

**ЦЕНТАР ЗА ОДРЖИВИ РАЗВОЈ  
БЕОГРАД**

ISSN 2683-3654 (print)  
ISSN 2683-3689 (online)

# **О Д Р Ж И В И Р А З В О Ј**

**4.**

Часопис је категоризован за 2021. годину као М54 од стране  
Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике  
Србије

Часопис ОДРЖИВИ РАЗВОЈ

Београд, Vol. IV, Бр. 01/2022.

**Издавач – Publisher**

ЦЕНТАР ЗА ОДРЖИВИ РАЗВОЈ БЕОГРАД

Гаврила Принципа 29, 11000 Београд

Tel. +381643021951

web - [www.cor.edu.rs](http://www.cor.edu.rs)

e-mail: [rosa.andzic@gmail.com](mailto:rosa.andzic@gmail.com), [profdjordjevic@gmail.com](mailto:profdjordjevic@gmail.com)

**Суиздавачи:**

Универзитет за пословне студије, Бања Лука, Република Српска,  
Босна и Херцеговина

Висока школа за менаџмент и економију Крагујевац, Република  
Србија

ISSN 2683-3654 (print)

ISSN 2683-3689 (online)

**ПРЕДСЕДНИК САВЕТА – PRESIDENT OF THE COUNCIL**

Проф. др Богдан Илић

**ГЛАВНИ И ОДГОВОРНИ УРЕДНИК – EDITOR IN CHIEF**

Проф. др Роса Анџић

**ЗАМЕНИК ГЛАВНОГ УРЕДНИКА - DEPUTY EDITOR IN  
CHIEF**

др Михаило Турчић, научни сарадник

**Издавачки савет – Publishing Council**

*проф. др Богдан Илић*, Универзитет за пословне студије, Бања  
Лука, Р. Српска, БиХ

*проф. др Роса Анџић*, Универзитет Алфа БК, Београд, Р. Србија

*проф. др Миленко Савић*, Институт за воде, Бијељина, Р. Српска,  
БиХ

*проф. др Илија Шушић*, Универзитет за пословне студије, Бања  
Лука, Р. Српска, БиХ

*проф. др Сања Ђукић*, Висока школа за менаџмент и економију,  
Београд, Р. Србија

*проф. др Светлана Игњатијевић*, Факултет за економију и  
инжењерски менаџмент, Нови Сад, Р. Србија

*проф. др Драган Анђелић*, Висока школа за менаџмент и  
економију, Београд, Р. Србија

## Редакцијски рецензентски одбор – Editorial Review Board

*проф. др Драгомир Борђевић*, Факултет за економију и инжењерски менаџмент, Нови Сад, Р. Србија

*проф. др Горица Цвијановић*, Факултет за биофарминг, Бачка Топола, Р. Србија

*проф. др Светлана Игњатијевић*, Факултет за економију и инжењерски менаџмент, Нови Сад, Р. Србија

*проф. др Илија Гаљак*, Висока школа пословну економију и предузетништво, Београд, Р. Србија

*проф. др Бојан Савић*, Пољопривредни факултет, Београд, Р. Србија

*Ramadhani Issa Hemed*, University of Der es Salam, Tanzania

*проф. др Милош Станковић*, Висока школа за менаџмент и економију, Крагујевац, Р. Србија

*проф. др Богдан Илић*, Економски факултет, Београд, Р. Србија

*проф. др Роса Анџић*, Универзитет Алфа БК, Београд, Р. Србија

*проф. др Бошко Надовеца*, Европски универзитет, Брчко, Р. БиХ

*проф. др Ања Глигић*, Београдска банкарска академија, Београд, Р. Србија

*проф. др Душко Јовановић*, Висока школа за менаџмент и економију, Крагујевац, Р. Србија

*проф. др Слободан Анџић*, Београдска пословна школа, Београд, Р. Србија

*проф. др Илија Шушић*, Универзитет за пословне студије, Бања Лука, Р. Српска, БиХ

**Лектор – Proofreader**

Валентина Јовановић

**Технички уредник - Technical editor**

Михајло Тадин

**Часопис излази два пута годишње – The magazine is published  
two times a year  
(јун, децембар)**



## САДРЖАЈ ЧАСОПИСА БРОЈ 1/2022

EKOLOŠKO PREDUZETNIŠTVO I ODRŽIVI RAZVOJ.....	7
Emilija Lepojević, Nikola Samardžić	
ULOGA AKCIONARSKOG DRUŠTVA U ODRŽIVOSTI RAZVOJA KAPITALA.....	19
Bogdan Ilić, Ivan Milojević, Miloš Miljković	
PRIMENA KVANTITATIVNIH METODA U ANALIZI MEDICINSKIH TRETMANA FIZIOTERAPIJOM.....	29
Vladan Manić, Miloš Radosavljević	
ULOGA KORPORATIVNOG RUKOVOĐENJA U ODRŽIVOM RAZVOJU .....	43
Vladimir Jestrović, Valentina Jovanović	
УПУТСТВО АУТОРИМА ЗА ПРИПРЕМУ РУКОПИСА.....	55
INSTRUCTIONS TO AUTHORS FOR PREPARING THE MANUSCRIPTS.....	59



# EKOLOŠKO PREDUZETNIŠTVO I ODRŽIVI RAZVOJ

*Emilija Lepojević<sup>1</sup>, Nikola Samardžić<sup>2</sup>*

Originalni naučni rad

doi: 10.5937/OdrRaz2201007L

УДК: 005.332:502.12

502.131.1

## **Rezime**

*Konceptu održivog razvoja danas pripada centralno mesto u razmatranju dugoročne perspektive opstanka čovečanstva. Poslednje decenije razvoja nose obeležja velikih promena, a nosioci tih promena su upravo preduzeća, a preduzetništvo je, pored ekonomskog napretka, doprinelo civilizovanom razvoju društva. Društveni prosperitet raste onda kada se sprovode inovativni procesi, ekonomija koja je zasnovana na znanju i sprovode principi održivog razvoja. Cilj rada je da se dovede u vezu preduzetništvo i održivi razvoj i pokaže međusobna isprepletanost komponenata održivog razvoja sa ekološkim komponentama.*

**Ključne reči:** zaštita životne sredine, preduzeće, održivost, ekonomija

## **Uvod**

Kao rezultat globalnih izazova, sve veći značaj ekoloških pitanja i održivog razvoja javio se koncept održivog preduzetništva. Ono ima za cilj zaštitu prirode, životnu podršku i podršku zajednici u nastojanju da opažamo mogućnosti za oživljavanje budućih proizvoda i procesa sa ekonomskim i neekonomskim dobicima za pojedince, privredu i društvo (Urbaniec, 2017).

Povučena svetskim trendovima, svaka kompanije pokušava da se predstavlja kao održiva. Poslovne škole i poslovne organizacije održavaju čitave seminare o toj temi. Međutim, godišnje izveštaje o doprinosu održivom razvoju podnose samo velika preduzeća, pa se

---

<sup>1</sup> Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, R. Srbija, e-mail: [emilija.lepojevic@bpa.edu.rs](mailto:emilija.lepojevic@bpa.edu.rs)

<sup>2</sup> Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, R. Srbija, e-mail: [nikola.samardzic@bpa.edu.rs](mailto:nikola.samardzic@bpa.edu.rs)

onda postavlja pitanje mogu li mala i srednja preduzeća (kojih ima oko 95%) da budu održiva preduzeća.

### **Pojam preduzetništva i preduzetnika**

Pri definisanju pojma preduzetništva dolazi do razilaženja mišljenja mnogih teoretičara, te stoga ne postoji neka univerzalna definicija preduzetništva. Zajedničko svim definicijama je to da preduzetništvo podrazumeva preuzimanje inicijative, organizovanje i reorganizovanje društvenih i ekonomskih mehanizama i resursa u praktične svrhe i prihvatanje rizika i neuspeha (Milanović, 2020). Preduzetništvo uključuje procenu, inicijativu, planiranje i realizaciju poslovne aktivnosti za svoj ili tuđi račun, uz visok rizik da poslovni poduhvat ne uspe. Preduzetništvo nije samo biznis, ono predstavlja način razmišljanja. Imajući u vidu da se preduzetništvo nalazi u svim delatnostima može se definisati kao proces kreiranja nove vrednosti pri čemu je potrebno vreme i napor uz pretpostavku finansijskog, socijalnog rizika, očekujući za rezultat profit kao nagradu i lično zadovoljstvo (Antić, 2013). Preduzetništvo je proces vizije, promene i stvaranja. Osnovni elementi tog procesa su: spremnost da se preuzme rizik, sposobnost da se okupi dobar tim, kreativnost, osnovne veštine u pisanju biznis plana, vizija i sposobnost da se prepoznaju prilike tamo gde drugi vide samo kaos, kontradiktornost i nejasnoće. Sa aspekta inovativnih kompanija, preduzetništvo predstavlja dinamičan proces stvaranja inkrementalnog bogatstva.

Postoje mnoga shvatanja o tome šta motiviše preduzetnika da se upusti u preduzetnički poduhvat. Jozef Sumpeter, austrijski sociolog i ekonomista ističe da je ključni faktor inovacija. Julian Rotter pak smatra da je to nemogućnost da se trpi kontrola, dok David McClelland smatra je glavni motiv koji pokreće preduzetnika potreba za dostignućem (Avlijaš, 2010)

Evropska komisija je u okviru Zelene knjige dala sledeću definiciju preduzetništva: „Preduzetništvo je način razmišljanja, odnosno proces stvaranja i razvijanja ekonomskih aktivnosti kombinovanjem rizika, kreativnosti i/ili inovativnosti uz pouzdanu upravljačku strukturu unutar nove ili postojeće organizacije“ (Antić, 2013). Evropska komisija pored definicije ističe i sledeće značenje preduzetništva:



1. Preduzetništvo potpomaže otvaranju novih radnih mesta i ekonomskom rastu- u malim preduzećima se više otvaraju nova radna mesta nego u velikim, takođe preduzetništvo utiče pozitivno na ekonomski rast i razvoj zemlje.
2. Preduzetništvo je od presudnog značaja za konkurentnost- nova preduzetnička inicijativa kojom se pokreće novo preduzeće, početak je lanca kojim se preko povećane produktivnosti povećava pritisak konkurentnosti i podstiču ostala preduzeća na povećanje sopstvene efektivnosti
3. Preduzetništvo razvija lične potencijale- podrazumeva mogućnost samoostvarenja preduzetnika.
4. Preduzetništvo razvija opšte društvene interese- sa jedne strane preduzetnička aktivnost doprinosi razvoju tržišno orjentisane privrede a sa druge strane ima obavezu ispunjavanja sve većih očekivanja društva.

Preduzetnik je nosilac preduzetničke aktivnosti. To je osoba koja samostalno ili u saradnji sa grupom obavlja preduzetničke aktivnosti. On zapravo predstavlja subjekat preduzetništva. Preduzetnik je generator promena, novih ideja i inicijativa, što ga čini bitno drugačijim od ostalih ljudi. Preduzetnici su osobe koje su spremne da preuzmu rizik upravljanja poslovanjem koje se temelji na inovacijama. U literaturi preduzetništvo se često klasifikuje na tradicionalno, socijalno i korporativno, premda se može javiti u svim sferama privrede

### **Održivi razvoj**

Kao rezultat globalnih izazova, preduzimanje akcija za ekonomski razvoj u skladu sa principima održivog razvoja, važan je zadatak za vlade, akademske zajednice i industrije širom sveta. Pitanje održivog razvoja sve više postaje predmet teorijskog i praktičnog istraživanja. O njemu se aktivno raspravlja u naučnoj i popularnoj literaturi, na raznim forumima kao i na raznim nacionalnim i globalnim konferencijama. Mnogo naučnih radova je posvećeno razvoju teorijske i metodološke osnove različitih aspekta održivog razvoja.

Pojam održivog razvoja prvi put je pomenut 1982. godine na konferenciji u Najrobiju. Naredne godine generalna skupština

Ujedinjenih nacija donela je Rezoluciju o preduzimanju inicijative za formiranje Svetske komisije za životnu sredinu i razvoj (engl. World Commission on Environment and Development) (Štrbac i sar., 2012).. Održiv razvoj je zamišljen tako da koristi i sadašnjim i budućim generacijama, a međugeneracijska pravičnost ima dugoročne efekte i zadire u interese budućih naraštaja. Održiv razvoj implicira odgovorno ponašanje prema budućim naraštajima bez obzira na to što oni nemaju pravo glasa i ne mogu uticati na kreiranje tekuće politike. Naredna pokolenja zaslužuju da uživaju bar isti nivo blagostanja koji mi imamo (Devetaković i sar., 2016).

Sa stanovišta ekološkog menadžmenta i ekološke ekonomije održivi razvoj se može definisati kao „upravljanje resursima Zemlje na način kojim se osigurava njihov dugoročni kvalitet i dovoljnost” (Štrbac i sar. 2012). Prema ovome, održivi razvoj predstavlja skladan odnos ekologije i privrede kako bi se bogatstvo naše planete sačuvalo i za buduće naraštaje.

### **Koncept i principi održivog razvoja**

Značaj koncepta održivog razvoja zasniva se na uspostavljanju ravnoteže između njegovih komponenti, čime se ostvaruje protivteža ljudskim aktivnostima štetnim za životnu sredinu, a samim tim omogućava dalji održivi razvoj.

Održivi razvoj zasniva se na sledećim principima (Petrović,2016):

1. princip predostrožnosti,
2. princip predviđanja rizika,
3. princip sprečavanja uzroka,
4. princip novog vrednovanja životne sredine,
5. princip promene načina ponašanja
6. princip promene načina potrošnje,
7. princip uspostavljanja potrebnih demografskih institucija i procesa.

### **Veza održivog razvoja sa ekološkim preduzetništvom**

Da bi se postiglo optimalno korišćenje resursa neophodno je delovanje tehnološkog, ekonomskog i socijalnog razvoja usklađenog sa

potrebama zaštite životne sredine. Krajnji cilj usmeren je na razvoj društva i čovečanstva u celini, pa se tu uloga socijalnog preduzetništva najviše ističe. O značaju socijalnog preduzetništva na održivi razvoj govore i Milenijumski ciljevi razvoja Ujedinjenih nacija, kroz koje je održivi razvoj dobio važno mesto u razvoju društva.

