UDK 33 ISSN 2217-5458

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU

Ekonomija
teorija i praksa

Economics
Theory and Practice



GODINA XIX · BROJ II · NOVI SAD, 2026.

UDK: 33

ISSN 2217–5458

FIMEK

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU

Ekonomija

teorija i praksa

Economics

Theory and Practice

GODINA XIX • BROJ II • NOVI SAD, 2026.

Ekonomija
teorija i praksa
Economics – Theory and Practice

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

Glavni urednik
Prof. dr Marko Carić

Zamenik glavnog urednika
Prof. dr Dragan Soleša

Sekretari redakcije
Marija Sudar
Katarina Soleša

Lektor i korektor za srpski jezik
Marija Sudar

Lektor i korektor za engleski jezik
Kristina Marić

Tehnička realizacija i štampa
Štamparija FELJTON, Novi Sad

Tiraž
100

CIP – Каталогизација у публикацији
Библиотека Матице српске, Нови Сад

33

EKONOMIJA : teorija i praksa = Economics : theory and practice / glavni urednik Marko Carić. – God. 4, br. 3 (2011)– . – Novi Sad : Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, 2011–. – 23 cm

Nastavak publikacije: Zbornik radova = ISSN 1820–9165. – Tromesečno.
ISSN 2217–5458 = Ekonomija

COBISS.SR-ID 262822663

Ekonomija
teorija i praksa
Economics – *Theory and Practice*

Izdavački savet:

– Prof. dr **Marko Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Novi Sad
– Prof. dr **Marijana Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
– Prof. dr **Dragan Soleša**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
– Prof. dr **Nikola Gradojević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
– Prof. dr **Tomislav Brzaković**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije u Beogradu, Beograd
– Prof. dr **Nikola Ćurčić,** Univerzitet u Beogradu – Institut za multidisciplinarna istraživanja, Beograd
– Prof. dr **Radivoj Prodanović**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

Redakcijski odbor:

1. Prof. dr **Dragan Soleša**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
2. Assist. Prof. **Daniele Cavicchioli**, Ph.D., State University of Milan, Department of Environmental Science, Milano, Italy
3. Prof. dr **Radovan Vladisavljević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
4. Dr sc **Goran Buturac**, znanstveni savjetnik, Ekonomski institut, Zagreb, Hrvatska
5. Prof. dr **Maja Ćirić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
6. Prof. dr **Radmilo Pešić**, Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet, Beograd
7. Prof. dr **Radivoj Prodanović**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
8. Prof. dr **Miodrag Brzaković**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd
9. Prof. dr **Svetlana Ignjatijević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
10. Prof. dr **Ivana Brkić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
11. Prof. dr **Jelena Vapa**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
12. Prof. dr **Jovana Gardašević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

Sadržaj|Contents

ORIGINALNI NAUČNI RADOVI

Tošić Valentina, Vladisavljević Radovan, Soleša Dragan
UTICAJ REALIZACIJE STRUČNE PRAKSE NA EFIKASNOST PRIMENE STEČENIH ZNANJA STUDENATA ZAVRŠNE GODINE OSNOVNIH STRUKOVNIH STUDIJA
Valentina Tošić, Radovan Vladisavljević, Dragan Soleša
THE IMPACT OF INTERNSHIP IMPLEMENTATION ON THE EFFECTIVENESS OF APPLYING ACQUIRED KNOWLEDGE AMONG FINAL-YEAR UNDERGRADUATE VOCATIONAL STUDENTS 1-18

Golović Danica, Brkić Ivana, Gardašević Jovana
EKONOMSKI (FINANSIJSKI) PRAVCI RAZVOJA TURIZMA NA TERITORIJI REPUBLIKE SRBIJE
Danica Golović, Ivana Brkić, Jovana Gardašević
ECONOMIC (FINANCIAL) DIRECTIONS OF TOURISM DEVELOPMENT IN THE TERRITORY OF THE REPUBLIC OF SERBIA 19-34

Danica Glavaš Trbić, Antić Kristina
IZVOZ I UVOZ KRASTAVCA IZ REPUBLIKE SRBIJE – STANJE I PERSPEKTIVA
Glavaš Trbić Danica, Kristina Antić
EXPORT AND IMPORT OF CUCUMBERS FROM THE REPUBLIC OF SERBIA – CURRENT STATE AND PROSPECTS 35-52

