
2. Filipović, D. (2012). *Izazovi integracijskih procesa: Rast poduzeća putem spajanja, preuzimanja i strateških saveza*, Sinergija nakladništvo, Zagreb.
3. Koi-Akrofi, G.Y. (2014). *Motives for Telecom Mergers and Acquisitions*, International Journal of Innovation and Applied Studies, ISSN 2028-9324 Vol. 9 No. 4 Dec. 2014, pp. 1809-1817.
4. Mašić, B. (2001). *Strategijski menadžment*, Univerzitet "Braća Karić", Beograd.
5. Regulatorna agencija za komunikacije BiH, *Godišnje izvješće Regulatorne agencije za komunikacije za 2020. godinu*.
6. Regulatorna agencija za komunikacije BiH, *Pregled stanja tržišta telekomunikacija u BiH za 2021. godinu*.
7. Roger, L.M. (2016). *M&A: The One Thing You Need to Get Right*, Harvard Business Review, str.42-48.
8. The Top 10 Telecom Mergers And Acquisitions Of 2021, Dostupno na: <https://www.crn.com/slide-shows/networking/the-top-10-telecom-mergers-and-acquisitions-of-2021-so-far-/11> (uvid: 20.02.2023.)
9. Vukasović, D., Pešević, S. (2015). *Poslovna analiza*, Nezavisni univerzitet Banjaluka, Banjaluka.
10. Župljanin, S.S. (2016). *Menadžment*, Nezavisni univerzitet Banjaluka, Banjaluka.

ŽENSKE V ZNANOSTI IN TEHNOLOGIJI

Jon Žnidarčič¹

POVZETEK

Zadnjih dvajset let si družba intenzivno prizadeva za enakopravnost spolov in tako skrbi tudi za ozaveščanje ter spodbujanje žensk, ki so zaposlene na znanstvenem in tehnološkem področju (tj. v poklicih, ki jih uvrščamo v t. i. STEM – science, technology, engineering, mathematics). Ideja, da sta inženirstvo in tehnologija pretežno moški področji, postaja vse bolj oddaljena realnost, saj vemo, da je odstotek zastopanosti žensk v tej sferi predvsem v Sloveniji relativno visok. V raziskovalnem delu prispevek tako predstavi podatke o zastopanosti žensk na tehniškem oz. naravoslovnem področju med letoma 2018 in 2020 v Sloveniji, Nemčiji in Evropski uniji. Povzema posledice večje participacije žensk v znanosti in razloge, zakaj se ženske niso odločile oz. se redkeje odločajo za te poklice. Prispevek prav tako raziše projekte in dejavnosti v Sloveniji, ki ozaveščajo dekleta o teh poklicih in prispevajo k povečanju tega deleža.

KLJUČNE BESEDE: STEM, enakopravnost, spol, delež žensk, znanost, tehnologija

WOMEN IN SCIENCE AND TECHNOLOGY

SUMMARY

For the last 20 years, there has been intensive work on gender equality as well as on raising awareness and encouraging women to pursue careers in STEM (science and technology). The idea that engineering and technology is a predominantly male profession is becoming more and more distant reality, as we know that the percentage of women in this 'sphere' is especially in Slovenia high. In the research part of this paper I present data on the representation of women between 2018 and 2020 in Slovenia, Germany and in the European Union in the engineering, science and technology fields. I summarise the implications of the increased participation of women in science and the reasons why women have not or are not choosing these professions to the same extent. I will also explore projects and activities in Slovenia that raise awareness of these professions among girls and contribute to increasing this share.