Takođe, za sam razvoj preduzetništva, nisu bitni samo ekonomski i politički faktori, već i kulturološki, tj. sistem vrednosti i verovanja, tradicija, porodične veze, socijalna klima. Takođe razvoj preduzetništva je snažno povezan sa lokalnim razvojem, koji se zasniva na harmonizovanim i sistematskim akcijama, koje imaju za cilj da zadovolje njegove potrebe i doprinesu njegovom ukupnom napretku. (Avakumović, 2020). Trebalo bi to proširiti na povećanje ekološke svesti, zasnovano na poštovanju vrednosti prirodnog okruženja, pažljivom stvaranju prostornog reda, smanjenju zagađenja i korišćenju ekološki prihvatljivih tehnologija. Cilj eko-preduzetništva je pokretanje i realizacija projekata vezanih za zaštitu životne sredine, širenje čistih tehnologija, recikliranje i produblivanje znanja i svesti društva, nastojanje da se stvori zelena, ekološki prihvatljivija ekonomija (Mieszajkina, 2013).

Schaltegger i Vagner pod terminom ekološko preduzetništvo podrazumevaju preduzetnike kojima je cilj da zarade integrišući pitanja zaštite životne sredine u svoja preduzeća (Filser i sar., 2019). Iako se ovi preduzetnici bave rešavanjem problema zaštite životne sredine, stvaranje ekonomske vrednosti je i dalje njihova glavna akcija. Cilj im je ostvarivanje visokih tržišnih udela i visokog prometa na masovnim tržištima ali su više fokusirani na životnu sredinu nego na socijalna pitanja.

Suprotno ekološkom preduzetništvu, socijalno preduzetništvo se fokusira na stvaranje vrednosti za društvo, dok se stvaranje ekonomske vrednosti smatra manje važnim, na to se gleda kao na sredstvo za postizanje društvenih ciljeva. Institucionalno preduzetništvo ima za cilj promenu regulatornih, društvenih i tržišnih institucija.

Konačno, održivo preduzetništvo koristi sveobuhvatan pristup i doprinosi rešavanju ekoloških i društvenih problema koristeći ekonomsku dobit kao sredstva i ciljeve. Schaltegger i Vagner definišu održivo preduzetništvo kao „inovativan, tržišno orijentisan oblik

stvaranja ekonomske i društvene vrednosti pomoću probijanja ekološke ili društveno korisne tržišne ili institucionalne inovacije. Ova definicija razlikuje se u nekom pogledu od drugih definicija koje pruža literatura o održivom preduzetništvu. Na primer, Katsikis i Kyrgidou definišu održivo preduzetništvo kao Teleološki proces čiji je cilj postizanje razvoja otkrivanjem, procenjivanjem i iskorištavanjem mogućnosti i stvaranjem vrednosti na više nivoa. Hockerts i Wüstenhagen definišu kao, otkrivanje i iskorištavanje ekonomskih prilika kroz generisanje tržišnih neravnoteža koje iniciraju transformaciju sektora ka ekološki i društveno održivijem (Ibid).

Zajednička osnova između preduzetništva i održivosti jeste i koncept dugoročnosti, obezbeđivanje dugotrajne robe, vrednosti ili usluga: očuvanje trenutnih resursa za buduće generacije (održivost) i razvijanje jedinstvenog dugoročnog rešenja (preduzetništvo). Međutim, ne mogu se tako lako predvideti potrebe budućih generacija jer se one sve više menjaju. Tradicionalno preduzetništvo teži ka dugoročnosti, odnosno stvaranju trajnih proizvoda i usluga. Angela i Gjalt (2017), smatraju da krajnji cilj održivog preduzetništva nije proizvoditi dugotrajne proizvode već stvoriti pozitivan uticaj. U vremenu brzih promena, biti prilagodljiv je ključno, jer kreiranje proizvoda i usluga dugoročno može biti nerealno, ili čak štetno za okolinu, što pokazuje teorija i praksa tradicionalnog preduzetništva.

Zahvaljujući ekološkom preduzetništvu, moderno upravljanje životnom sredinom je evoluiralo proteklih pedeset godina, i da bi se očuvala naša planeta, svetu će biti potrebno sve više.

### **Uslovi za razvoj održivog preduzetništva**

Uspeh preduzeća oduvek je meren ekonomskim pokazateljima a svrha preduzetništva bila je stvaranje ekonomske vrednosti mereno kroz obim prodaje, profit i slično. Dugo su pitanja životne sredine kao i socijalna pitanja bila zapostavljena (Koprivica, 2021). Vremenom je sve više počelo da se govori o tome kako bi kompanije trebalo da budu svesne svojih uticaja sa ekološke i društvene perspektive, a ne samo ekonomske. Janssen je naveo listu od 10 glavnih pravila kako postati održivi preduzetnik (Crala i Vereck, 2004):

1. Preduzeće bi trebalo da počne da smanjuje štetu za životnu sredinu, poštujući ljudska prava i tretiranjem svojih zaposlenih sa velikom pažnjom;
2. Održivo preduzetništvo mora biti samoinicijativni proces i ne bi trebalo samo biti odgovor na spoljni pritisak;
3. Ako korporacija želi da se bavi održivim preduzetništvom, trebalo bi da identifikuje jasno svoje ciljeve;
4. Ciljevi bi trebali da budu usko povezani sa praksom korporacije i trebalo bi da se podudaraju sa korporativnom praksom i njenim primarnim aktivnostima;
5. Ciljevi moraju biti usko povezani sa potrebama potrošača;
6. Korporacija mora biti sposobna da objasni odnos između održivosti i njenih aktivnosti i procesa proizvodnje
7. Korporacija bi se trebala dugoročno pridržavati ovih ciljeva;
8. Potrošači bi trebalo da imaju transparentan pregled investicija koje je napravila korporacija u vezi sa održivim preduzetništvom;
9. Održivo preduzetništvo koje korporacija praktikuje ne bi trebalo preusmeriti na potrošače putem poskupljenja;
10. Korporacija ne bi trebalo da pokušava da preuveličava svoje napore.

### **Značaj održivog preduzetništva**

Prioriteti ekološkog preduzetništva nisu samo ekonomske koristi već i briga o životnoj sredini i zdravlju ljudi. Prihvatajući izazov za implementaciju ekoloških rešenja u organizaciji, preduzeća moraju znati da zeleno poslovanje može doneti opipljive koristi samo ako je dugoročno i u skladu sa njegovom strategijom razvoja. Ovo je važno, jer po svim pokazateljima, u budućnosti, ekologija će biti vizit karta organizacije (Milanović, 2020).

Održivi razvoj pojavio se kao uticajan, a opet kontroverzan koncept za poslovanje i politiku. Svest o tome kako treba napraviti fundamentalnu

transformaciju načina na koje društvo troši prirodne resurse i proizvodi energiju će nam trebati ukoliko želimo da ostvarimo napredak u hitnim pitanjima zaštite životne sredine kao što su degradacija ekosistema i globalne klimatske promene (Hall i sar.,2010).

Održivi razvoj, kao složen pojam, objedinjuje tri dimenzije: ekološku održivost, ekonomsku efikasnost i socijalnu odgovornost. Ovakva koncepcija navedenog pojma poznata je kao „model tri stuba“. Odnos preduzetništva i tri stuba održivog razvoja dolaze do izražaja jer svaki od ovih stubova je isprepletan i međusobno povezan. Ekološka dimenzija se posmatra kroz dve oblasti, a to su: proizvodnja i ekonomska struktura i potrošnja (Pivašević i Hafner, 2013).

Preduzetništvo bi moglo imati veliku ulogu u postizanju ovih ciljeva, i u novije vreme preduzetništvo i održivi razvoj se smatraju kao rešenje za osiguranje budućeg razvoja čitavog društva.

### **Zaključak**

Održivi razvoj predstavlja najistaknutiju temu našeg vremena. Održivi razvoj predstavlja upotrebu prirodnih resursa za zadovoljenje ljudskih potreba u sadašnjosti uz obezbeđivanje njihovog korišćenja u budućnosti. Kao model razvoja, usredsređuje se na zadovoljenje potreba ljudi i prevazilaženje sukoba ekologije i ekonomije. Zbog pridavanja sve više značaja ekološkim pitanjima kao i prepoznavanja preduzetništva kao ključnog faktora u postizanju ciljeva održivog razvoja javio se koncept ekološkog preduzetništva. Cilj ekopreduzetništva je pokretanje i realizacija projekata vezanih za zaštitu životne sredine, širenje čistih tehnologija, recikliranje i produbljivanje znanja i svesti društva, nastojanje da se stvori zelena, ekološki prihvatljivija ekonomija. Održivo preduzetništvo koristi sveobuhvatan pristup i doprinosi rešavanju ekoloških i društvenih problema koristeći ekonomsku dobit kao sredstva i ciljeve. Ono je usmereno na očuvanje prirode, životnu podršku i zajednicu u potrazi za uočenim mogućnostima za uvođenje budućih proizvoda, procesa i usluga za dobit.

Značaj i uloga preduzetničkih aktivnosti na održivi razvoj vide se u Milenijumskim ciljevima Ujedinjenih nacija. Održivi razvoj je kroz ove

ciljeve dobio istorijski značajno mesto u razvoju društva. Održivo preduzetništvo može da generiše zapošljavanje, unapređuje proizvode i procese i menja živote ljudi. Svojim inovativnim modelima održivo preduzetništvo takođe doprinosi stvaranju novih tržišta, generisanju novih izvora prihoda i doprinosi održivom pristupu privredi. Na kraju treba istaći da ekološko preduzetništvo može podržati zemlju u svom razvoju, pomoći da ostvari stabilnu ekonomiju, povoljnu socijalnu situaciju i ekološku sigurnost.

### Literatura

1. K. Hall, J., A. Daneke, G., & J. Lenox, M. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and. *Journal of Business Venturing*, 25, 439-448.
2. Anić, Z. (2013). *Preduzetništvo*. Beograd: Beogradska poslovna škola - Visoka škola strukovnih studija.
3. Avlijaš, R. (2010). *Preduzetništvo*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
4. Avakumović J. (2020). Menadžment intelektualnog kapitala u sportskim organizacijama, *Menadžment u sportu*, Vol. 11, No. 1, str. 12-17
5. Devetaković, S., Jovanović Gavrilović, B., & Rikalović, G. (2016). *Nacionalna ekonomija*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.
6. Filser M. & S. Kraus & N. Roig-Tierno & N. Kailer & U. Fischer, (2019). Entrepreneurship as Catalyst for Sustainable Development: Opening the Black Box, *Sustainability*, MDPI, vol. 11(16), pages 1-18, August.
7. Koprivica A., (2021). Pravosudni sistem u tranzicionim ekonomijama, *Revija prava – javnog sektora*, 1(2), 7-28.
8. Mieszajkina, E. (2016). Ecological Entrepreneurship. *PROBLEMY EKOROZWOJU – PROBLEMS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT*, 12(1), 163-171. Презето са <http://ekorozwoj.pollub.pl/>
9. Milanović, T. (2020). *Preduzetništvo*. Beograd: Akademija poslovnih strukovnih studija Beograd.
10. Petrović, N. (2016). *Ekološki menadžment*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

11. Pivašević, J., & Hafner, P. (2013). Institucionalna dimenzija održivog razvoja. *Škola biznisa*, 119-128.
12. Štrbac, N., Vuković, M., Voza, D., & Sokić, M. (2012). Održivi razvoj i zaštita životne sredine. *Reciklaža i održivi razvoj*, 5, 18-29. Презето Јун 2, 2020
13. Urbaniec, M. (2018). Sustainable Entrepreneurship: Innovation-Related. *Polish Journal of Environmental Studies*, 27(4), 1773-1779.



# ENVIRONMENTAL ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Emilija Lepojević<sup>3</sup>, Nikola Samardžić<sup>4</sup>

## *Abstract*

*The concept of sustainable development is central to the development of the future of humanity. The recent devaluation of development has brought about great changes, and the carriers of these changes have been able to predetermine, and predetermination, along with economic pressure, has contributed to the civilized development of friendship. Social prosperity grows when innovative processes are triggered, the economy is based on knowledge and the principles of sustainable development are triggered. The goal of this study is to link entrepreneurship and sustainable development and show the intertwining of components of sustainable development with environmental components.*

**Key words:** *environmental protection, enterprise, sustainability, economy*

Datum prijema / Date of arrival: 21.03.2022.

Datum prihvatanja / Accepted date: 11.05.2022.

---

<sup>3</sup> Belgrade Academy of Business and Art Vocational Studies, R. Serbia, e-mail: [emilija.lepojevic@bpa.edu.rs](mailto:emilija.lepojevic@bpa.edu.rs)

<sup>4</sup> Belgrade Academy of Business and Art Vocational Studies, R. Serbia, e-mail: [nikola.samardzic@bpa.edu.rs](mailto:nikola.samardzic@bpa.edu.rs)



# ULOGA AKCIONARSKOG DRUŠTVA U ODRŽIVOSTI RAZVOJA KAPITALA

*Bogdan Ilić<sup>5</sup>, Ivan Milojević<sup>6</sup>, Miloš Miljković<sup>7</sup>*

Originalni naučni rad

doi: 10.5937/OdrRaz2201019I

УДК: 005.591.1:330.146

658.114.3

## **Rezime**

*Klasična preduzeća karakterišu se i baziraju na individualnoj svojini i privatnoj inicijativi pojedinih vlasnika. Međutim, procesi ukрупnjavanja kapitala i potrebe za sve većim poduhvatima u proizvodnji i prometu, širenjem proizvodnje i tržišta iziskuju stvaranje velikih preduzeća za čije osnivanje nije bila dovoljna akumulacija individualnog vlasnika.*

*Razvitak proizvodnje u sve većim razmerama i stalna težnja za sve većim profitom traži nove oblike za uvećanje kapitala, pa čak udruživanje pojedinih kapitala, mada su ranije jedan drugom konkurisali. Takvi uslovi dovode do funkcionisanja savremenijeg oblika poslovanja u vidu akcionarskih društava.*

**Ključne reči:** kapital, akcionarsko društvo, razvoj.

## **Uvod**

Za mnoge radove i krupne poduhvate u izgradnji neophodnih infrastrukturnih objekata današnje privrede (izgradnja železnica, saobraćajnica, strategijskih objekata i drugih kapitalnih sredstava) potrebno je bilo udružiti individualnu akumulaciju i stvoriti društva od nekoliko vlasnika da bi se stvorio dovoljan obim kapitala potreban za velike poduhvate i radove. Takva društva javljaju se već u XVII i XVIII veku ali ređe i nazivaju se akcionarskim društvima ili

---

<sup>5</sup> Redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Beograd, Kamenička 6, R. Srbija

<sup>6</sup> Redovni profesor Univerziteta za poslovne studije, Banja Luka, Bosna i Hercegovina, e-mail: [profdrimilojevic@gmail.com](mailto:profdrimilojevic@gmail.com)

<sup>7</sup> Istraživač pripravnik, Institut primenjenih nauka, Beograd, R. Srbija, e-mail: [milos.miljkovic.mekis@gmail.com](mailto:milos.miljkovic.mekis@gmail.com)

korporacijama. Njihov razvitak je ubrzan u drugoj polovini XIX i početkom XX veka, a krajem tog i početkom XXI veka akcionarska preduzeća izrazito dominiraju kao oblik poslovnih organizacija u svim oblastima privređivanja.