Šehić Kršlak Sabina, Ljevo Nerman
TALENT MANAGEMENT AS A DETERMINANT OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT
Sabina Šehić Kršlak, Nerman Ljevo
UPRAVLJANJE TALENTIMA KAO DETERMINANTA ORGANIZACIONIH PERFORMANSI: MEDIJATORSKA ULOGA ANGAŽOVANOSTI ZAPOSLENIH 53-67

PREGLEDNI RAD

Babić Nedeljko,Parojčić Danijela
ZELENO RAČUNOVODSTVO KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU
Nedeljko Babić, Danijela Parojčić
GREEN ACCOUNTING AS SUPPORT FOR DECISION-MAKING IN STRATEGIC MANAGEMENT 71-92

STRUČNI RAD

Nikica Popović, Tijana Đurković Marić, Jelena Petković
MONITORING CENA U INDUSTRIJI ROBE ŠIROKE POTROŠNJE
Nikica Popović, Tijana Đurković Marić, Jelena Petković
PRICE MONITORING IN THE FAST MOVING CONSUMER GOODS INDUSTRY 95-111

ORIGINALNI NAUČNI RADOVI

UDK: 378.147|DOI: 10.5937/etp2602001T
Datum prijema rada: 15.6.2026.
Datum korekcije rada: 1.7.2026.
Datum prihvatanja rada: 7.7.2026.

ORIGINALNI NAUČNI RAD

EKONOMIJA
TEORIJA I PRAKSA
Godina XIX • broj 2
str. 1–18

UTICAJ REALIZACIJE STRUČNE PRAKSE NA EFIKASNOST PRIMENE STEČENIH ZNANJA STUDENATA ZAVRŠNE GODINE OSNOVNIH STRUKOVNIH STUDIJA

Tošić Valentina[1]

Vladisavljević Radovan[2]

Soleša Dragan[3]

Sažetak: *Stručna praksa predstavlja važan segment visokog obrazovanja jer omogućava studentima povezivanje teorijskih znanja sa njihovom primenom u realnom radnom okruženju. Cilj ovog istraživanja bio je da se ispita uticaj kvaliteta realizacije stručne prakse na efikasnost primene stečenih znanja kod studenata završne godine osnovnih strukovnih studija. Istraživanje je sprovedeno primenom kvantitativnog pristupa na uzorku od 47 studenata Akademije strukovnih studija Novi Sad, odsek Visoka poslovna škola strukovnih studija. Podaci su prikupljeni anketnim upitnikom, a obrađeni primenom deskriptivne statistike, Cronbach α koeficijenta, Pearsonove korelacione analize i višestruke linearne regresije. Rezultati su pokazali da studenti pozitivno ocenjuju različite aspekte stručne*

[1] Novi Sad School of Business, Academy of Novi Sad, Vladimira Perića Valtera 4, 21102 Novi Sad, Serbia, valentina.tosic@vps.ns.ac.rs

[2] Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, University Business Academy in Novi Sad, Cvećarska 2, 21107 Novi Sad, Serbia, radovan.vladisavljevic@fimek.edu.rs, https://orcid.org/0000-0002-8502-8584

[3] Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, University Business Academy in Novi Sad, Cvećarska 2, 21107 Novi Sad, Serbia, dragan.solesa@fimek.edu.rs, https://orcid.org/0000-0003-1185-7969

prakse, kao i postojanje statistički značajnih pozitivnih povezanosti između ispitivanih dimenzija. Regresioni model pokazao je da organizacija stručne prakse i mentorstvo zajedno objašnjavaju 75,9% varijanse efikasnosti primene stečenih znanja. Organizacija i kvalitet realizacije prakse izdvojili su se kao statistički značajan pozitivan prediktor, dok mentorstvo nije pokazalo značajan samostalni doprinos. Rezultati ukazuju na značaj kvalitetno organizovane stručne prakse za razvoj praktičnih kompetencija i uspešnije povezivanje teorijskih i praktičnih znanja studenata.

Ključne reči: *stručna praksa, primena znanja, studenti, mentorstvo, organizacija stručne prakse, visoko obrazovanje.*

UVOD

U savremenim uslovima razvoja visokog obrazovanja, sve veći značaj pridaje se usklađivanju obrazovnih ishoda sa zahtevima tržišta rada. Brojna istraživanja ukazuju na postojanje jaza između teorijskih znanja koja studenti stiču tokom studija i kompetencija koje se od njih očekuju u profesionalnom okruženju (OECD, 2019). U tom kontekstu, koncept učenja zasnovanog na radu (engl. *work-integrated learning* – WIL), u koji spada i stručna praksa, sve češće se ističe kao jedan od ključnih mehanizama za unapređenje zapošljivosti studenata (Jackson, 2015).