KEYWORDS: STEM, equality, gender, proportion of woman, science, technology

UVOD IN TEORETIČNI OKVIR

Živimo v 21. stoletju, ki je polno tako družbenih kot tehnoloških izzivov in problemov, za katere moramo najti čim več rešitev in odgovorov. Izraz STEM (science, technology, engineering and mathematics) je širok in se nanaša predvsem na poučevanje in na delovna mesta v znanosti, tehnologiji, inženirstvu in matematiki. Ta ključna znanja in veščine danes

¹ Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, univerzitetni program biotehnologija, jon.znidarcic@gmail.com

potrebujemo na vsakem koraku in pri vsakem poklicu, četudi ne delamo vsi v tej panogah. Že v prejšnjem stoletju so se zavedali pomena tega znanja in ga tudi čim bolj spodbujali. V nemškogovorečem okolju je STEM bolj poznan kot MINT (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik), ki je okrajšava za predmete matematika, informatika, naravoslovje in tehnika. Dandanes imajo poklici STEM še pomembnejšo vlogo kot včasih, saj se družba v dobi digitalizacije in interneta še bolj zaveda svetovnih problemov in izzivov, kot so prehod na zeleno energijo, povečanje donosnosti kmetijskih rastlin in njihove odpornosti proti škodljivcem, razvoj učinkovitih zdravil (antibiotikov) in cepiv proti vse bolj odpornim bakterijam ter virusom in še mnogo več. Da bo vse to mogoče, je pomembna ozaveščenost mladih o teh poklicih, ki ne veljajo stereotipno samo za moške, ampak jih danes opravljajo številne ženske, katerih delež se stalno povečuje.

Zaposlovanje žensk igra osrednjo vlogo pri reševanju problema mladih talentov v tehničnih vedah. Te pa žal niso enakovredno zastopane predvsem v tehničnih oz. poklicih STEM. Povečanje zanimanja za te poklice ni tako nujno samo za izobraževalni sistem (doktorantke in raziskovalke na univerzah), temveč je bistvenega pomena za trg dela. Na tehnologijo oz. sektor STEM se še vedno gleda stereotipno kot na moški prostor dejavnosti, ki je povezan tako z »moškimi« veščinami in dosežki. Ta »moška« tehnologija se proizvaja in reproducira s socializacijo, značilno za spol, s kulturo in s predpostavkami, ki jih gojijo ženske, moški, izobraževalne ustanove in podjetja. Vendar se zadnjih trideset let intenzivno govori o tem problemu in rezultat vse večje promocije poklicev STEM med ženskami je sprememba tega trenda. Promocija zajema različne dejavnosti od objavljenih študij, določitve mednarodnih dnevo, posvečenih tej temi, predstavitve uspešnih žensk na tem področju do spodbujanja mladih žensk k vpisu na te študijske programe. Vse to pripomore tudi k spremembi pogleda družbe na ženske, zaposlene v sektorju STEM. Prvotna predpostavka o »primanjkljaju« med ženskami pri razumevanju naravoslovja in tehnologije je tako s časom tudi izzvenela, saj se z vsakim letom povečuje delež žensk v tej panogi, ki dokazujejo, da to ni res. Poslovni svet pa tudi vedno bolj ceni komunikativnost in ustvarjalnost ter usmerjenost k strankam, kar so veščine, pri katerih so ženske zagotovo enakovredne moškim ali pa jih celo presegajo.

REZULTATI IN DISKUSIJA

K povečanju zaposlenosti žensk v panogah STEM zaradi dobrih zaposlitvenih možnosti pripomorejo različna dejanja, npr. promocija učnih predmetov s tehničnega in naravoslovnega področja med dekleti in ženskami, spodbujanje vpisa na naravoslovno-tehniške fakultete, karierna orientacija. Vse to bi lahko pripomoglo tudi k zmanjšanju manka delovne sile na trgu dela v STEM. Tako bi večanje zanimanja žensk za poklice STEM in zaposlitev v tej panogah imela pozitiven učinek na gospodarsko rast v Evropski uniji. Odpravljanje razlik med spoloma bi lahko povečalo število zaposlitev za okoli 850.000 do 1.200.000 do leta 2050. Poleg tega bi te nove zaposlitve bile zelo produktivne, saj diplomirane »STEM ženske« pogosto napredujejo na položaje z visoko dodano vrednostjo. Povečanje participacije žensk v znanosti STEM bi imelo tudi močan pozitiven vpliv na BDP vrednosti na ravni EU. Zmanjšanje razlik med spoloma v STEM bi povečalo EU BDP per capita za 0.7–0.9 % do leta 2030. Do leta 2050 pa bi se BDP per capita povečal za med 2.2 % in 3.0 %. V finančnem smislu to pomeni rast BDP-ja za od 610 do 820 bilijonov do leta 2050.