Akcionarsko društvo nastaje udruživanjem manje ili veće grupe individualnih vlasnika koji tako formiraju krupniji, jedinstven kapital, a sam proces formiranja obavlja se emisijom akcija. Te akcije glase na određeni iznos, a njihovi vlasnici (akcionari) stižu pravo učešća u podeli profita akcionarskog preduzeća srazmerno broju akcija u vidu dividendi.

Pri osnivanju akcionarskih preduzeća pravno se reguliše visina akcijskog kapitala i nominalna visina pojedinih akcija. Iznosi na koje glase pojedine akcije često nisu veliki, te u akcionarska preduzeća privlače čak i sitnije vlasnike. Time se proces ukрупnjavanja kapitala daleko brže odvija i ne zavisi od ograničenja koja bi mu nametala čekanje isključivo na brzinu akumulacije individualnog kapitala.

Akcije mogu biti izdate kao *promenljivim prihodom*, a mogu se izdavati i sa unapred *fiksiranim prihodom*. Kupovinom obe vrste ovih hartija od vrednosti predstavlja plasiranje slobodnog novčanog kapitala, samo što u prvom slučaju kamata varira, a u drugom ona je fiksna.

Predmet ovog rada jeste prikazivanje značaja formiranja kapitala u vidu akcijskog i njegov opstanak kroz akcionarska društva, kao i njihov značaj za održivost savremenog poslovanja.

### **Akcionarsko društvo kao poslovni subjekt**

Kada je osnovano akcionarsko preduzeće akcionari mogu, ako žele, da prodaju svoje akcije nekom drugom i tada povrate uloženi novac. Ove transakcije obavljaju se na specijalnim tržištima - berzama. Cena akcije naziva se tržišna vrednost akcije i ona je često viša ili niža od nominalne vrednosti akcije. U stvari svaka akcija ima dve cene: jednu koja se formira prilikom emisije (nominalna) i drugu kada se prodaje (to je njena tržišna cena) (Vasiljević, 2019).

Faktori koji učitu na cenu akcije su: odnos ponude i tražnje, visina dividende, kamatna stopa i drugi faktori. Prema tome, cenu akcije možemo iznaći pomoću dva obrasca (Ilić, & Krstić, 2013):

$$\text{Cena akcije (Ca)} = \frac{D \cdot 100}{k'} \text{ ili } Ca = \frac{N \cdot d'}{k'}$$

D = iznos dividende

k' = kamatna stopa

N = nominalna cena akcije

d' = dividendna stopa

Iz toga sledi da cena akcije je veća ukoliko je veći iznos dividende ili dividendne stope (upravno srazmerna) i obrnuto srazmerna kamatnoj stopi.

1. primer:

Iznos dividende = 100

Kamatna stopa = 8%

$$Ca = \frac{100 \cdot 100}{8} = 1.250$$

2. primer:

Naminalna cena akcije = 5.000

Dividendna stopa = 12%

Kamatna stopa = 6%

$$Ca = \frac{5.000 \cdot 12}{6} = 10.000$$

Ponuda i tražnja na cene akcija deluje na osnovu istih zakonitosti kao i kod cena drugih roba. Ako bi ponuda bila veća od tražnje, cene bi padale i obratno, ali kod trgovine efektima ima dosta veštačkog izazivanja ponude i tražnje u cilju špekulisanja (raznih podvaljivanja i prevara). U prvom primeru imamo slučaj da ukoliko neka akcija donosi godišnje 100 novčanih jedinica, a kamatna stopa je 8%, kursna vrednost ili cena akcije biće 1.250. U drugom primeru ako akcija glasi nominalno na 5.000 novčanih jedinica, a dividendna stopa iznosi 12%, kamatna stopa 6% — cena akcije iznosiće 10.000.

Način upravljanja akcionarskim društvima razlikuje se od upravljanja individualnim preduzećem. Ovde dolazi do izražaja visok stepen socijalizacije privrede. Najviši organ upravljanja je skupština akcionara, gde se odlučuje o izveštaju poslovanja i podeli dividendi.

Skupština akcionara bira: upravni i nadzorni odbor, direktora i ostale važnije organe. Bez obzira što u akcionarskim društvima dolazi do podružvljavanja proizvodnje u takvom obimu kakav nije poznat ranije, ipak najkrupniji vlasnici obezbeđuju kontrolu paketom akcija

odlučujući uticaj u akcionarskim preduzećima. Teoretski kontrolni paket akcija iznosi 51%, praktično je danas dovoljno da bude 40%, 30% pa čak i manje od toga što su akcionarska društva veća (Radović, 2020). Ovo je moguće zbog toga što na skupštini broj glasova se računa po broju akcija, a mnogi sitni vlasnici akcija uglavnom i ne dolaze na sastanke akcionara.

Akcionarska preduzeća (društva) imaju velike prednosti nad preduzećima individualnih proizvođača, jer raspolažu daleko većim kapitalima i mogu brže da obavljaju tehničke i tehnološke promene, inovacije i modernizacije proizvodnje (Vukša, Anđelić, 2004). Dalje, takva preduzeća daleko lakše dolaze do *kredita* od banaka u cilju povećanja produktivnosti rada. Često dodatni kapital akcionarsko društvo lako obezbeđuje emisijom novih akcija. Zatim, kao krupno preduzeće može da koristi i druga preimućstva na tržištu bilo pri nabavci faktora proizvodnje ili pri realizaciji svojih proizvoda.

U akcionarskim preduzćima obavlja se sve brži proces ukрупnjavanja kapitala tako da se proizvodnja širi u ogromnim razmerama, njeno podružtvljavanje je daleko veće, stvara se, tako reći, udruženi kapital (Ristić, Komazec, Petković, 2006). Dolazi do kvalitativnih promena i daljeg odvajanja kapitala-svojine pa čak i kapital-funkcije od stvarnog funkcionisanja upravljanja i rukovođenja procesima oplodavanja kapitala.

Dividende jesu prihod od akcija, kao prihod slične su kamatama jer su dohodak od svojine (akcije su pravna potvrda o suvlasništvu u akcionarskom preduzeću), ali postoji izvesna razlika između tih dohodaka od svojine (Gligić Savić, 2021). Dividenda je obično nešto više, jer nosi u sebi premiju na rizik. Ovo zbog toga što se kamata kod plasiranja zajmovnog kapitala unapred utvrđuje između zajmodavaoca kao vlasnika i zajmotražioca i predstavlja siguran fiksni prihod. Kod dividende taj prihod zavisi od očekivanog profita, a to sve zavisi od poslovanja i ekonomskog uspeha akcionarskog preduzeća, pa tako ona je često viša od kamate, a može da obuhvati ceo profit ukoliko akcionarsko preduzeće ne želi da stvara fondove akumulacije. Poreske politike mnogih zemalja svojim instrumentima progresivnog operezivanja dohotka stimulišu ipak veće odvajanje za akumulaciju u akcionarskim preduzećima, a time obezbeđuju održivost ekonomije

Profiti akcionarskih preduzeća dele se u obliku dividendi srazmerno broju akcija pojedinih akdonara. Dividenda predstavlja dohodak na svojinu, jer vlasnici akcija vuku taj dohodak, a da često nemaju nikakve bliže veze sa preduzećem niti sa radom tih preduzeća, organizovanjem i vođenjem poslova, jer to za njih obavljaju drugi ljudi koji su profesionalno kvalifikovani za obavljanje poslovnih funkcija.

Održivosti akcionarskih društava doprinosi upravo to razdvajanje vlasničke od upravljačke strukture. S tim u vezi se i ne dovodi u pitanje samo postojanje odvojenosti kapitala od rada (Samuelson, Nordhaus, 2009), jer se upravo na ovaj način obezbeđuje pretvaranje rezultata rada u vlasnički kapital, što se videlo u slučaju malog broja preduzeća kod zemalja u tranziciji s kraja XX veka. Ovaj rezultat razvitka proizvodnje predstavlja polaznu tačku za pretvaranje kapitala u vlasništvo proizvođača, ali ne kao svojinu izdvojenih proizvođača nego svojinu njih kao udruženih.

### **Kapitala akcionarskog društva**

Akcijski kapital formira se putem prikupljanja kapitala i ukрупnjavanja kapitala preko banaka i tržišnog sistema. Prilikom osnivanja akcionarskog društva prikuplja se slobodni novčani kapital koji služi za nabavku faktora potrebnih za poslovanje preduzeća u vidu osnovnih i obrtnih sredstava i plaćanje rada.

Uzmimo primer da je za osnivanje akcionarskog preduzeća prikupljeno 500.000.000 dinara, emisijom akcija čija nominalna vrednost pojedine akcije iznosi 500.000 dinara, što znači da je emitovano 1.000 akcija. Akcije se prilikom osnivanja upisuju po njihovoj nominalnoj vrednosti. Nekad se izdaju akcije što manje nominalne vrednosti da bi se pruvuklo što više sitnih ulagača novca u takva akcionarska preduzeća.

Međutim, kada je novac prikupljen prilikom osnivanja akcionarskog društva, on se uključuje u robno-novčane tokove i služi kao osnova za dalje poslovanje (Miljković, 2022). Akcije se nalaze kod onih koji su ih prvi put kupili, ali posle toga te akcije i njihova nominalna vrednost ne određuju cenu akcija u daljem prometu tih akcija. Naime, akcije se mogu prodati zbog toga što su one osnova za sticanje dividendi. Ta mogućnost prisvajanja dividende, koja je obično veća od kamatne stope, postaje privlačna za razvijanje čitave trgovine i špekulisanja u

prodaji i kupovini akcija i drugih hartija od vrednosti zavisno od kretanja dividende i prosečne kamatne stope.

Uopšte uzevši, akcije i druge hartije od vrednosti donose prinos koji se može smatrati rezultatom nekog kapitaila i zato postaju predmet razmene van stvarnog kretanja kapitala. Razmena tih akcija i drugih hartija od vrednosti odvija se na posebnim tržištima i naziva se procesom kapitalizacije prinosa. U tim transakcijama kapitalizacija u osnovi znači da ukoliko neko ima godišnji prihod od akcija 800.000 dinara, a kamatna stopa (prosečna) iznosi 8%, onda taj prihod na osnovu obrasca:  $\frac{800.000 \cdot 100}{8} = 10.000.000$ . može se smatrati proizvodom kapitala od deset milion dinara i za taj iznos mogu se otuđiti takve akcije.

Stvarno posmatrano akcijski kapital je uložen u akcionarsko preduzeće, ali akcije počinju svoje samostalno kretanje nezavisno od realnih kretanja kapitala i za njihov promet stvara se dodatna količina novca koja u suštini ne predstavlja ništa drugo do špekulativni kapital. Time započinje proces stalnog uvećavanja špekulativnog kapitala koji nema podlogu i stvarnu vezu sa realnim kretanjem kapitala i svim onim procesima gde se novac stvarno može uvećati. Špekulativni kapital predstavlja prividni, nepostojeći kapital, ali se pojavljuje u vezi sa različitim transakcijama (Stanojević, 2020) vrednosnim papirima kao određena masa vrednosnih papira na berzi. Prodaja takvih hartija donosi špekulativni kapital koji je mnogo veći nego realno uloženi kapital u akcionarsko preduzeće u momentu emisije takvih vrednosnih papira ili prilikom kupovine obveznica, bilo od strane fizičkih ili pravnih lica.

Proces kretanja realnog kapitala posle emisije akcija i novca koji je tu uložen neophodno se nastavlja nabavom faktora proizvodnje i tada kapital realno može preći u proizvodni oblik (gde se jedino može uvećati), a iz toga procesa izaći u obliku robnog kapitala koji na tržištu poprima oblik novčanog kapitala (Samuelson, 2000). No, nezavisno od realnog kretanja kapitala počinje kretanje špekulativnog kapitala, odnosno počinje promet akcija (prodaja i kupovina vrednosnih papira) pri čemu je osnovna pobuda učesnika u prometu prisvajanja dobiti između očekivane dividende i prosečne kamatne stope, ali za taj promet iziskuje dodatni novac. Tako promet akcija i drugih hartija od vrednosti van tokova realnog kretanja kapitala traži povećanje novčane mase



(količine novca u opticaju), a time se stvara utisak da se kapital udvostručava, odnosno da je došlo do uvećanja celokupnog kapitala i bogatstva uopšte, nezavisno od procesa funkcionisanja robnog, proizvodnog ili novčanog kapitala.

Razume se, takav promet akcija, koji se odvojio od kretanja stvarnog kapitala, predstavlja rezultat špekulativnih (prometnih) radnji da takav kapital postoji kod imaoaca akcija. Međutim, akcije su samo potvrde da je novčani kapital koji su ranije imali, uložen u akcionarska preduzeća. Stvarni kapital nastavlja svoje kretanje, a hartije od vrednosti posebno kretanje sada nezavisno od stvarnog (Vasiljević, & Radović, 2017).