Stručna praksa, kao sastavni deo osnovnih strukovnih studija, ima za cilj da studentima omogući sticanje iskustva u realnom radnom okruženju i primenu teorijskih znanja u praksi. Prema Billettu (2011), učenje u radnom okruženju zasniva se na aktivnom učešću pojedinca u radnim aktivnostima i interakciji sa drugim učesnicima, pri čemu kontekst rada ima ključnu ulogu u oblikovanju procesa učenja. Na taj način, stručna praksa predstavlja važan oblik situacionog učenja koji doprinosi razvoju profesionalnih kompetencija.

Teorijski okvir koji dodatno objašnjava značaj stručne prakse može se pronaći u teoriji iskustvenog učenja. Učenje kroz iskustvo predstavlja važan pristup koji omogućava povezivanje teorijskih znanja sa praktičnom primenom. Ipak, uprkos značaju koji stručna praksa ima u obrazovnom procesu, njena efikasnost u velikoj meri zavisi od načina realizacije. Istraživanja pokazuju da ishodi učenja u okviru WIL programa variraju u zavisnosti od kvaliteta njihove organizacije, jasno definisanih

ciljeva i mogućnosti aktivnog uključivanja studenata u radne zadatke (Jackson, 2015). Ukoliko praksa nije adekvatno strukturirana, postoji rizik da studenti ne ostvare pun obrazovni potencijal ovog oblika učenja.

Polazeći od navedenog, problem istraživanja u ovom radu odnosi se na ispitivanje da li stručna praksa omogućava efikasnu primenu znanja stečenih tokom studija kod studenata završne godine osnovnih strukovnih studija. Poseban fokus stavlja se na percepciju studenata o kvalitetu realizacije stručne prakse i njihovoj sposobnosti da stečena znanja primene u realnim situacijama.

Predmet istraživanja jeste odnos između kvaliteta realizacije stručne prakse i efikasnosti primene znanja. U tom okviru analiziraju se ključni aspekti stručne prakse, uključujući organizaciju, relevantnost zadataka i karakteristike učenja u radnom okruženju.

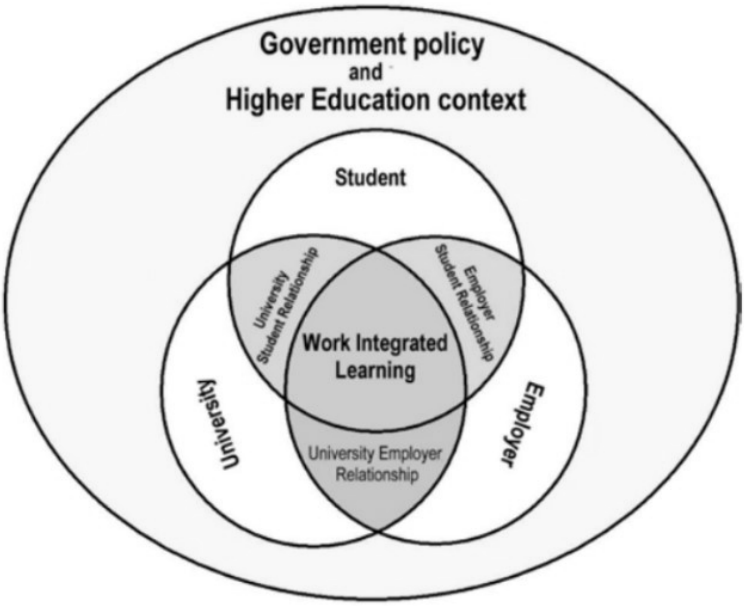
Cilj istraživanja je da se ispita u kojoj meri studenti završne godine osnovnih strukovnih studija tokom realizacije stručne prakse uspešno primenjuju znanja stečena tokom studija, kao i da se utvrdi kako kvalitet realizacije prakse utiče na ovaj proces.

Značaj istraživanja ogleda se u mogućnosti unapređenja modela realizacije stručne prakse, kroz identifikaciju faktora koji doprinose njenoj efikasnosti. Rezultati istraživanja mogu poslužiti kao osnova za unapređenje obrazovnih programa, ali i za bolje povezivanje obrazovanja i tržišta rada.