Tako bi večje število delovne sile v STEM bilo tudi produktivnejše, inovativnejše in bi ustvarilo porast BDP per capita. Višja produktivnost zaposlenih bi prispevala tudi k višanju plač in njihovih dodatkov. Izboljšanje spolne enakosti pa bi tudi pripomoglo k evropski ekonomski dolgoročni konkurenčnosti.

Eurostat leta 2014 navaja, da so najbolj priljubljeni in najpogosteje izbrani študijski programi na terciarni stopnji družbene vede, poslovanje, pravo; nato inženirstvo, proizvodnja in gradbeništvo; sledijo zdravstvo in socialno varstvo; umetnost in humanistika; ter na koncu sledijo znanost, matematika in informatika ter komunikacijske tehnologije (IKT). Po najvišjem deležu žensk pa si sledijo družbene vede, poslovanje, pravo; nato zdravstvo in socialno varstvo; umetnost in humanistika; sledijo inženirstvo, proizvodnja, gradbeništvo; ter znanost, matematika in IKT-vede.

Ponudba delovne sile v sektorju STEM bi se z vse večjim vpisom žensk in določitev zanj povečala. Leta 2014 je 21 članic EU poročalo o težavah pri iskanju delovne sile na področju znanosti in inženirstva. Prav tako 20 članic EU poroča o podobnem problemu na področju informatike in komunikacijskih tehnologij. Na primer v Združenem kraljestvu imajo več kot 40 % služb v sektorju STEM nezasedenih zaradi manjka prijaviteljev. Evropski parlament prav tako ocenjuje, da bo do leta 2025 v sektorju STEM 7 milijonov novih delovnih mest. Poleg tega na poklice STEM v EU večinoma ne vpliva brezposelnost in zaposleni na teh področjih imajo občutno višji zaslužek.

Tudi Nemčija, gospodarska in industrijska velesila Evrope, se sooča z neenakovredno zastopanostjo žensk v panogah STEM oz. MINT. Zanimivo je, da imajo vseeno delež študentk na univerzah na področju matematike in naravoslovja višji od 50 %, delno tudi zaradi tega, ker veliko študent obiskuje pedagoške programe in tečaje za usposabljanje učiteljev teh smeri. V pedagoškem izobraževanju pa je tradicionalno nesorazmerno za okoli dve tretjini žensk. Zastopanost študentk v inženirstvu se giblje okoli 20 %, v zadnjih letih pa je delež narasel tudi že na eno četrtino. V letu 2011 se je to razmerje sicer delno spremenilo v korist moškim, saj so tega leta v Nemčiji opustili služenje obveznega vojaškega roka, kar je posledično pomenilo večje število študentov. Delež žensk pa se razlikuje tudi med posameznimi inženirskimi programi. Tako so imele najvišji delež zastopanosti žensk leta 2018 rudarska, lesarska in proizvodnja tehnologija, najmanjšega pa strojništvo, mehatronika in tehnologija vozil. Razmeroma visok delež študentk je v medicinsko-zdravstvenih, kemijskih in bioloških programih. Privlačni so tudi programi z bolj oblikovalskimi in kreativnimi elementi, kjer delež žensk presega tudi 80 %. To so notranje oblikovanje, učiteljski poklici na področju naravoslovja, tekstilstvo, pa tudi živilska tehnologija, farmacija, biogeografija, biologija, biomedicina, biokemija in arhitektura. Ugotovili so, da so priljubljeni predvsem programi, ki niso samo tehnični, ampak so bolj interdisciplinarni in združujejo znanja več strok oz. smeri. Interdisciplinarnost naj bi zastopala prav bolj ženske interese in upoštevala manj spolno stereotipne predpise potrebnih veščin. Delež žensk je precej različen tudi pri relativno tesno povezanih predmetih, recimo na področju informatike. V inženirski informatiki in informatiki je delež žensk nizek, v računalniški komunikacijski tehniki, medicinski informatiki in predvsem bioinformatiki pa je odstotek žensk občutno višji, tudi za več kot dvakrat v primerjavi s splošno informatiko. Zlasti na področju medicinske informatike in bioinformatike je zastopanost žensk podobna kot moških.