Međutim, udvostručavanja kapitala nema, niti se može jednostavno stvoriti udvostručeni kapital prometom hartija od vrednosti, zato što te hartije u tržišnom sistemu postaju predmet razmene, pretvaraju se u neku vrstu robe, jer donose dividendu slično kao što svaki zajmovni kapital donosi kamatu (Dragišić, et al., 2003).

Na drugoj strani imamo proces povećanja broja vlasnika kapitala usled ostajanja iste mase kapitala akcionarskog društva.

Proces razvodnjavanja kapitala se takođe bazira na razlici između prosečne kamatne stope i dividendne stope akcionarskog preduzeća, koju bi po ostvarenom profitu akcionarsko preduzeće bilo u mogućnosti da isplati.

Ovo ćemo da pokušamo da objasnimo na jednom primeru; pretpostavljajući da postoji akcionarsko preduzeće čije je finansijsko stanje i situacija ovakva:

1. Akcijski kapital	80.000.000 dinara
2. Broj akcija (prodatih)	80.000 dinara
3. Nominalna vrednost 1 akcije	1.000 dinara
4. Dividendna stopa (d')	10%
5. Kamatna stopa (k')	5%

Kao i kod prethodnog primera možemo izračunati cenu akcija na dva načina, jer dividenda iznosi 100 dinara (10% na 1.000).

$$C_a = \frac{100 \cdot 100}{5} = 2.000 \text{ dinara ili } C_a = \frac{1000 \cdot 100}{5} = 2.000 \text{ dinara.}$$

Dividendna stopa je takva da svaka akcija donosi 100 dinara dividende, a kamatna stopa je niža te ista suma kapitala od 100 dinara uložena u banku donosila bi 50 dinara kamate. Upravo ova razlika stvara mogućnost da akcionarsko preduzeće odluči da umesto većih dividendi nego što su kamate isplati samo dividendu u visini kamate.

S obzirom da je tržišna vrednost jedne akcije 2.000 dinara, a njena nominalna vrednost 1.000 dinara, sada se može izdati još toliko akcija (u našem primeru 80.000) u nominalnoj vrednosti od 1.000 dinara po jednoj akciji. Time se broj akcija udvostručava na 160.000, što u osnovi znači razvodnjavanje kapitala.

Prodajom dodatno emitovanih akcija čija tržišna vrednost nije više 2.000 dinara nego 1.000 dinara ostvaruje špekulativnu zaradu. Ili umesto prodaje može se starim akcionarima podeliti na jednu staru jedna nova akcija. Prodajom dodatne akcije akcionari mogu povratiti svoj prvobitno uloženi kapital, a opet zadržavaju isti broj akcija. Isto tako, ovom transakcijom realni kapital u funkciji u tom akcionarskom preduzeću nije ni veći ni, manji, ali su akcionari uspeli da ostvare zaradu.

Takvi špekulativni poduhvati iziskuju upotrebu know-how u poslovanju akcionarskog preduzeća. Tada bi akcionari, s obzirom na dvostruki iznos nominalno izdatih akcija u odnosu na stvarno uloženi kapital, imali samo 50% od njihove nominalne vrednosti, a u određenim slučajevima možda i manje od tog iznosa.

### **Zaključak**

Poslovanje akcionarskih preduzeća u savremenim uslovima globalizacije stvara osnovu održivog razvoja poslovanja i ekonomskog opstanka. Savremeni uslovi nameću potrebu konstantnog razmatranja menažmenta od strane vlasnika i obratno kako bi se očuvala struktura akcionarstva i obezbedila osnova za njeno dalje funkcionisanje.

Uvećanje vrednosti odnosno ukрупnjavanje kapitala podrazumeva globalno tržišno funkcionisanje, gde se nadilaze nacionalne države kao granice poslovanja i globalno selo uzima dominantnu ulogu. Stvaranjem transnacionalnih korporacija stvaraju se uslovi obezbeđivanja kapitala iz svih krajeva geografski posmatranog sveta, ali i mogućnosti trgovine akcijama, tako da se vrednost samih akcija tržišno upućuje nezavisno od menadžerskih aktivnosti u poslovanju,

tako da se stvaraju mogućnosti za zaradama od trgovanja akcijama, što je danas dominantan vid trgovine.

Usled finansijskih potreba održivost poslovanja daje matematičke mogućnosti da se kapital tako formiranih akcionarskih preduzeća ukрупnjava i dalje ili razvodnjava (usitnjava) zavisno od poslovne politike samog preduzeća, što dalje upućuje na nove vidove poslovnih poduhvata koji se postavljaju pred takve korporacije.

### Literatura

1. Samuelson P, (2000). *Economics an introductory analysis*, Mc. Graw Hill,
2. Ristić Ž, Komazec S, Petković T, (2006). *Ekonomija kapitala i finansiranje razvoja*, Viša poslovna škola Čačak,
3. Samuelson P, Nordhaus, (2009). *Ekonomija*, Mate Zagreb,
4. Vukša S, Anđelić D, (2004). *Poslovna Analiza*, Eurografika, Beograd,
5. Miljković M. (2022) Javni dug kao instrument fiskalne ravnoteže, *Revija prava – javnog sektora*, Vol. 2, No. 1, str.45-64
6. Gligić Savić A. (2021) Porez na dodatu vrednost u poreskom sistemu, *Revija prava – javnog sektora*, Vol. 1, No. 1, str.37-70
7. Ilić, B., & Krstić, S. (2013). *Politička ekonomija*. Etnostil, Beograd
8. Dragišić, D., Ilić, B., Medojević, B., & Pavlović, M. (2003). *Politička ekonomija* (13. izmenjeno i dopunjeno izd.). Ekonomski fakultet.
9. Vasiljević, M. (2019). Osnovna tema privreda i privredna društva. *Pravo i privreda*, 57(4-6), 11-52.
10. Radović, V. (2020). Nevoljni prestanak privrednog društva zbog blokade i ugnjetavanja manjine. *Revija Kopaoničke škole prirodnog prava*, 2(1), 101-120. <https://doi.org/10.5937/RKSP2001101R>
11. Stanojević P. (2020). Ponašanje i odluke potrošača, *Menadžment u sportu*, 11(1), 7-11.
12. Vasiljević, M., & Radović, V. (2017). Teorijske osnove prava nesaglasnih akcionara. *Anali Pravnog fakulteta u Beogradu*, 65(3), 7-27. <https://doi.org/10.5937/AnaliPFB1703007V>

# THE ROLE OF JOINT STOCK COMPANY IN SUSTAINABILITY OF CAPITAL DEVELOPMENT

*Bogdan Ilić<sup>8</sup>, Ivan Milojević<sup>9</sup>, Miloš Miljković<sup>10</sup>*

## *Abstract*

*Classic companies are characterized and based on individual property and private initiative of individual owners. However, the processes of capital increase and the need for increasing ventures in production and trade, expansion of production and markets require the creation of large enterprises for the establishment of which was not enough accumulation of individual owner.*

*The development of production on an ever-increasing scale and the constant pursuit of ever-increasing profits requires new forms of increasing capital, and even the association of individual capitals, although they have previously competed with each other. Such conditions lead to the functioning of a more modern form of business in the form of joint stock companies.*

**Keywords:** *capital, joint stock company, development.*

Datum prijema / Date of arrival: 07.03.2022.

Datum prihvatanja / Accepted date: 26.4.2022.

---

<sup>8</sup> Full professor at the Faculty of Economics in Belgrade, Kamenička 6, Republic of Serbia

<sup>9</sup> Full Professor, University of Business Studies, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, e-mail: [profdrimilojevic@gmail.com](mailto:profdrimilojevic@gmail.com)

<sup>10</sup> Intern Researcher, Institute of Applied Sciences, Belgrade, Republic of Serbia, e-mail: [milos.miljkovic.mekis@gmail.com](mailto:milos.miljkovic.mekis@gmail.com)

# PRIMENA KVANTITATIVNIH METODA U ANALIZI MEDICINSKIH TRETMANA FIZIOTERAPIJOM

Vladan Manić<sup>1</sup>, Miloš Radosavljević<sup>2</sup>

Originalni naučni rad

doi: 10.5937/OdrRaz2201029M

УДК:005.311.12:615.8-055.2(497.11)  
502.131.1

## **Rezime**

*Masaža se odavno koristi kao sredstvo za rešavanje bolnih stanja, opuštanja kao i u estetske svrhe. U gradu Kragujevcu poslednjih 10-ak godina se primećuje veća zainteresovanost za ovim vidom usluga, a i ponuda u gradu je prilično velika i raznovrsna. Bez obzira na to, potrebno je ovaj vid usluga još bolje promovisati i približiti efikasnost delovanja pojedinim grupama žena, kako u preventivno korišćenje tako i kao izbor za adekvatno tretiranje bolnih stanja. Predmet rada je izanalizirati interesovanje ženske populacije u gradu Kragujevcu za masažama. Cilj rada je da se ukaže na stanje interesovanja za masažom među ženama u Kragujevcu kao i kojim grupama treba dodatno promovisati i približiti ove usluge. Korišćena je anketa kao vid istraživanja, a pitanja su bila vezana za izjašnjavanje stavova o masaži, o ličnim podacima, o navikama za masažu i u koje svrhe koriste. Rezultati koji su dobijeni istraživanjem da određene grupe ženske populacije nemaju razvijenu kuluturu za masažom, kao i da novčana primanja nisu toliko od presudnog značaja. Utvrđeno je da je dobar odziv ispitanika za korišćenjem usluga.*

**Ključne reči:** analiza, masaže, bolna stanja, ljudska potreba.

## **Uvod**

Masaža se od davnina koristi u svrhe lečenja bolnih stanja, ali i za opuštanje i oslobađanje od napetosti i stresa. Današnji savremeni način života veoma negativno utiče na psihofizičko zdravlje ljudi (Dakić I

---

<sup>1</sup> Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj banji, Vojvođanska 5a, Vrnjačka banja

<sup>2</sup> Istraživač pripravnik, Institut primenjenih nauka, Beograd, R. Srbija, [radosavljevicm93@gmail.com](mailto:radosavljevicm93@gmail.com)

dr., 2021). U najvećoj meri utiču, sedeći poslovi, fizička neaktivnost, nezdravi način ishrane, brzi ritam života, konstantna izloženost stresu i dr, usled čega dolazi do slabosti i raznih oštećenja i pojava raznih bolnih stanja koja narušavaju kvalitet života (Savić & Obradović, 2020; Paspalj & Brzaković, 2021). Država Srbija ima prilično kvalitetan medicinski kadar u oblasti fizioterapije i masaže, što pokazuje sve veća potražnja od strane zapadnih zemalja. Masaža kao vid terapije za mnoga stanja može pomoći ili ukloniti tegobe (Kulnik et al., 2020), a od strane stručnih lica koje sprovode masažu, mogu se dodatno dobiti saveti za rešavanje prisutnih problema i na zdrav način pozitivno uticati na psihofizičko stanje ljudi. Sa druge strane, savremeni trendovi, uticaj medija i estrade (Adžić i dr., 2022) na žensku populaciju, dovode do sve veće potrebe za korišćenjem estetsko kozmetičkih tretmana, koji nisu nimalo jeftini a ponuda i inovacije u tom segmentu sve brže dostupne. Može se uočiti da ženska populacija veću pažnju pridaje savremenim trendovima nego svom psihofizičkom zdravlju.

### **Istorijski razvoj masaže kao dela fizioterapije**

Postoje razni ostaci koji svedoče korišćenje masaže u svrhe lečenja. Jedan od tih zapisa je još iz 5. Veka pre nove ere, kada je Hipokrat, kao začetnik medicine, napisao: “Lekar mora imati iskustva u mnogim stvarima, a posebno u trljanju... Jer trljanje može učvrstiti zglob koji je prelabav i olabaviti zglob koji je prekrut.“ (Ilić i dr., 2012). Poznato je da su u doba Rimskog carstva ljude tretirali masažom. Među poznatima toga doba, naučnik Plinije je bolovao od astme, koga su redovno trljali kako bbi mu ublažili bolove. Takođe je i Julije Cezar tretiran jednim od hvatova masaže, kako bi mu smanjili neuralgije i glavobolje jer je bolovao od epilepsije (Veras et al., 2016). Medicinski tekst koji se smatra kao najstariji dokaz o upotrebi masaže kao vid lečenja, napisao je Žuti Car (2698 – 2596 g.p.n.e), kineski Nej Čing, žuti Car Postoje i brojni dokazi i iz arapskih zemalja u kojima se veoma razvijala masaža kao terapija. Najveću upotrebu i poverenje masaži davali su narodi ističnjačkih zemalja, gde se od davnina gaji taj kult kroz vekove, bez prekidasve do današnjih dana (Korhonen et al., 2020). Čak i danas sve je više prisutno tehnika sa istoka u celom svetu pa i kod nas.

Masaža predstavlja obostrani dodir ruku sa telom, glavom, rukama ili stopalima. Ona ima mehaničko dejstvo na tkivo koje se masira. U

organizmu, masažom, dešavaju se lokalne i opšte reakcije a samim tim se deluje na tkiva i organe. Tako masaža ima uticaja na: kožu, mišiće, zglobove, krvotok i limfotok, nervni sistem.

U zavisnosti u koje namene se koristi, postoje (Opačić i dr., 2021):

- terapijska-medicinska masaža- koja se koristi radi lečenja raznih oboljenja tkiva ili organa
- sportska masaža – Njena primena je za jačanje organizma, veću izdržljivost, i kondiciju sportista. Zato se koristi ili kao pripremna, tj pred sam meč ili kao relaksirajuća tj odmah posle napora
- higijensko-kozmetička masaža– u svrhe negovanja tela i poboljšanja opšteg zdravlja

Osim ovog klasičnog delovanja masaže, postoji i taj holistički ili intuitivni pristup. Kod takvog tipa masaže osoba se tretira kao celina, gde masaža dopire dublje od kostiju i mišića, tj duboko u ljudsko biće i zato su pokreti laganiji i meditativniji (Jovanović & Stojanović-Jovanović, 2020). Kao takva ona klijenta ne oslobađa samo stresa i anksioznosti, već omogućava da bude svesniji svog tela, tj da oseti prilikom masaže gde je blokirana energija. Oslobađa se energija koja je stvarala napetost i stres, usled čega dolazi do promene držanja tela i držanju i izgledu lica.