PREGLED LITERATURE

U savremenoj literaturi, učenje integrisano kroz rad (work-integrated learning – WIL) definiše se kao „umbrella" koncept koji obuhvata različite pristupe povezivanja teorijskog znanja i praktičnog rada u okviru obrazovnih programa (Patrick et al., 2008). U tom kontekstu, WIL se posmatra kao važan mehanizam razvoja zapošljivosti i profesionalnih kompetencija studenata (Jackson, 2015).

Pored terminološkog određenja, literatura ukazuje da uspešnost WIL programa zavisi od međusobne saradnje ključnih aktera uključenih u proces realizacije stručne prakse.



Slika 1. Model ključnih aktera u realizaciji WIL programa

Izvor: Patrick et al. (2008, str. 11)

Model prikazan na Slici 1 ukazuje da uspešna realizacija stručne prakse zavisi od koordinacije i kvaliteta odnosa između studenta, obrazovne ustanove i poslodavca. Student kao neposredni učesnik kroz praksu ima priliku da primeni teorijska znanja u realnim radnim uslovima, dok obrazovna ustanova obezbeđuje akademsku podršku i definiše ishode učenja. Poslodavac, sa druge strane, omogućava autentično radno okruženje i mentorstvo. U kontekstu ovog istraživanja, navedeni model predstavlja važan teorijski okvir za razumevanje faktora koji mogu uticati na efikasnost primene stečenih znanja studenata završne godine osnovnih strukovnih studija.

Empirijska istraživanja ukazuju da WIL doprinosi razvoju veština relevantnih za tržište rada, ali i naglašavaju da efekti ovih programa zavise od načina njihove implementacije. Jackson (2015) posebno ističe da prepreke u razvoju zapošljivosti mogu proisteći iz nedovoljno strukturiranih programa prakse, ograničene podrške i nedovoljne uključenosti studenata u radne zadatke.

U okviru učenja u radnom okruženju, Billett (2011) naglašava da se učenje odvija kroz aktivno učešće pojedinca u radnim aktivnostima i interakciju

sa okruženjem, pri čemu kvalitet iskustva i stepen participacije utiču na ishode učenja. Ovakav pristup ukazuje na značaj angažovanja studenata u autentičnim radnim zadacima tokom stručne prakse.

Dalja istraživanja potvrđuju da učenje integrisano kroz rad doprinosi razvoju profesionalnih kompetencija i sposobnosti primene znanja. Molise (2024) pokazuje da WIL, kroz povezivanje teorijskog znanja i praktičnog iskustva, doprinosi razvoju samopouzdanja, sposobnosti planiranja i izvođenja aktivnosti, kao i kritičkog mišljenja i rešavanja problema, iako je istraživanje sprovedeno u kontekstu obrazovanja nastavnika.

Slične nalaze potvrđuje i Khampirat (2019), koji ukazuje da studenti koji učestvuju u programima učenja zasnovanog na radu razvijaju bolje praktične veštine i veću sigurnost u obavljanju profesionalnih zadataka, što doprinosi njihovoj spremnosti za tržište rada.

Međutim, literatura takođe ukazuje da efekti stručne prakse nisu jednoznačni i da zavise od kvaliteta njene realizacije. Clark et al. (2014) ističu da organizacija, struktura aktivnosti i način evaluacije u okviru WIL programa mogu značajno uticati na iskustvo studenata i obrazovne ishode.

Pitanje evaluacije stručne prakse predstavlja poseban izazov u literaturi. Cook (2021) ukazuje da u visokoškolskim institucijama često ne postoje jasno razvijeni pristupi evaluaciji WIL programa, te predlaže korišćenje teorijski utemeljenih modela evaluacije kako bi se unapredila praksa i bolje razumeo njen obrazovni efekat.

Iako međunarodna literatura pruža značajan uvid u efekte stručne prakse, ističe se potreba za dodatnim istraživanjima u konkretnim obrazovnim kontekstima, posebno u cilju razumevanja percepcije studenata o kvalitetu realizacije prakse i njenom uticaju na primenu znanja. U tom kontekstu, istraživanje koje se sprovodi u ovom radu ima za cilj da doprinese razumevanju ovih odnosa u okviru osnovnih strukovnih studija.