Tako v Nemčiji znotraj študijskih programov MINT v skupini inženirskih predmetov še vedno močno prevladujejo moški, poudariti pa je treba, da delež žensk nekoliko nara-

šča. Številni programi MINT združujejo elemente iz različnih disciplin, in če tehnične in znanstvene predmete kombiniramo z vsebinami z drugih področij in so tudi bolj oblikovalsko-ustvarjalno, ekološko ali medicinsko naravnani, se zdi, da je tak študij za ženske privlačnejši. Primeri tega so zdravstvena tehnologija, poslovna matematika, medijska informacijska tehnologija, bioinformatika. Znano je tudi, da imajo interdisciplinarni (kombinirani) študijski programi dobre priložnosti na trgu dela, saj je čedalje pomembneje, da znamo povezovati znanje in iskati rešitve ter odgovore na znanstvene ali družbene probleme s pomočjo več strok.

Evropska komisija je leta 2021 zbrala statistične podatke v publikaciji She Figures o stanju enakosti spolov na področju raziskav in inovacij (R&I). Leta 2018 so ženske na evropski ravni predstavljale 48,1 % doktorskih diplomantov, delež žensk med doktorskimi diplomanti pa je bil v večini 27 članic uravnotežen po spolu (od 40 % do 60 %). V Sloveniji je bil delež 54 %, v Nemčiji 45,2 %, v Avstriji 49,91 %, na Hrvaškem 53,9 %, v Srbiji 59,6 %, v Italiji 50,5 %. Najvišji delež je imela Albanija (62,3 %), sledita ji Gruzija (60,8 %) in Srbija (59,6 %). Kljub temu pa še vedno obstajajo pomembne razlike na določenih študijskih področjih, kot je to, da so bile doktorice preveč zastopane na področjih izobraževanja in premalo na širših informacijskih, komunikacijskih in inženirskih ter proizvodno-tehnoloških in gradbeniških področjih. V letu 2019 so ženske predstavljale večino terciarno izobražene prebivalstva in zaposlenega kot strokovnjakinje ali tehnologinje na področju znanosti ter tehnologije na evropski ravni – 53,7 %. Manj pa so bile ženske zastopane med populacijo zaposlenih znanstvenikov in inženirjev na evropski ravni – 41,3 %. Glede na strateški pomen tehnološke industrije za gospodarstvo EU ti podatki kažejo, da bo treba več truda posvetiti povečanju udeležbe žensk na tem področju. Delež samozaposlenih žensk v znanosti in inženirstvu ter na IKT-področju je bil leta 2018 na evropski ravni 24,87 %. Največji delež je imela Hrvaška (43,88 %), sledita Litva (36,62 %) in Francija (32,91 %). Slovenija je imela 27,65 % delež, najnižjega pa Poljska (17,41 %), Češka (16,37 %) in Madžarska (12,88 %). V zadnjem desetletju tako EU opaža pozitiven razvoj pri doseganju uravnotežene zastopanosti spolov v skupini doktorskih diplomantov. Kljub temu pa so ženske leta 2018 predstavljale približno eno tretjino (32,8 %) celotne populacije raziskovalcev na evropski ravni. Povprečna stopnja rasti deleža raziskovalk med letoma 2010 in 2018 je bila 3,9 %, kar kaže na uspešnost prizadevanj institucij in gospodarstva. Pri tem parametru imata Srbija (51,37 %) in Hrvaška (48,42 %) visoko nadpovprečne rezultate, medtem ko so se Slovenija (32,31 %), Madžarska (30,48 %) in Nemčija (27,88 %) uvrstile pod povprečje Evropske unije. Zanimivo je, da ima Nizozemska s 48,1 % deležem doktorskih diplomant skoraj najnižji delež raziskovalk na evropski ravni (26,44 %). Na ravni EU so leta 2018 ženske v povprečju predstavljale več kot 40 % akademskega osebja. Vendar pa ženske na akademski lestvici zasedajo le eno četrtino (26,2 %) položajev v najvišjem razredu nazivu – redne profesorice. Medtem ko se z višanjem stopnje delež moških med akademskim osebjem povečuje (na prvi stopnji – diploma – je delež 46 %, delež na najvišji stopnji – redni profesor – pa je 74 %), se delež žensk s stopnjo zmanjšuje (54 % na prvi stopnji in na najvišji stopnji 26 %). Leta 2019 so ženske predstavljale tudi manj kot 25 % vodij ustanov v visokošolskem sektorju in so zasedle tretjino članov uprave (31,1 %) ter manj kot eno četrtino vodij uprav na evropski ravni (24,5 %). V Sloveniji je bil delež vodij ustanov v visokošolskem sektorju 32,7 %. V obdobju 2015–2018 je bilo na vsakih 100 patentnih prijav moških 12 ženskih, odstotek ženskih patentnih prijav na EU ravni je bil tako 10,7 %. Podobno je tudi pri pisa-