Za istočnjčku medicinu je poznato da tradicionalno dijagnoze vezuju za razumevanje tela, što bi značilo da određena emotivna i mentalna stanja su u bliskoj vezi sa određenim organom (Welde & Volden, 2018). Potreba za sistematskim upravljanjem svim elementima sporta, naglašava značaj sportskog menadžmenta (Veselinović i dr., 2022). U poslednjoj deceniji u gradu Kragujevcu došlo je do naglog razvoja i ponude masaža svih oblasti zbog uvećane tražnje potrošača za tim proizvodima (Mihajlović I dr., 2018). Raspostranjena je isključivo u privatnom sektoru (Odeck & Kjerkreit, 2019), kao što su brojni kozmetički saloni, savremeniji spa i wellness centri sa svojim dodatnim sadržajima za opuštanje, kao i brojne poliklinike i fizioterapeutske ambulante (Singh et al., 2018).

## **Metodologija**

U ovom istraživanju ciljevi su da se istraži:

- a) koliko je razvijen kult za masažom u zavisnosti od starosnog doba,
- b) da li smatraju da je to više luksuz ili potreba,
- v) korišćenje masaže u odnosu na mesečne prihode,
- g) da li se masaža koristi kao metod oslobađanja od bilo kakvih tegoba kod ženske populacije, u estetske svrhe, ili radi opuštanja i uživanja.

U ovom radu su postavljene sledeće hipoteze:

H1: Masaža je potreba tela, a ne luksuz,

H2: Masaža u ženskoj populaciji se više koristi u estetske svrhe,

H3: Masažu za bolna stanja više koristi starija populacija,

H4: Masažu u estetske svrhe koristi mlađa populacija,

H5: Masažu koriste uglavnom osobe sa nešto većim finansijskim primanjima.

Izveštavana grupa je ženska populacija od 20 do 70 godina u gradu Kragujevcu. Podaci su prikupljeni anketom (Buha i dr., 2022; Ćirić i dr., 2020), preko društvenih mreža i mejlova. Anketa je anonimnog karaktera (Pantić i dr., 2021; Welde & Odeck, 2017), kako se ne bi ugrožavala privatnost ispitanika. Upitnik sadrži 7 pitanja koje su odgovarali elektronskim putem (Stepanović i dr., 2022). Pitanja su po principu ponuđenih više opcija i odabirom jedne ili više opcija, kao i dihotomna pitanja. Period kada je rađena anketa je od 01.03.2019.godine do 30.04.2022.godine

## **Rezultati**

Ciljna grupa ovog istraživanja je ženska populacija od 20 do 70 godina starosti.

Po godinama ispitivan je sledeći broj ispitanika:

2019.godina-2020.godina – ukupno 132 ispitanika

2020.godina-2021.godina – ukupno 98 ispitanika

2021.godina-2022.godina – ukupno 42 ispitanika

Ukupno ispitanika za period ispitivanja – 272 ispitanika



Ispitivano je 272 ispitanika, od kojih 159 ispitanika ili 58,46% ide na masažu, a 113 ispitanika ili 41,54% ne ide na masažu. Po godinama broj ispitanika koji idu ili ne idu na masažu može se prikazati na sledeći način:

- 2022.godina – 26 ispitanika ili 61,90% ide na masažu, a 16 ispitanika ili 38,1% ne ide na masažu
- 2021.godine – 55 ispitanika ili 56,12% ide na masažu, a 43 ispitanika ili 43,88% ne ide na masažu
- 2020.godina – 78 ispitanika ili 59,09% ide na masažu, a 54 ipitanika ili 40,91% ne ide na masažu

Grafički prikaz dobijenih rezultata za posmatrani period ispitivanja dat je Grafikonom 1.



Grafikon 1: Grafički prikaz ispitanika koji koriste masažu

Od ukupnog broja ispitanika njih 159 koji idu na masažu (58,46% što je i prikazano na Grafikonu 1) procentualna zastupljenost po godinama starosti je sledeća:

1. Od 20 - 29 godina starosti, 7,55% ili 12 ispitanika od ukupnog broja onih koji su dali pozitivan odgovor,
2. Od 30 - 39 godina starosti, čak 54,09% ili 86 ispitanika od ukupnog broja onih koji su dali pozitivan odgovor,

3. Od 40 - 49 godina starosti, 23,27% ili 37 ispitanika od ukupnog broja onih koji su dali pozitivan odgovor,
4. Od 60 - 69 godina starosti, 15,09% ili 24 ispitanika od ukupnog broja onih koji su dali pozitivan odgovor,
5. Od od 50 - 59 godina starosti nije bilo nijednog ispitanika koji je dao pozitivan odgovor. Grafički prikaz ovih rezultata dat je Grafikonom 2.

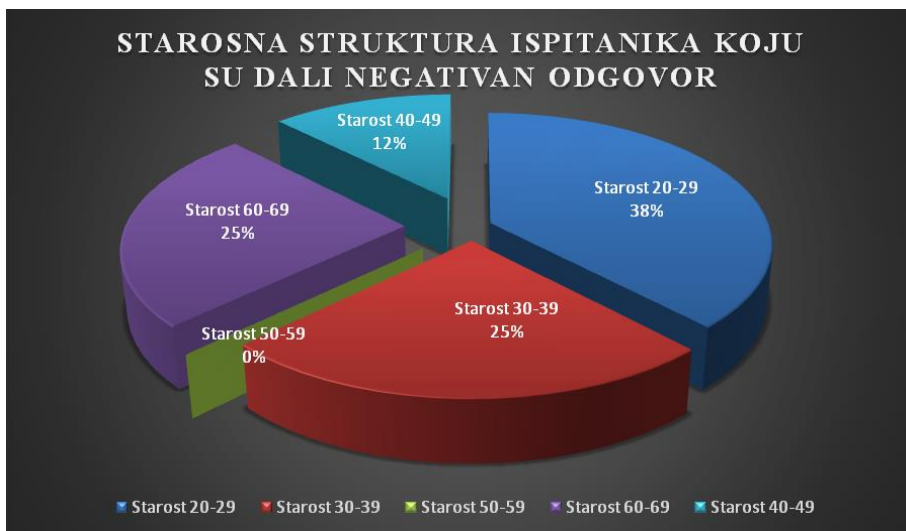


Grafikon 2. Starosna struktura ipitanika koji idu na masažu

Od ukupnog broja ispitanika njih 113 koji ne idu na masažu (41,54% što je i prikazano na Grafikonu 1) procentualna zastupljenost po godinama starosti je sledeća:

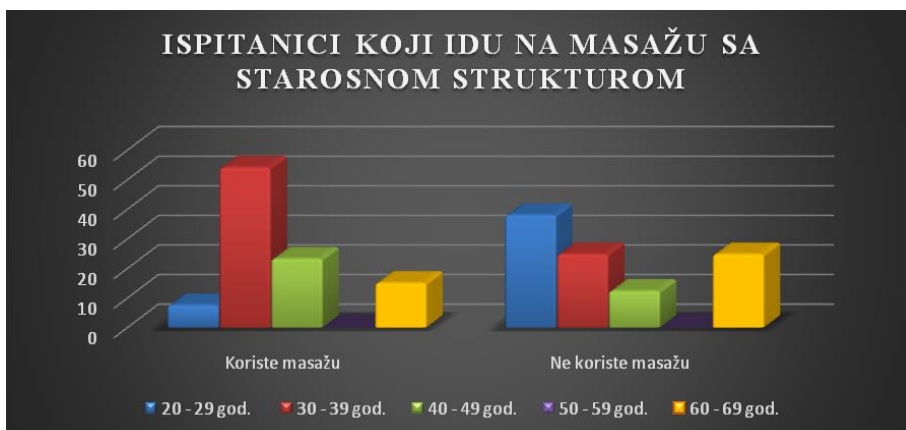
1. Od 20 - 29 godina starosti, 38,05% ili 43 ispitanika od ukupnog broja onih koji su dali negativan odgovor,
2. Od 30 - 39 godina starosti, 24,78% ili 28 ispitanika od ukupnog broja onih koji su dali negativan odgovor,
3. Od 40 – 49 godina starosti, 12,39% ili 14 ispitanika od ukupnog broja onih koji su dali negativan odgovor,
4. Od 60 - 69 godina starosti, 24,78% ili 28 ispitanika od ukupnog broja onih koji su dali negativan odgovor,

5. Od od 50 - 59 godina starosti nije bilo nijednog ispitanika koji je dao negativan odgovor. Grafički prikaz ovih rezultata dat je Grafikonom 3.



Grafikon 3. Starosna struktura ipitanika koji ne idu na masažu

Ova tri grafikona na kojima su prikazani ispitanici koji koriste masažu, kao i njihova starosna struktura, mogu se prikazati i objedinjeno sledećim grafikonom 4.



#### Grafikon 4. Ispitanici koji koriste masažu i njihova starosna struktura

Na postavljeno pitanje ispitanicima „ Da li je masaža luksuz ili potreba?“ njihovi odgovori se mogu prikazati u sledećim procentima:

- Masaža je potreba, njih 95,3 % je dalo potvrđan odgovor, a
- Masaža je luksuz, njih 4,7% je dalo potvrđan odgovor.
- Kako je čina odgovora, da je to potreba, može se zaključiti da jedini razvoj koji je održiv je onaj koji vodi računa o budućnosti, služi svima, vodi računa o zdravlju i životnoj sredini, obezbeđuje prosperitet privrede i društva.

Grafički prikaz ovog odgovora se može prikazati grafikonom br. 5.



Grafikon 5. Da li je masaža luksuz ili potreba?

U analizi korićenja masaže u zavisnosti od mesečnih primanja kao faktor koji utiče na odgovor u izvršenom istraživanju, dobijeni su sledeći podaci:

- 23% ispitanika ima mesečna primanjima u iznosu do 35.000,00 dinara
- 23% ispitanika ima mesečna primanjima u iznosu od 35.001,00 dinara do 50.000,00 dinara
- 23% ispitanika ima mesečna primanjima u iznosu od 50.001,00 dinara do 65.000,00 dinara

- 31% ispitanika ima mesečna primanjima u iznosu iznad 65.001,00 dinara

Karakteristični podatak je taj da je grupa ispitanika za raspon primanja od 35.000,00 dinara do 65.000,00 dinara procentualno bila isto zastupljena, da je nešto više onih koji imaju primanja iznad 65.000,00 dinara, njih 31%. S obzirom da je zarada jedan od najjačih institucionalnih faktora radnog apsentizma, može se postaviti pitanje da li je i situacija sa masažom ista. Grafički prikaz ovog podatka dat je grafionom 6.



Grafikon 6. Mesečna primanja ispitanika koji koriste masažu

U odnosu na vrstu masaže koju koriste, izvršena je analiza rezultata i dobijeni sledeći podaci:

- Samo u estetske svrhe, niko od ispitanika ne koristi masažu, odnosno 0%,
- Samo za bolna stanja masažu koristi 38,4% ispitanika,
- Samo za opuštanje masažu koristi 7,7% ispitanik,
- Kombinaciju masaže sa opuštanje i bolna stanja koristi 7,7% ispitanika i
- Kombinaciju svih masaža (estetsku, za bolna stanja i opuštanje) koristi 38,4% ispitanika. Grafički prikaz ovih podataka dat je grafikonom 7.



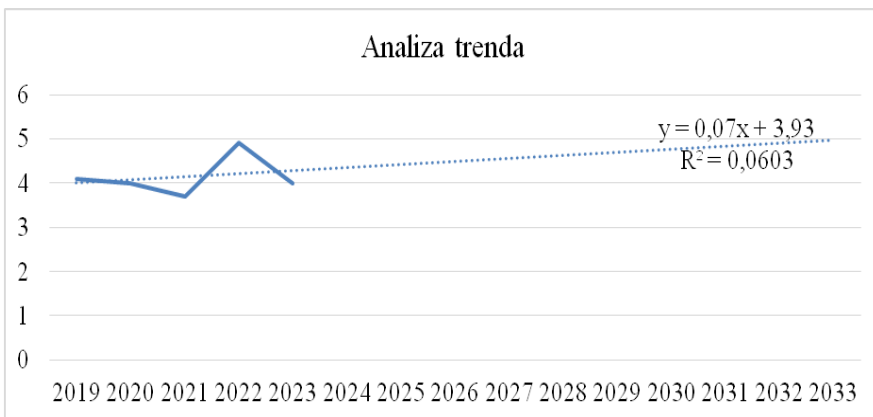
Grafikon 7. Svrha korišćenja masaže među ispitanicima

### Diskusija

Ovim istraživanjem ženska populacija grada Kragujevca je dala odgovore na pitanja. Građanke grada Kragujevca u većini smatraju da je masaža ljudska potreba. Među ispitanicima veća je zastupljenost onih koji koriste masažu nego one koje ne koriste. Kada pogledamo istraživanje videćemo da najviše se koristi masaža u svrhe rešavanja bolnih stanja, što obara hipotezu koja je postavljena (H2). Od onih žena koje koriste masažu najviše je uzrasta od 30-39 godina, gde istraživanje pokazuje da hipoteza (H3) nije potvrđena Najbrojnija grupa prema vrsti tretmana koje koriste je ona koja koristi sve (estetske, za bolna stanja, radi opuštanja) i to isključivo uzrasta od 30 – 39 godina, što se ovim potvrđuje hipoteza (H4). Kada pogledamo podatke po mesečnim primanjima najviše je sa platom od preko 65.000,00 dinara, dok su ostale tri gurpe podjednake, ali ne u nekoj mnogo manjoj meri, ako pogledamo razliku u primanjima, čime se potvrđuje hipoteza (H5). Kao posebno zapažanje, može se istaći i to da ako masažu posmatramo u svrsi zdravlja, ona se čini da je osnovni supstrat zdravlja danas zamenjen apsolutnim ciljem koji se može izraziti kroz jedan pojam, rezultat.

## Analiza trenda

Analizom trenda utvrđivana su buduća kretanja u vezi masaže, te se tako došlo da sledećih rezultata prikazanih na Grafikonu 8.



Grafikon 8. Analiza trenda

Analizom ukupnog broja anketiranih lica i ukupnog broja lica koje koriste masažu iz Grafikona 1. a primenom Pearson-ove metode korelacije dolazi se do podataka da je vrednost koeficijenta korelacije  $r_{xy}=0,247$  što nam ukazuje da je korelacija između pojava umereno direktna.