U domaćem kontekstu, istraživanja ukazuju i na izazove u realizaciji stručne prakse. Na primer, rezultati studije slučaja pokazuju da stručna praksa predstavlja važan deo obrazovnog procesa i pripremu za zaposlenje, ali da se u praksi javljaju problemi poput nedovoljne motivacije praktikanata, neusklađenosti sa studijskim programima i ograničene podrške od strane poslodavaca (Krejić et al., 2021).

Takođe, ističe se problem nedostatka standarda kvaliteta stručnih praksi, kao i potreba njihovog unapređenja kroz sistemsko uređenje (Pavlović Križanić, Đurović & Velev, 2015). Naime, rezultati istraživanja pokazuju da

se 26,08% učesnika programa stručne prakse zaposlilo u roku od tri meseca nakon završetka stručne prakse, 35,59% u periodu od tri do šest meseci, dok se nakon šest meseci zaposlilo 43,85% učesnika (Unija poslodavaca Srbije, 2014). Ovi podaci ukazuju na potencijal stručne prakse kao mehanizma za olakšavanje prelaska iz obrazovanja u radno okruženje.

Pored toga, institucionalni izvori ukazuju da stručna praksa omogućava studentima sticanje praktičnih znanja i upoznavanje sa radom institucija u realnom okruženju (Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave, 2022).

Međutim, ovi rezultati odnose se na specifične programe i institucionalni kontekst, te je potrebno dodatno istražiti u kojoj meri studenti tokom stručne prakse zaista primenjuju znanja stečena tokom studija.

HIPOTEZE

Na osnovu teorijskih postavki i pregleda relevantne literature, u ovom istraživanju formulisane su sledeće hipoteze:

- H1: Kvalitet organizacije stručne prakse pozitivno utiče na efikasnost primene stečenih znanja studenata.
- H2: Kvalitet mentorstva tokom stručne prakse pozitivno utiče na efikasnost primene stečenih znanja studenata.
- H3: Studenti u proseku pozitivno ocenjuju kvalitet realizacije stručne prakse.

METODOLOGIJA

Tip istraživanja

Istraživanje je sprovedeno primenom kvantitativnog istraživačkog pristupa, korišćenjem anketne metode prikupljanja podataka. S obzirom na cilj istraživanja, rad ima **deskriptivno-korelacioni i eksplanatorni karakter**. Deskriptivni deo istraživanja usmeren je na utvrđivanje stavova studenata o kvalitetu realizacije stručne prakse i mogućnosti primene stečenih znanja, dok su korelaciona i regresiona analiza korišćene radi ispitivanja povezanosti i uticaja organizacije stručne prakse i mentorstva na efikasnost primene stečenih znanja.

Uzorak istraživanja

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 47 studenata završne godine osnovnih strukovnih studija Akademije strukovnih studija Novi Sad, odsek Visoka poslovna škola strukovnih studija u Novom Sadu, koji su realizovali stručnu praksu u okviru studijskog programa. Uzorak je prigodan, budući da su u istraživanju učestvovali studenti kojima je upitnik bio dostupan putem Google Forms platforme. Svi ispitanici prethodno su realizovali stručnu praksu, čime je obezbeđeno da poseduju relevantno iskustvo neophodno za davanje odgovora na postavljena pitanja.

Instrument istraživanja

Kao instrument istraživanja korišćen je anketni upitnik kreiran u okviru Google Forms platforme. Upitnik se sastoji iz dva dela. Prvi deo odnosi se na demografske karakteristike ispitanika (pol, starost, studijski program, radno iskustvo i tip organizacije u kojoj je realizovana stručna praksa). Drugi deo čine tvrdnje koje ispituju stavove studenata o kvalitetu realizacije stručne prakse, mentorstvu, relevantnosti zadataka i efikasnosti primene znanja stečenih tokom studija. Upitnik se sastojao od 6 demografskih pitanja i 19 tvrdnji raspoređenih u četiri tematske celine.

Za procenu stepena slaganja sa ponuđenim tvrdnjama korišćena je petostepena Likertova skala, gde je 1 označavalo „u potpunosti se ne slažem", a 5 „u potpunosti se slažem".

Postupak prikupljanja podataka

Prikupljanje podataka realizovano je elektronskim putem korišćenjem Google Forms platforme. Učešće u istraživanju bilo je anonimno i dobrovoljno, a ispitanici su pre popunjavanja upitnika bili upoznati sa svrhom istraživanja. Za popunjavanje upitnika bilo je potrebno približno 3 do 5 minuta.