nju strokovnih člankov. Na začetku kariere je delež izdanih člankov podoben, z višanjem stopnje naziva in delovne dobe pa se delež izdanih člankov avtoric zmanjša.

Porazdelitev raziskovalcev glede na področje dela in spol je bila leta 2018 v Evropski uniji pri ženskah 28,86 % v podjetniškem sektorju (BES), 14,22 % v javnem sektorju (GOV), 55,88 % v visokošolskem sektorju (HES) in 1,03% v privatnem neprofitnem sektorju (PNP). Pri moških pa je bila porazdelitev 53,3 % v podjetniškem sektorju, 8,89 % v javnem sektorju, 37,27 % v visokošolskem sektorju in 0,54 % v privatnem neprofitnem sektorju.

Porazdelitev raziskovalcev glede na področje dela in spol v Sloveniji pri ženskah pa je bila 37,33 % v podjetniškem sektorju, 22,07 % v javnem sektorju, 40,16 % v visokošolskem sektorju in 0,44 % v privatnem neprofitnem sektorju. Pri moških pa 60,56 % v podjetniškem sektorju, 12,24 % v javnem sektorju, 26,37 % v visokošolskem in 0,47 % v privatnem neprofitnem sektorju.

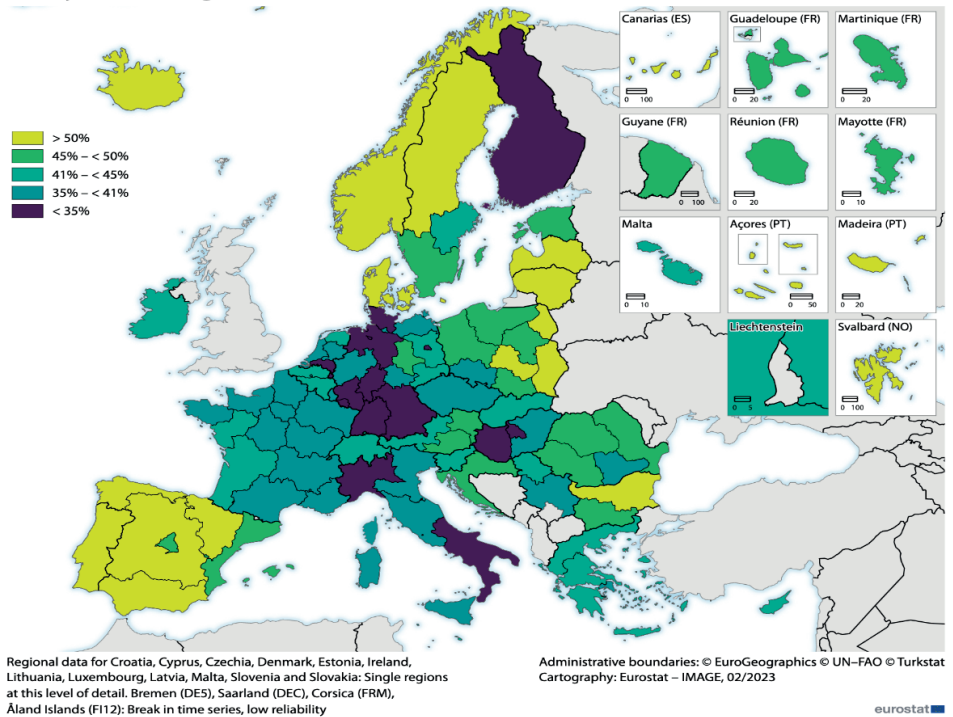
Leta 2019 je bilo v Evropski Uniji več kot 6,3 milijona znanstvenic in inženirk, ki so predstavljale 41 % delež zaposlenih v znanosti in inženirstvu. Leta 2021 pa je bilo v EU 6,9 milijona znanstvenic in inženirk, kar je za 369.800 več kot leta 2020, kar pa je predstavljalo 41 % vseh zaposlenih v znanosti in tehnologiji (število novozaposlenih v inženirstvu in znanosti se stalno povečuje z velikim letnim prirastom). Med letoma 2009 in 2019 se je povečal delež žensk v znanosti in inženirstvu za 7 %. Po sektorju dejavnosti so bile ženske zastopane v vseh sektorjih statistične kvalifikacije gospodarskih dejavnosti v EU pod 50 %. Vendar je bila zastopanost žensk v storitvenem sektorju bolj uravnotežena – 46 % znanstvenic in inženirk. V sektorju zračnega prometa so ženske predstavljale 28 %, v proizvodnem pa 21 %. Najnižji delež žensk je bil zabeležen v dejavnosti vodnega prometa (8 %), v proizvodnji transportnih sredstev (12 %) in motornih vozil (13 %).