Analizom podataka datih Grafikonima 1 i 2, sa ciljem dolaska do vremenskog linearnog trenda, dobiju se vrednosti  $\hat{y}=0,07x+3,93$  iz čega se dolazi do podatka da će se i narednim godinama trend lica koja koriste masažu u bilo kojij svrsi konstantno povećavati, da će doprinos tome dati i trend rastra zarada.

## Zaključak

Grad Kragujevac je bogat ponudom raznovrsnih masaža, s tim što starije grupe nisu baš dovoljno informisane ili nepoverljive u benefite masaža koje su na raspolaganju. Treba obratiti pažnju na koji način treba bolje promovisati i približiti im efikasnost delovanja masaže. Može se uočiti da najmlađa grupa nema baš interesovanja za masažom, što treba toj grupi na najlakši način približiti da masažu mogu koristiti preventivno kako bi sprečili mogući nastanak bolnih stanja i bolesti. Bez obzira na platežnu moć, može se videti da to baš i nije presudni faktor u korišćenju masaža za bolna stanja. Kako preporuka, ako

masažu posmatramo u svrhu zdravlja onda se može primentiti misao Hipokrata, gde on kaže: „Bolest ne dolazi odjednom, kao iz vedra neba, nego je to posledica dugog niza grešaka protiv zdravlja, koje se nadovezuju jedna na drugu i rastu, kao valjajuća grudva snega, dok se jednog dana ne svale na glavu grešnika.“

## Literatura

1. Adžić, S., Kostić, R., Milunović, M., Savić-Tot, T., Jeremić, D., & Stanojević, S. (2022). Uloga timskog menadžmenta u savremenim uslovima poslovanja. *Oditor*, 8(1), 63-83. <https://doi.org/10.5937/Oditor2201062A>
2. Buha, V. V., Lečić, R. B., & Bjegović, M. J. (2022). Područja razvoja kompetencija projektnog menadžera digitalnog doba i uticaj na intelektualni kapital. *Tehnika*, 77(2), 247-253. <https://doi.org/10.5937/tehnika2202247B>
3. Ćirić, M.D., Petrović, J.S., Jovanović, D.R. (2020) Student u centru učenja - paradigma savremenog visokoškolskog obrazovanja. *Sinteze - časopis za pedagoške nauke , književnost i kulturu*, br. 17, str. 83-99ž
4. Dakić, P., Lojaničić, D., Issa, H. R., & Bogavac, M. (2021). Izbor, stvaranje i razvoj menadžera. *Oditor*, 7(3), 105-134. <https://doi.org/10.5937/Oditor2103105D>
5. Ilić, D., Đurović, A., Brdareski, Z., Vukomanović, A., Pejović, V., & Grajić, M. (2012). Mesto kineske masaže (tuina) u kliničkoj medicini. *Vojnosanitetski pregled*, 69(11), 999-1004. <https://doi.org/10.2298/VSP110104013I>
6. Jovanović, S. S., & Stojanović-Jovanović, B. N. (2020). Fizioterapija u savremenom visokom strukovnom obrazovanju. *Sinteze - časopis za pedagoške nauke , književnost i kulturu*, 18, 65-78. <https://doi.org/10.5937/sinteze9-20811>
7. Korhonen, O., Väyrynen, K., Krautwald, T., Bilby, G., Broers, H.A.T., Giunti, G., Isomursu, M. (2020) Data-Driven Personalization of a Physiotherapy Care Pathway: Case Study of Posture Scanning. *JMIR Rehabilitation and Assistive Technologies*, 7(2): e18508
8. Kulnik, S.T., Latzke, M., Putz, P., Schlegl, C., Sorge, M., Meriaux-Kratochvila, S. (2020) Experiences and attitudes toward scientific



- research among physiotherapists in Austria: A cross-sectional online survey. *Physiotherapy Theory and Practice*, 1-16
9. Mihajlović, M., Stanojević, P., & Tešić, A. (2018). Menadžment znanja kao faktor povećanja efikasnosti organizacije. *Akcionarstvo*, 24(1), 5-14.
  10. Opačić, A., Stanković, V. & Kastratović, M. (2021). Specifičnosti radnog angažovanja sportista. *Akcionarstvo*, 27(1), 71-88.
  11. Odeck, J., & Kjerkreit, A. (2019) The accuracy of benefit-cost analyses (BCAs) in transportation: An ex-post evaluation of road projects. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 120: 277-294
  12. Pantić, N., Damnjanović, R. & Kostić, R. (2021). Metod ekonomske analize kao deo metoda društvenih nauka. *Akcionarstvo*, 27(1), 7-26
  13. Paspalj, D., & Brzaković, P. (2021). Istraživanje profesionalnog statusa menadžera sa aspekta socio-demografskih obeležja. *Oditor*, 7(3), 135-165. <https://doi.org/10.5937/Oditor2103135P>
  14. Savić, B., & Obradović, N. (2020). Izazovi finansijskog izveštavanja o biološkoj imovini. *Oditor*, 6(1), 7-21. <https://doi.org/10.5937/Oditor2001007S>
  15. Singh, R., Küçükdeveci, A., Grabljevec, K., Gray, A. (2018) The role of Interdisciplinary Teams in Physical and Rehabilitation Medicine. *Journal of Rehabilitation Medicine*, 50(8): 673-678
  16. Stepanović, N. A., Đorić, V. D., & Tubić, V. J. (2022). Ex-post analiza studije opravdanosti kao alat za analizu realno dostignutih efekata velikih infrastrukturnih projekata. *Tehnika*, 77(1), 87-95. <https://doi.org/10.5937/tehnika2201087S>
  17. Veselinović, J., Perović, A., Šiljak, V., & Bačevac, S. (2022). Izazovi savremenog sportskog menadžmenta. *Oditor*, 8(1), 111-134. <https://doi.org/10.5937/Oditor2201109V>
  18. Veras, M., Kairy, D., Paquet, N. (2016) What Is Evidence-Based Physiotherapy?. *Physiotherapy Canada*, 68(2): 95-96
  19. Welde, M., & Odeck, J. (2017) Cost escalations in the front-end of projects - empirical evidence from Norwegian road projects. *Transport Reviews*, 37(5): 612-630
  20. Welde, M. & Volden, G.H. (2018) Measuring efficiency and effectiveness through ex-post evaluation: Case studies of

## APPLICATION OF QUANTITATIVE METHODS IN ANALYSIS OF MEDICAL TREATMENTS WITH PHYSIOTHERAPY

*Vladan Manić<sup>3</sup> Miloš Radosavljević<sup>4</sup>*

### Abstract

*Massage has long been used as a means of resolving painful conditions, relaxation as well as for aesthetic purposes. In the city of Kragujevac, in the last 10 years, there has been a greater interest in this type of service, and the offer in the city is quite large and diverse. Regardless of that, it is necessary to promote this type of service even better and bring the efficiency of action closer to certain groups of women, both in preventive use and as a choice for adequate treatment of painful conditions. The subject of the research is to analyze the interest of the female population in the city of Kragujevac for massages. The aim of the research is to point out the state of interest in massage among women in Kragujevac, as well as which groups should be further promoted and brought closer to these services. The survey was used as a form of research, and the questions were related to expressing attitudes about massage, personal data, o massage habits and for what purposes. The results obtained from the research that certain groups of the female population do not have a developed culture for massage, as well as that income is not so crucial. It was determined that the respondents responded well to the use of services.*

**Key words:** *analysis, massages, painful conditions, human need*

Datum prijema / Date of arrival: 23.02.2022.

Datum prihvatanja / Accepted date: 12.04.2022.

---

<sup>3</sup> Faculty of Hospitality and Tourism in Vrnjačka Banja, Vojvodanska 5a, Vrnjačka Banja, R. Serbia

<sup>4</sup> Intern Researcher, Institute of Applied Sciences, Belgrade, R. Serbia, [radosavljevicm93@gmail.com](mailto:radosavljevicm93@gmail.com)

# ULOGA KORPORATIVNOG RUKOVOĐENJA U ODRŽIVOM RAZVOJU

*Vladimir Jestrović<sup>5</sup>, Valentina Jovanović<sup>6</sup>*

Pregledni rad

doi: 10.5937/OdrRaz2201043J

UDK: 005.74::334.726

005.322:316.46

## Rezime

*Sedam decenija teoretičari i praktičari istražuju rukovođenje koje je dovelo do zbunjujućih rezultata i zaključaka. Mi u ovom radu pokušavamo da dokažemo da je potrebna bolja povezanost između potreba i izazova individualnih lidera i prakse velikih korporacija koje pokušavaju da izaberu, podrže, izmjere, motivišu i razviju veoma veliki broj lidera širom svijeta. Na programu rada tražimo rešenje kojim bi rukovođenje bilo shvaćeno kroz povećan obim posla, brzinu i globalizujuću složenost organizacionog života postavljajući dodatne zahteve za istraživače. Naša glavna misao je da je većina istraživača zainteresovana za pojedince, a potpuno zanemaruju korporativni kontekst.*

**Ključne reči:** *Rukovođenje, program rada, lider, liderski sistem.*

## Uvod

Ovaj rad pokazuje da je potrebna bolja povezanost između potreba i izazova individualnih lidera i prakse velikih korporacija koje pokušavaju da izaberu, podrže, izmere, motivišu i razviju veoma veliki broj lidera širom sveta. Nudeći teoretski i empirijski program rada koji vodi računa o korporativnoj potrebi da smisli sisteme rukovođenja, mi se oslanjamo na opažanja iz jedne studije koja je izvršena sa korporativnim partnerima na Tehničkom fakultetu u Minhenu (TUM) (Avakumović i dr., 2021). Naša želja jeste da pronađemo načine da bolje shvatimo umetnost traženu od individualnih lidera u interakciji sa

---

<sup>5</sup> doktorand, Megatrend univerzitet, Zajednički program fakulteta poslovnih studija i geoeonomskog fakulteta, [jestrovic@yahoo.com](mailto:jestrovic@yahoo.com)

<sup>6</sup> Asistent, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac, R. Srbija, e-mail: [valentina.jovanovic@gmail.com](mailto:valentina.jovanovic@gmail.com)

naukom koju pružaju korporativni leaderski sistemi posmatrani u ovoj studiji – velike i super-velike (preko 100.000 službenika) kompanije. Ključna ideja za budući rad jeste jednostavnost koja je presudna i za efikasne korporativne sisteme i za neophodan smisao individualnih lidera, ali ta jednostavnost mora olakšavati improvizaciju i mnoge druge složene razmene između pojedinaca i korporativnih sistema.

### **Promenljivi karakter studija o rukovođenju**

J. M. Burns je 1978. godine napisao: „Rukovođenje je jedna od najviše posmatranih, a najmanje shvaćenih pojava na zemlji”(Adžić i dr., 2022). Sedam decenija istraživanja rukovođenja proizvela su mnoštvo zbunjujućih zaključaka. Beskonačna akumulacija empirijskih podataka nije proizvela integrisano razumevanje rukovođenja. Danas, verujemo da je polje rukovođenja u sličnom stanju. Empirijske studije nastavljaju koristiti veliki broj metoda i daju sasvim različite zaključke, možda sa više mrlja nego prethodnih decenija. Ipak, čini se da postoji jasniji program rada za napredovanje, sa autorima koji identifikuju težak, ali više integrisan skup tema za istraživanje i praksu. Ovaj program rada uključuje: a) zahtev da se tradicionalno istraživanje lidera prebaci na više organizaciono orijentisano istraživanje rukovođenja; b) zahtev da se tradicionalni fokus na rukovođenju u organizacijama kreće ka fokusu istraživanja koji je više orijentisan prema rukovođenju organizacija; c) potreba da se uzmu u obzir pojavni oblici distribuiranog rukovođenja da bi se obezbedila organizaciona inovacija i promena (Buha i dr., 2021; Paspalj & Brzaković, 2021). Ovi zahtevi budućeg istraživanja rukovođenja odgovaraju povećanim zahtevima i sposobnostima pojedinaca u organizacijama, oni naglašavaju potrebu da lideri budu fleksibilniji i odgovorniji prema lokalnim prilikama i da prepoznaju značaj mikro-postupaka u postizanju organizacionih rezultata. Dok lideri još uvek usvajaju starije tehnike komande i kontrole, koje su povremeno efikasne i odgovarajuće, primarni zahtevi i za istraživanje i za praksu nalaze se na desnoj strani tabele. Ali ovaj fokus na pažnju, koji se čini tako odgovarajućim kada se na rukovođenje gleda kao na polje koje je zainteresovano samo za pojedinca, povećava dilemu koja je cilj ovog rada. Postoji još jedan skup faktora koji utiču na to kako rukovođenje mora biti shvaćeno. Tačnije, povećan obim, brzina i globalizovana složenost organizacionog života postavljaju dodatne

zahteve istraživanju rukovođenja. Prošireni program rada za istraživanje mora odgovarati:

a) potrebi da se više pažnje posveti komunikaciji na način koji uzima u obzir povećan obim koordinacije tražene u velikim organizacijama, kao i potencijalima i zamkama moderne informacione i komunikacione tehnologije; b) potrebi da se uključe teme strategije; c) potrebi za istraživanjem sistema rukovođenja koje sve više i više koriste velike organizacije. Naša glavna misao jeste da je većina istraživanja rukovođenja užasno zainteresovana za pojedince, a potpuno zanemarujući korporativni kontekst. Ipak, rukovođenje je više od jedne osobe! Mi grešimo već duže vreme. Mislim na sve nas u poslu, u visokoškolskom obrazovanju, konsaltingu i novinarstvu i sl., poslovi zavisni od jednog istaknutog lidera izlažu se velikoj opasnosti.