Metode obrade podataka

Za obradu prikupljenih podataka korišćen je statistički softverski paket IBM SPSS Statistics. U okviru deskriptivne statistike izvršena je analiza frekvencija i procentualne zastupljenosti kategorijskih promenljivih, kao i izračunavanje aritmetičke sredine (M) i standardne devijacije (SD) za tvrdnje merene petostepenom Likertovom skalom.

U istraživanju su korišćene različite vrste promenljivih. Nominalne promenljive obuhvatale su pol ispitanika, studijski program, tip organizacije u kojoj je realizovana stručna praksa i prethodno radno iskustvo, te su analizirane primenom frekvencija i procentualne zastupljenosti. Odgovori na tvrdnje prikupljeni petostepenom Likertovom skalom predstavljaju ordinalne podatke. Međutim, u skladu sa uobičajenom metodološkom praksom u društvenim naukama, tretirani su kao približno intervalni podaci, što je omogućilo primenu parametrijskih statističkih metoda. Pouzdanost mernih skala proverena je primenom Cronbach α koeficijenta, dok je povezanost između ispitivanih dimenzija analizirana primenom Pearsonove korelacione analize. Za ispitivanje uticaja organizacije stručne prakse i mentorstva na efikasnost primene stečenih znanja primenjena je višestruka linearna regresiona analiza. Statistička značajnost rezultata procenjivana je na nivou značajnosti od 5% ($p<0,05$).

REZULTATI

Struktura uzorka

U cilju opisa uzorka sprovedena je deskriptivna analiza demografskih karakteristika ispitanika. Za nominalne promenljive prikazane su frekvencije (n) i procentualna zastupljenost (%), kako bi se stekao uvid u strukturu uzorka. U istraživanju je učestvovalo ukupno 47 studenata završne godine osnovnih strukovnih studija. Struktura uzorka prikazana je u Tabeli 1.

Većinu uzorka činile su žene (76,6%), dok je muškaraca bilo 21,3%. Najveći broj ispitanika pripada starosnoj grupi od 21 do 25 godina (91,5%). Posmatrano prema studijskom programu, najviše ispitanika bilo je sa smera Trgovina i međunarodno poslovanje (59,6%), zatim Finansije i bankarstvo (29,8%) i Turizam i hotelijerstvo (10,6%). Stručna praksa je najčešće realizovana u privatnom sektoru (61,7%), dok gotovo dve trećine ispitanika (63,8%) nije imalo prethodno radno iskustvo u srodnoj oblasti.

Tabela 1. Demografske karakteristike ispitanika (N=47)

Karakteristika	**n**	**%**
Pol		
Ženski	36	76,6
Muški	10	21,3
Bez odgovora	1	2,1
Starost		
do 20 godina	1	2,1
21–25 godina	43	91,5
31 i više godina	3	6,4
Studijski program		
Trgovina i međunarodno poslovanje	28	59,6
Finansije i bankarstvo	14	29,8
Turizam i hotelijerstvo	5	10,6
Tip organizacije u kojoj je realizovana praksa		
Privatni sektor	29	61,7
Javni sektor	15	31,9
Drugo	3	6,4
Prethodno radno iskustvo u srodnoj oblasti		
Ne	30	63,8
Da, manje od 1 godine	6	12,8
Da, od 1 do 3 godine	8	17,0
Da, više od 3 godine	3	6,4

Izvor: Autor, na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja.

Deskriptivna statistika

U okviru deskriptivne statistike izračunate su aritmetičke sredine (M) i standardne devijacije (SD) za sve tvrdnje merene petostepenom Likertovom skalom. Ovim pokazateljima procenjeni su prosečni stavovi ispitanika, kao i stepen raspršenosti njihovih odgovora.

Tabela 2. Deskriptivna statistika stavova ispitanika (N=47)