Ženske so predstavljale 46 % znanstvenikov in inženirjev v storitvah, ki temeljijo na znanju, 22 % v sektorjih visoke/visokotehnološke tehnologije in 18 % v visoko in srednje tehnološko zahtevni proizvodnji.

Delež znanstvenic in inženirk med državami EU je bil 2021 zelo različen. Najvišji delež je bil zabeležen v Litvi (52 %) ter Bolgariji, Latviji in na Portugalskem (51%), najnižji pa v Luksemburgu (35 %), Nemčiji in Italiji (34 %), na Madžarskem (33 %) in Finskem (31 %).

Slika 1: Delež znanstvenic in inženirk glede na regijo leta 2021

Proportion of women scientists and engineers, 2021 (%, by NUTS 1 regions)



(23. 8. 2023, dostopno na <https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230210->)

SLOVENIJA IN PROJEKTI O OZAVEŠČANJU PROBLEMA

Odličen primer spodbujanja in ozaveščanja o inženirskih in tehnoloških poklicih (STEM) je projekt Inženirke in inženirji bomo!, ki tudi ruši stereotipe o teh poklicih in o primernosti žensk zanje. Namen projekta je promocija inženirskih, tehnoloških in naravoslovnih poklicev (STEM) ter inovativnosti med dijaki vodilnih slovenskih gimnazij. Cilj je spodbujanje razvoja talentov in navduševanje mladih za ustvarjalnost ter inovativnost v tehniških poklicih, ki bosta vodila k dvigovanju dodane vrednosti in konkurenčnosti. S projektom povezani dogodki in druge aktivnosti predstavljajo tudi obliko predstavitve podjetij in njegovih dosežkov mladim, s tem pa se povezuje mlade in gospodarstvo. Projekt združuje priznane inženirke in inženirje, vrhunske menedžerke in menedžerje, raziskovalke in raziskovalce na fakultetah, ambiciozne študente, predstavnike start-up podjetij in različne uspešne ter ustvarjalne posameznike. Ti mladim delijo svoje življenjske izkušnje, predstavijo karijerne priložnosti na znanstvenem področju in v tehničnih poklicih ter spodbujajo nagrajevanje inženirskega znanja s poslom. Projekt je bil zasnovan leta 2012 na pobudo