### **Rukovođenje sa glavnom osobinom inženjeringa**

Kada je Donald E. Knuth objavio prvo izdanje svoje knjige Umetnost kompjuterskog programiranja 1968. godine, programiranje je još uvek bilo jedan talenat shvaćen od strane malog broja ljudi. Međutim, 1981. godine, kada je David Gries objavio svoju knjigu Nauka programiranja, pejzaž profesije razvoja softvera već je bio fundamentalno promenjen. Gries je ukratko izložio kako su metode softverskog inženjeringa bile u mogućnosti da postignu neodoljiv uspeh za programiranje velikih razmera, sa velikim značajem za korporativni život (Dakić i dr., 2021). Zatim, velike korporacije su krenule od postupka inženjeringa, preko servisnog inženjeringa do inženjeringa znanja, inovacije, zajednice, pa čak i poverenja. The Capability Maturity Models (CMMs) na Carnegie Mellon Softver Inženjering Institutu (SEI) su naročito uticajni. Prvobitno razvijen zbog poboljšanja postupka razvoja softvera, ovaj metod je premešten na mnoga polja organizacione aktivnosti i taj postupak je orijentisao poboljšanje menadžerske prakse uopšte (Avakumović i dr., 2021). Ovi sistemi pokušavaju da naprave red u (a) identifikaciji liderskih talenata, (b) načinu na koji se specifični liderski zadaci izvršavaju, (v) proceni rada, (g) prebacivanju rezultata procene u sistem, i (d) u upotrebi podataka sakupljenih u programima razvoja. Ovo je taj kontekst za razumevanje rukovođenja na jednom korporativnom nivou. Jedna važna implikacija jeste da umetnost rukovođenja često hvaljena od strane onih koji proučavaju individualne

lidere jeste sve više i više podložna relativno krutim postupcima menadžmenta. Sve češće rukovođenje se dešava u jednom institucionalnom kontekstu ograničenja koja su očito uspostavljena sa najboljom namerom – da se sistematičnije ili naučno poboljša leaderski kapital kompanije.

Međutim, postoji jedna očigledna kontradikcija između mnogih opisa efikasnog individualnog rukovođenja i njegove potrebe da ponekad prekrše pravila, inicira promena i izazovu inovacije i opisa efikasnog korporativnog rukovođenja iz perspektive sistema i njegove potrebe da postavi granice, isključi mogućnosti, i pruži povezanost (Jolović, 2019). Mi smo zainteresovani za ovaj presek kao za jedno fascinantno polje budućih istraživanja. Kako individualno i korporativno rukovođenje utiču jedno na drugo? (Muiruri & Peterson, 2020) Mogu li sistemi korporativnog rukovođenja osnažiti individualne ili su više za to da izgrade, ograniče i zadrže napore individualnog lidera? Verujemo da postoji više negativnih nego pozitivnih odgovora na ova pitanja, ali isto tako verujemo da postoje primeri uspešne interakcije između korporativnih sistema i individualnih lidera koji zaslužuju daljnje raspitivanje. U ovom radu dajemo jedan primer iz jedne studije o korporativnim sistemima i ocrtavamo početak istraživačkog programa rada.

### **TUM studija o sistemima rukovođenja**

Fokus studije bio je na instrumentima, konceptima i strategijama koje su korištene za razvijanje kapitala korporativnog rukovođenja. Sve kompanije obuhvaćene istraživanjem koristile su jedan širok dijapazon alata i postupaka kako bi podržale upravljanje svojih lidera. Međutim, one su se razlikovale u onoj meri u kojoj je ova praksa bila ostvarena i integrisana. Skoro uvijek, svrha i osnovne pretpostavke proučavanih korporativnih sistema mogu biti opisani u smislu njihove povezanosti sa različitim disciplinama (Cvjetković i dr., 2021 Maljugić i dr., 2022). Na primer: a) kadrovski menadžment: na primer, centri za procjenu rukovođenja, pregledi referenata i rada, menadžersko obučavanje; b) kontrolisanje: na primer, menadžment akcionarske vrednosti, dodatna ekonomska vrednost (EVA), uravnotežen zapisnik (BSC); c) korporativna komunikacija (Radovanović, 2022): na primer, iskazi o viziji i zadatku, menadžment korporativne kulture i vrednosti, politika

slobodne trgovine, komunikacija multimedija i događaja, eksterni marketing; d) organizacija: na primer, diferencirane liderske hijerarhije, podsticajni sistemi, strukture centara za dobit, implementacija organizacionih struktura zasnovanih na poverenju; e) strategijski menadžment: na primer, planiranje strategijske sposobnosti, jake-slabe strane, inicijative poslovnog uticaja, integrisani postupci poslovnog planiranja. Intervjuisani referenti opisali su sve ove postupke, kao i mnoge druge kako podržavaju lidere u njihovoj svakodnevnoj radnoj normi, čine njihov rad merljivim, promovišu dobre liderske veštine, identifikuju liderske nedostatke i pomažu da se oni uklone, olakšavaju i poboljšavaju selekciju liderskih talenata, selektivno razvijaju lidere, i čine korporativnu izgradnju liderskog kapitala mogućom (Calvo-Mora et al., 2018; Malacko et al., 2019). Da nastavimo, ovaj složen pregled morao je biti pojednostavljen. To je bilo ostvareno u diskusiji sa jezgrom partnera iz 7 suštinskih kompanija u studiji, sa ekspertima iz istraživanja i prakse, i pregledom sadašnje organizacije, komunikacije i istraživanja rukovođenja. Rezultat ovog složenog dijaloga bila je identifikacija 4 polja postupaka koji predstavljaju ključna pitanja postavljena od strane korporativnih sistema rukovođenja: 1) Kako liderski talenti mogu biti identifikovani i unapređeni do savršenstva? (Selekcija lidera i Razvoj rukovođenja); 2) Kako sistemi rukovođenja koji su korisni u svakodnevnim zadacima mogu podržati izvršioce? (Rukovođenje kao svakodnevni interaktivni postupak); 3) Kako se liderski rad procenjuje i meri? (Liderska merenja); 4) Kako se rezultati procene koriste za šire razvijanje liderskog kapaciteta u organizaciji? (Razvijanje rukovođenja (Brković i dr., 2019; Petrović i dr., 2019)). Ova polja koja pokrivaju postupke selekcije, podrške, merenja, proširenja kapaciteta i razvoja bila su opisana kao logična interakcija generički izgrađenih blokova sistema rukovođenja. Jedna važna svrha ove studije bila je da se procene aktivnosti kao i da se podrže sredstva za rad i instrumenti u svakom području, pokušavajući shvatiti način na koji su uticali jedni na druge iz perspektive sistema. Primarni rezultat ove procene bio je značaj jednostavnosti. Najefikasniji procenjeni sistemi su namestili svoje instrumente i povezali rezultate sa strukturom, strategijom i kulturom unutar kompanije (Dawabsheh et al., 2019). Oni nisu integrisali samo aplikacije, nego su i ugradili komunikacijske postupke među liderima na svim nivoima korporativne hijerarhije kako bi povećali šanse da budu shvaćeni i primenjeni na slične načine. U

suprotnosti, sistemi koji su bili procenjeni manje efikasnim obuhvatali su veću raznovrsnost manjih sredstava za rad i postupaka, radeći u relativnoj izolaciji. Činilo se da su mnogi od ovih bili dovoljno korisni kad su procenjeni individualno, ali učesnicima kao grupi to je bilo teško za shvatiti, zato što nisu bili povezani na bilo koji transparentan način(Vukotić i dr., 2019).

### **Komponente sistema rukovođenja kao korisna ulaganja u improvizaciju od strane pojedinaca**

U strategijskoj literaturi uobičajeno je primetiti da uspeh u jednom trenutku, kao što smo upravo opisali, može dovesti do kasnije stagnacije i opadanja. Počeli smo ovaj rad sa dve relativno iskrene ideje koje imaju veze sa ovim problemom. Želja za jednostavnošću sa gledišta sistema ima jedan interesantan pandan u potrebi za simplifikacijom sa gledišta individualnih kognitivnih postupaka. Mislili smo da će ta priča razviti sledeću ideju, nešto poput – jednostavnost je neophodna i za liderske sisteme i za smisao individualnih lidera, ali nekako taj sistem mora dozvoliti, pa čak i ohrabriti, individualnu improvizaciju kao odgovor na različite lokalne uslove ili inače jednostavnost na obe strane postaje sve više i više rizična. Izgledalo je da je improvizacija naročito dobra metafora za vezu sa pojavnim oblicima rukovođenja. Međutim, kada smo pažljivije pogledali različite članke koje smo imali o improvizaciji, morali smo priznati da nismo znali o centralnoj metafori improvizacije onoliko koliko smo mislili da znamo(Jovanović i dr., 2021).

Interpretacija i doterivanje trebaju se brže pokrenuti pod pritiskom vremena, nego što je to tako za varijaciju i improvizaciju. Ako ne uspiju tačno odrediti koji je originalni model, u kojem smislu je to ograničenje, i koje od osobina su konstante, a koje su varijable, namerni nalozi da budu radikalno drugačiji mogu se kolebati(Ivanova, Ristić, 2020). Ova pitanja ne nastaju u tri približne vrijednosti improvizaciji predstavljenoj interpretacijom, doterivanjem i varijacijom. Stvar je u tome da je namerna improvizacija mnogo teža, zahteva više vremena, i postavlja veće zahteve od namerne interpretacije. Ako je promišljenost ključni uslov da se nešto kvalifikuje kao organizaciona improvizacija, onda bi potpuna improvizacija trebala biti retka u uslovima pod pritiskom vremena. Ali,



ako bi mogla biti ostvarena uprkos ovim preprekama, onda bi to trebala biti jedna suštinska, održiva, konkurentna prednost“ (Bakator, M., & Čoćkalo, 2018). Prema tome, moramo dodati svom prvobitnom mišljenju o sistemima rukovođenja da oni mogu i ponekad trebaju obezbediti jezgro oko kojeg jedna korisna improvizacija funkcionise. Weick navodi muzičara Charles-a Mingus-a, koji kaže da ne možete improvizovati ni na čemu; morate improvizovati na nečemu. Na inovaciju se često gleda kao na suprotnost za zahteve sistema. Želimo da istražimo sisteme dok potencijalno obezbeđujemo kritičke komponente za inovaciju – kritičke u smislu da improvizacija vezana za istu temu olakšava komunikaciju i koordinaciju u veoma velikim kompanijama.

### **Preliminarni program rada za liderske studije**

Kratak opis sistema rukovođenja, procenjenog naročito efikasnim u TUM studiji sa više diskurzivnom raspravom o improvizaciji, ponudio je Karl Weick, on navodi samo jedan prilaz razumevanju složenih i često kontradiktornih zahteva selekcije, podržavanja, merenja, motivisanja i razvijanja individualnih lidera. Druge opcije za dalje istraživanje mogu se povezati sa sugestijama koje su prikazane u uvodu ovog rada:

Rvati se sa jezikom i logikom sistema. Ako istraživanje rukovođenja znači imati organizacioni fokus, kao što se preporučuje u literaturi, verujemo da mora pružiti veću pažnju inženjering-tradiciji sistema rukovođenja.

Istraživati filozofska odvajanja među različitim funkcijama rukovođenja. Ako trebamo proučavati rukovođenje organizacijama, to jeste razmotriti poremećaje u koordinaciji koji nastaju iz različitih disciplinarnih domova sistema rukovođenja u organizacijama, sa svojim pratećim filozofskim razlikama.

Fokusirati se na spregu između zahteva sistema i zahteva distribuiranog rukovođenja. Čini se da je jedan od najvećih izazova sistema rukovođenja prilagođavanje zahteva inovacije i promene mnogim, različitim okolnostima.

Shvatiti uticaj komunikacijskih tehnologija koje se menjaju i novih organizacionih oblika. Komunikacija je uvek bila posmatrana kao dio –

možda čak i kao jezgro – slike o rukovođenju, ali značajne promene u informacionim i komunikacijskim tehnologijama, zajedno sa povećanim zahtevima globalne ekonomije, navode nove teme o istraživačkom programu rada.

Proučavati sadržaj da bi poboljšali razumevanje postupka. Sadržaj treba biti stavljen u prvi plan liderskog istraživanja, ako treba da se poveže sa primarnim, strategijskim interesima organizacija.

Istražiti jake strane i slabosti specifičnih liderskih sistema. Ako se lidersko istraživanje treba uhvatiti u koštac sa temama o liderskim sistemima, one moraju biti detaljno istražene.

### **Zaključak**

Možda će se čitaoci pitati da li smo rekli nešto novo u ovom radu. Zaista, ovo je pitanje koje smo postavili i koje ćemo i dalje postavljati sebi, zato što su menadžment i liderstvo dugo opisivani kako traže ravnotežu između inspiracije i kontrole, i između kreativne interpretacije i uprošćene racionalnosti. Mi smo privukli pažnju u ovom radu, ali veliki vojni i religiozni pokušaji su se odigrali na začuđujućoj skali vekovima. Najočiglednije promene u današnjim prilikama nisu samo značajno povećanje broja takvih makro pokušaja, nego i dostupne tehnologije koje ih podržavaju. U prošlosti, opcije rada na skali su u velikoj meri bile vezane za mesijansku viziju ili naredbu i kontrolu. Jedno pitanje u ovom radu jeste da li noviji, mnogo više distribuirani oblici rukovođenja mogu funkcionisati unutar veoma velikih organizacija.