prof. dr. Janeza Beštra, mag. Antona Petriča in mag. Edite Krajnovič. 3. 11. 2014 je postal predsednik Republike Slovenije Borut Pahor tudi njegov častni pokrovitelj. Inženirke in inženirji bomo! združuje že preko 70 organizacij in je nagovoril že več kot 5600 mladih. Organizatorji projekta tudi stalno ozaveščajo mlade o inženirskih dosežkih, priložnostih in znanju ter skrbijo za promocijo inovativnosti, interdisciplinarnosti in povezovanje mladih, podjetij ter izobraževalnih ustanov na družbenih omrežjih, spletnih straneh in v medijih. Mlade želijo predvsem spodbuditi k razmisleku, v čem so dobri, kaj jih veseli in kaj okolje potrebuje. Učinki projekta se kažejo v povišanem interesu za tehnične in naravoslovne poklice. Na njihovi spletni strani je na voljo tudi digitalni kviz dosežkov Slovenski kvIZUM, ki utrjuje samozavest in prepoznavnost Slovencev kot naroda inovatorjev, ki je sposoben velikih, odmevnih dosežkov.

Na pobudo Medeje Lončar, direktorice Siemens Slovenija, v okviru projekta od leta 2018 poteka tudi izbor Inženirka leta!, s katerim naslavlja predvsem problem »nevidnosti« inženirk v družbi. Pri zboru je v ospredju doprinos inženirk k razvoju tehnologije, napredku gospodarstva in celotne družbe. Menijo, da je eden izmed razlogov, zakaj se ženske ne odločajo za inženirske poklice, ta, ker imajo premalo zgledov in jim ne znamo razložiti pomembne vloge in prispevka inženirjev k razvoju družbe. Nizka zastopanost žensk na področjih inženirstva, znanosti in tehnologije škoduje predvsem potencialu teh ved v Sloveniji, saj se izgublja del talentov, s tem pa se niža inovativnost pri reševanju znanstvenih in družbenih problemov. Z izborom vsako leto javnosti predstavijo 10 zanimivih inženirk – oseb, ki s svojo osebnostjo in delom mlade lahko spodbudijo, navdušijo in opogumijo za odločitve o inženirski študijski ali poklicni poti. V središče ne postavljajo inženirskih dosežkov posameznice, temveč njen potencial, odliko, da je kot inženirka zgled in navdih mlajšim generacijam deklet. Namen izbora je čim širša in učinkovita družbena promocija inženirk. Na 5. izboru Inženirka leta (2022) je naziv dobila Rosana Kolar, diplomirana inženirka strojništva in letalska mehaničarka v podjetju Adria Tehnika.

Natečaj pa se je razširil tudi v druge države, saj so po zgledu Slovenije izmed 10 nominirank maja 2023 razglasili prvo inženirko leta na Hrvaškem – Snježano Miliša, ki je vodja programa Nevera v podjetju Bugatti Rimac. V juniju 2023 pa so razglasili tudi prvo inženirko leta v Srbiji – Ano Petrovič, ki je generalna direktorica podjetja Global Substation Solution.

Poznamo tudi mednarodni dan žensk v znanosti, ki ga praznujemo 11. februarja in služi predvsem kot opomnik, da je znanstvenic še vedno premalo. Od leta 2014 obeležujemo 23. junija tudi mednarodni dan žensk v inženirstvu, ki je bil zasnovan na pobudo društva Woman's Engineering Society (WES), ta pa deluje od leta 1919 v Londonu.

ZAKLJUČEK

Leta 2021 je bilo v Evropski uniji 6,9 milijona znanstvenic in inženirk, ki so predstavljale 41 % vseh zaposlenih v znanosti in inženirstvu. Vsako leto se na študijske programe v znanosti in inženirstvu vpiše tudi več deklet, saj se odstotek diplomantk teh področij zvišuje. Velik pomen pri tem ima EU z raznimi projekti, s katerimi ozavešča dekleta o tej temi in jih spodbuja za te poklice. V Sloveniji od leta 2012 poteka projekt Inženirke in inženirji bomo!, ki spodbuja mlade za tehniške in naravoslovne poklice, ruši stereotipe o teh poklicih in krepi predvsem inovativnost ter navdušenje mladih nad znanostjo. V okviru

tega poteka tudi izbor Inženirka leta, kar še dodatno spodbuja in opogumlja mlade ženske k odločitvi za študijske smeri in poklice STEM. Pozitivno je tudi to, da se je izbor razširil letos na Hrvaško in v Srbijo. Vse to prispeva k višji dodani vrednosti, razvoju gospodarstva in posledično predvsem reševanju tehnoloških in družbenih problemov. Odpravljanje razlik med spoloma v sektorju STEM pa ne bi samo povečalo števila delovnih mest za okoli 850.000 do 1.200.000 do leta 2050. Do leta 2050 pa bi se tudi tako BDP per capita lahko povečal za med 2,2 % in 3,0 %, kar pomeni rast BDP-ja za od 610 do 820 bilijonov.

LITERATURA IN VIRI

1. World Economic Forum. (2023, June 20). *Global Gender Gap Report*. <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023/digest/>
2. European Institute for Gender Equality. (2017, August 10). *Economic benefits of gender equality in the EU: How gender equality in STEM education leads to economic growth*. https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/economic-benefits-gender-equality-eu-how-gender-equality-stem-education-leads-economic-growth?language_content_entity=en
3. European Commission. Directorate-General for Research and Innovation. (2021, November). *She figures 2021, Gender in research and innovation: statistics and indicators*. <https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/67d5a207-4da1-11ec-91ac-01aa-75ed71a1>
4. Kroll, S. (2017). *Technikberufe: Nicht immer nur reine Männersache*. BWP (Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis). <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/8287>
5. Braunschweig, L.; Christoph, B.; Schreyer, F. (16. Dezember 2019). IAB-Forum. *Ingenieur- und Naturwissenschaften: In manchen MINT-Fächern dominieren Frauen*. <https://www.iab-forum.de/ingenieur-und-naturwissenschaften-in-manchen-mint-faechern-dominieren-frauen/>
6. *EU had almost 7 million female scientists in 2021*. (10. 2. 2023) <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230210-1> (povzeto dne 21. 8. 2023)
7. *Inženirke in inženirji bomo!* (2018) <https://www.mediade.si/aktualno/inzenirke-inzenirji-bomo/> (povzeto dne 19. 8. 2023)
8. *Mednarodni dan žensk v inženirstvu: po zgledu Slovenije inženirke postajajo vzornice tudi na Hrvaškem in v Srbiji*. (3. 7. 2023) <https://www.inzenirka-leta.si/novice/2023070313504335/mednarodni-dan-zensk-v-inzenirstvu:-po-zgledu-slovenije-inzenirke-postajajo-vzornice-tudi-na-hrvaskem-in-v-srbiji-> (povzeto dne 19. 8. 2023)

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна и универзитетска библиотека
Републике Српске, Бања Лука

316.774(082)
330(082)

МЕЂУНАРОДНА научна конференција Медији и економија
(2023 ; Бања Лука)

Zbornik radova / Међународна научна конференција Медији и економија, 23. septembar 2023. = Collection of Scientific Papers / International Scientific Conference Media and Economy ; [urednik zbornika, editor in chief Svetlana Dušanić Gačić]. - Banja Luka : BLC : Besjeda, 2023 (Banja Luka : Grafid). - 356 стр. : илустр. ; 23 cm. - (Међународна научна конференција Медији и економија, ISSN 2566-4697, ISSN 2744-1822)

Текст на срп., енгл. и слов. језику. - Текст ћир. и лат.
- Напомене и библиографске референце уз текст. -
Библиографија уз сваки рад. - Summaries.

ISBN 978-99938-1-503-7 (Besjeda)

COBISS.RS-ID 139113985