### **Literatura**

1. Adžić, S., Kostić, R., Milunović, M., Savić-Tot, T., Jeremić, D., & Stanojević, S. (2022). Uloga timskog menadžmenta u savremenim uslovima poslovanja. *Oditor*, 8(1), 63-83. <https://doi.org/10.5937/Oditor2201062A>
2. Avakumović, J., Marjanovića, N., Rajković A. (2021). Menadžment cene kapitala u svrhu donošenja investicionih odluka preduzeća. *Akcionarstvo*, 27(1), pp 89-106
3. Avakumović, J., Avakumović, J., Milošević, D., & Popović, J. (2021). Zadovoljstvo zaposlenog nastavnog osoblja kroz prizmu

- AMO modela – primer: Republika Srbija. *Akcionarstvo*, 27(1), 107-120.
4. Bakator, M., & Čočkaló, D. (2018) Improving business performance with ISO 9001: A review of literature and business practice. *European Journal of Applied Economics*, vol. 15, br. 1, str. 83-93
  5. Brković, M., Brković, V., & Ilić, M. P. (2019). Poslovna komunikacija u kontekstu nacionalne i organizacione kulture. *Vojno delo*, 71(6), 425-435. <https://doi.org/10.5937/vojdelo1906425B>
  6. Buha, V., Bjegović, M., & Lečić, R. (2021). Digitalno doba - izazov za projektnog menadžera u bezbednosnim organizacijama. *Bezbednost, Beograd*, 63(2), 89-106. <https://doi.org/10.5937/bezbednost2102089B>
  7. Calvo-Mora, A., Domínguez-Cc, M., Criado, F. (2018) Assessment and improvement of organisational social impact through the EFQM Excellence Model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11-12): 1259-1278
  8. Cvjetković, M., Cvjetković, M., Jovanović, Z., & Kalinić, M. (2021). Aktivnosti i karakteristike menadžera u funkciji unapređenja strategijskog delovanja preduzeća. *Oditor*, 7(1), 7-35. <https://doi.org/10.5937/Oditor2101007C>
  9. Dakić, P., Lojaničić, D., Issa, H. R., & Bogavac, M. (2021). Izbor, stvaranje i razvoj menadžera. *Oditor*, 7(3), 105-134. <https://doi.org/10.5937/Oditor2103105D>
  10. Dawabsheh, M., Hussein, A., Jermsittiparsert, K. (2019) Retraction Note: The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. *Management Science Letters*, Vol. 9, No. 6, pp. 921-932
  11. Ivanova, B., Ristić, S. (2020). Akumulacija i koncentracija kapitala. *Akcionarstvo*, 26(1), 26-34.
  12. Jovanović, S., Jovčić, L., & Stojanović-Jovanović, B. (2021). Liderstvo, aprecijativni menadžment i osnaživanje u

- fizioterapeutskoj praksi. *Timočki medicinski glasnik*, 46(1), 23-28. <https://doi.org/10.5937/tmg2101023J>
13. Jolović, N. (2019). Menadžment ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentne prednosti u bankarstvu. *Oditor*, 5(3), 65-78. <https://doi.org/10.5937/Oditor1903065J>
  14. Maljugić, B. M., Čočkalović, D. Ž., & Đorđević, D. B. (2022). TQM i performanse kompanije - pregled literature i poslovne prakse 2015-2020. *Tehnika*, 77(1), 107-121. <https://doi.org/10.5937/tehnika2201107M>
  15. Malacko, J., Stanković, V., Marković, E., & Arsić, L. (2019). Liderstvo u sportu - kreativni izazov i podsticaj, optimalna efikasnost u integralno interaktivnim transformacijama i visoka efektivnost u finalnim aplikacijama. *Fizičko vaspitanje i sport kroz vekove*, 6(1), 15-28. <https://doi.org/10.2478/spes-2019-0002>
  16. Muiruri, J.W., Peterson, M.O. (2020) Quality Management Practices and Competitiveness of Manufacturing Firms in Nairobi. *International Journal of Supply Chain and Logistics*, 4(1): 27-45
  17. Paspalj, D., & Brzaković, P. (2021). Istraživanje profesionalnog statusa menadžera sa aspekta socio-demografskih obeležja. *Oditor*, 7(3), 135-165. <https://doi.org/10.5937/Oditor2103135P>
  18. Petrović, N., Terek, E., Sajfert, D., Jovanović, Z., & Petković, T. (2019). Zadovoljstvo poslom i odnos sa liderom na primeru domaćeg preduzeća. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 9(2), 113-123. <https://doi.org/10.5937/jemc1902113P>
  19. Radovanović, T. Č. (2022). Uspešnost nacionalnog lidera. *Napredak - časopis za političku teoriju i praksu*, 3(1), 105-120. <https://doi.org/10.5937/napredak3-36610>
  20. Vukotić, S., Brzaković, M., & Mirčetić, V. (2019). Korporativna pripadnost zaposlenih - formula uspeha organizacije. *Vojno delo*, 71(7), 404-418. <https://doi.org/10.5937/vojdelo1907404V>

# THE ROLE OF CORPORATE GOVERNANCE IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT

*Vladimir Jestrović<sup>7</sup>, Valentina Jovanović<sup>8</sup>*

## *Abstract*

*For seven decades, theorists and practitioners have been exploring management that has led to confusing results and conclusions. In this study we are trying to prove that there is a need for better link between the needs and challenges of individual leaders and the practices of big corporations trying to select, support, measure, motivate and develop a very large number of leaders around the world. We are looking for a solution that would be understood through an increased workload, speed and the globalizing complexity of organizational life by placing additional requirements for researchers. Our main thought is that most researchers are interested in individuals while they completely ignore the corporate context.*

**Key words:** *Management, agenda, leader, leadership system.*

Datum prijema / Date of arrival: 03.02.2022.

Datum prihvatanja / Accepted date: 24.05.2022.

---

<sup>7</sup> PhD student, Megatrend University, Joint Program of the Faculty of Business Studies and the Faculty of Geoeconomics, [jestrovic@yahoo.com](mailto:jestrovic@yahoo.com)

<sup>8</sup> Assistant, College of Management and Economics, Kragujevac, Republic of Serbia, e-mail: [valentina.jovanovic@gmail.com](mailto:valentina.jovanovic@gmail.com)



## УПУТСТВО АУТОРИМА ЗА ПРИПРЕМУ РУКОПИСА

Достављени научни радови, након уредничке процене, улазе у процес рецензирања компетентних стручњака. Рецензентима није познат идентитет аутора, нити аутори добијају податке о рецензентима. На основу рецензија редакција доноси одлуку о објављивању, корекцији или одбијању рада. Аутори чији су радови одбијени и аутори којима се радови враћају на корекцију добијају на увид рецензије.

Часопис *Одрживи развој* публикује само раније необјављене научне и стручне радове из области миленијумских циљева развоја. Уколико чланак представља раније допуњен или измењен рад, аутори су дужни да доставе копију првог рада.

Изузетно се штампају критичка издања историјске, архивске, лексикографске, библиографске грађе и сл. као и ненаучна грађа која може бити од користи истраживачима.

Часопис *Одрживи развој* излази два пута годишње, рукописи се достављају електронском поштом током целе године на адресу уредништва [rosa.andzic@gmail.com](mailto:rosa.andzic@gmail.com) или [profdjordjevic@gmail.com](mailto:profdjordjevic@gmail.com).

### Основне информације о писму и обиму рада

**Писмо рукописа** на српском језику. Радови могу бити објављени на енглеском, или неком другом страном језику.

**Дужина и фонт рукописа** чланака је до 30 000 словних места (са белинама), не рачунајући фус-ноте. Фонт је Times New Roman 12. Фусноте се уносе величином слова Times New Roman 10 и не служе за цитирање. Величина странице је С5 са маргинама 2 cm са свих страна. Проред текста је 1,00. Наглашавања у тексту преносе се курзивом.

## Структура чланка

**Подаци о аутору или ауторки** стављају се на почетку рада, пишу се фонтом који се користи за главни текст рада, Times New Roman 12. Обухватају име и презиме аутора.

Након презимена, у фус-ноти се наводи афилијација аутора и подразумева установу у којој је аутор запослен као и електронска адреса аутора. Уколико је рад настао у оквиру одређеног пројекта, потребно је у фусноти, навести податке о броју пројекта, његовом руководиоцу и институцији која финансира пројекат.

**Наслов рада** треба да што прецизније упућује на садржај чланка и да олакшава индексирање и претраживање теме. Наслов се пише центрирано, великим словима.

**Апстракт (резиме)** мора да садржи уводна разматрања о истраживању, ранија запажања о проблему, примењене методе, јасне и концизне резултате и мишљење о утицајима и импликацијама открића. У апстракту се налазе само најважнији детаљи који су потребни за разумевање значаја чланка. Обим апстракта је од 150 до 200 речи, пише се на језику рада, српском и енглеском језику куризивом. Редакција обезбеђује превођење апстраката страних аутора на српски језик.

**Кључне речи** не треба да садрже речи из наслова рада већ суштинске речи које су извучене из садржаја рада. Треба написати до 10 кључних речи. Оне се на почетку рада наводе уз апстракт.

**На крају чланка** долази Литература (приликом навођења користи се *APA (American Psychological Association)* стил.

**На крају текста**, у доњем десном углу, редакција хронолошким редом наводи датуме пријема, одобрења и евентуалних исправки рада.



Рад може да садржи **поднаслов**. Они су увучени у пасус и нису писани великим словима, већ подебљани.

Текстови чланака имају **пасусе**. Параграфи не могу бити састављени од једне реченице.

**Нумерацију** страница, параграфа или подналова није потребно вршити.

**Додатни попутни материјали** (фотографије, документа, транскрипти, табеле, графикони, цртежи, схеме) пожељни су прилози и објављују се уз претходно достављене дозволе надлежних институција. На пример: слика бр. 1 и назив, у фусноти се наводи извор слике, табела бр. 3 и назив, испод табеле се наводи извор.

### **Начин цитирања**

Приликом навођења користи се **APA** (*American Psychological Association*) стил.

**Цитирање** се врши унутар текста садржи презиме аутора, годину објављивања рада, број странице са које је цитат преузет.

### **Листа референци**

Посебно се наводе извори и литература.

#### **Књиге и монографије:**

- једног аутора

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

- више аутора

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

- књига објављена у електронској форми

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

### **Чланак у часопису или дневним новинама**

Референца треба да садржи презиме и име аутора, годину издања, наслов чланка, назив часописа (курзивом), волумен, број странице. Haraway, D. (1988). Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. *Feminist Studies*, 14 (3), 575-599.

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

Вулићевић, М. (2011). О вампирима с емпатијом. *Политика*. 26. октобар. стр. 14.

### **Зборници радова са научних скупова или конференција**

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

### **Необјављене докторске дисертације, магистарске тезе или мастер радови**

Бокан, Ј. (2004). *Дискурс лика у српском реалистичком праву* (Необјављена докторска дисертација). Универзитет у Београду: Правни факултет.

### **Документ са интернета:**

[http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo\\_books\\_wood](http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo_books_wood)

## INSTRUCTIONS TO AUTHORS FOR PREPARING THE MANUSCRIPTS

The submitted scientific papers, after an editorial assessment, enter the process of reviewing competent experts. Reviewers do not know the identity of the author, nor do authors receive information about reviewers. On the basis of reviews, the editorial board makes a decision on publishing, correction or dismissal.

The Journal Sustainable Development publishes only previously unpublished scientific and professional papers in mileniums goals of development. If the article represents an earlier amended or modified work, the authors are obliged to submit a version of the first paper.

Critical editions of historical, archival, lexicographic, bibliographic material and the like are printed exceptionally. as well as non-scientific material that can be of use to researchers.

Sustainable Development Journal is published twice a year, manuscripts are sent by e-mail throughout the year to the editor's office [profdjordjevic@gmail.com](mailto:profdjordjevic@gmail.com) or [rosa.andzic@gmail.com](mailto:rosa.andzic@gmail.com) .

### **Basic information about the letter and scope of work**

**Letter of manuscript** in Serbian. Papers may be published in English or some other foreign language.

**The length and font of manuscript** articles is up to 30,000 letters (with whites), not counting the fus-note. The font is Times New Roman 12. The footnotes are entered in Times New Roman 10 and are for quoting. The page size is C5 with margins of 2 cm from all sides. The text line is 1.00. Emphasis in text is translated by italics.

### **Structure of the article**

**The author or author's information** is placed at the beginning of the work, they are written with the font used for the main text, Times New Roman 12. They include the author's first and last name.

After the surname, the fus-note lists the author's affiliation and implies the institution in which the author is employed as well as the author's electronic address. If the work was created within a specific project, it

is necessary in the footnote to provide information on the number of the project, its manager and the institution that finances the project.

**The title of the article** should be as precise as possible to the content of the article and to facilitate indexing and search of the topic. The title is written in centimeters, in capital letters.

**The abstract** (summary) must contain preliminary research considerations, early observations of the problem, applied methods, clear and concise results and an opinion on the impacts and implications of the discovery. The abstract contains only the most important details needed to understand the meaning of the article. The volume of the abstract is from 150 to 200 words, it is written in the language of the work, Serbian and English language is *kurziviva*. The editorial staff provides translation of the abstracts of foreign authors into Serbian.

**Keywords** should not contain words from the title of work but essential words that are extracted from the content of the work. Up to 10 key words should be written. They are stated at the beginning of the work with the abstract.

At the end of the article comes **Literature** (the American Psychological Association style is used. At the end of the text, in the lower right corner, the editorial board lists the dates of receipt, approval and eventual corrections of work in chronological order. Work can contain subtitles. They are drawn in the paragraph and are not capitalized, but bold.

**The articles' articles have passages.** Paragraphs can not be composed of one sentence. The numbering of pages, paragraphs, or subheadings is not necessary. Additional accompanying materials (photographs, documents, transcripts, tables, charts, drawings, schemes) are desirable for attachments and are published with prior permission from the competent institutions. For example: picture no. 1 and the name, in the footnote, the source of the image, table no. 3 and the name, below the table is the source.

## **Method of citing**

When quoting, the APA (American Psychological Association) style is used. Citing is done within the text containing the author's surname, year of publishing the work, the number of the page from which the quote was taken.

## **Reference list**

Special sources and literature are given.

Books and monographs:

- one author

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

- several authors

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

- a book published in electronic form

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

Article in a newspaper or daily newspaper

The reference should include the surname and author's name, year of publication, title of the article, title of the magazine (*italics*), volume, page number.

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

Stolić, A. (2001). *Social identity of a teacher in Serbia in the 19th century*. *Yearbook for Social History, Belgrade*, 3: 205-232.

Vulićević, M. (2011). *About vampires with empathy*. *Politics*. October 26. p. 14.

Proceedings from scientific meetings or conferences

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

Unpublished doctoral dissertations, master thesis or master papers  
Bokan, J. (2004). Discourse of the Person in Serbian Realistic Law  
(Unpublished Doctoral Dissertation). University of Belgrade: Faculty  
of Law.

Document from the Internet:

[http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo\\_  
books\\_wood](http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo_books_wood)

CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

502.131.1

**ОДРЖИВИ развој** / главни и одговорни уредник Драгомир  
Ђорђевић. - Vol. 1, бр. 1 (2019)- . - Београд : Центар за одрживи  
развој, 2019- (Београд : Шпринт). - 23 cm

Два пута годишње  
ISSN 2683-3654 = Одрживи развој  
COBISS.SR-ID -1