Tvrdnja	M	SD
Organizacija stručne prakse		
Praksa je bila dobro organizovana (jasan plan i zadaci).	**4,47**	**0,93**
Aktivnosti tokom prakse bile su relevantne za moju struku.	**4,19**	**1,15**
Zadaci koje sam dobijao/la tokom prakse bili su jasno objašnjeni.	**4,23**	**1,15**
Tokom prakse imao/la sam dovoljno prilika za aktivan rad.	**4,09**	**1,21**
Praksa je bila usklađena sa gradivom koje smo učili.	**3,98**	**1,13**
Tokom prakse koristio/la sam alate i procese značajne za budući rad.	**4,21**	**1,21**
Mentorstvo i podrška		
Mentor je bio dostupan za pitanja.	**4,51**	**1,04**
Mentor je davao konkretne smernice za primenu znanja.	**4,34**	**1,18**
Dobijao/la sam redovnu povratnu informaciju o svom radu.	**4,34**	**1,18**
Osećao/la sam se podržano i uključeno u radno okruženje.	**4,32**	**1,18**
Mentorstvo je doprinelo razumevanju primene teorijskih znanja.	**4,34**	**1,13**
Primena stečenih znanja		
Tokom prakse uspešno sam primenjivao/la znanja stečena na studijama.	**4,09**	**1,27**
Praksa mi je pomogla da uočim primenu teorije u realnim situacijama.	**4,19**	**1,14**
Nakon prakse jasnije razumem gradivo sa studija.	**4,09**	**1,19**
Praksa je doprinela razvoju mojih praktičnih veština.	**4,19**	**1,19**
Praksa je povećala moje samopouzdanje u primeni znanja.	**4,13**	**1,19**
Praksa mi je pomogla da povežem različite predmete i oblasti.	**4,17**	**1,15**
Opšte zadovoljstvo		
Stručna praksa trebalo bi da bude više zastupljena u okviru OSS.	**4,45**	**0,95**
Zadovoljan/na sam ukupnim iskustvom realizacije stručne prakse.	**4,36**	**1,05**

Izvor: Obrada autora u programu IBM SPSS Statistics, na osnovu rezultata istraživanja.

Rezultati prikazani u Tabeli 2 pokazuju da su ispitanici u proseku pozitivno ocenili sve ispitivane aspekte stručne prakse, s obzirom na to da su aritmetičke sredine svih tvrdnji bile iznad srednje vrednosti petostepene Likertove skale (M>3,00). Dobijeni rezultati ukazuju na to da studenti imaju pozitivan stav prema organizaciji stručne prakse, kvalitetu

mentorstva, mogućnosti primene stečenih znanja i ukupnom iskustvu tokom realizacije stručne prakse.

Najvišu prosečnu ocenu dobila je tvrdnja **„Mentor je bio dostupan za pitanja"** (M=4,51; SD=1,04), što ukazuje na visok stepen zadovoljstva podrškom mentora tokom realizacije stručne prakse. Visoko su ocenjene i tvrdnje koje se odnose na organizaciju stručne prakse i potrebu za većom zastupljenošću stručne prakse u okviru studijskog programa.

Najnižu prosečnu ocenu ostvarila je tvrdnja **„Praksa je bila usklađena sa gradivom koje smo učili"** (M=3,98; SD=1,13). Iako je i ova ocena pozitivna, rezultat ukazuje na mogućnost unapređenja povezivanja teorijskih sadržaja sa praktičnim radom u okviru stručne prakse.

Standardne devijacije kretale su se u rasponu od **0,93 do 1,27**, što ukazuje na umerenu raspršenost odgovora i relativno visok stepen saglasnosti ispitanika u proceni ispitivanih tvrdnji.

Pouzdanost mernih skala

U cilju procene pouzdanosti mernog instrumenta primenjen je Cronbach α koeficijent. Ovom analizom ispituje se interna konzistentnost tvrdnji koje mere isti konstrukt, odnosno utvrđuje se u kojoj meri su pitanja međusobno usklađena u merenju iste pojave.

Tabela 3. Pouzdanost mernih skala (Cronbach α koeficijent)

Dimenzija	Tvrdnje	Cronbach α
Organizacija i kvalitet realizacije stručne prakse	2.1.1–2.1.6.	0,950
Mentorstvo i podrška	2.2.1–2.2.5.	0,978
Primena stečenih znanja	2.3.1–2.3.6.	0,981
Opšte zadovoljstvo stručnom praksom	2.4.1–2.4.2.	0,612

Izvor: Obrada autora u programu IBM SPSS Statistics.

Rezultati prikazani u Tabeli 3 pokazuju da sve merne skale poseduju zadovoljavajući nivo interne konzistentnosti. Skala *Primena stečenih znanja* ostvarila je najvišu vrednost Cronbach α koeficijenta (α=0,981), zatim skala *Mentorstvo i podrška* (α=0,978), dok je skala *Organizacija i kvalitet realizacije stručne prakse* takođe pokazala odličnu pouzdanost (α=0,950). Najniža vrednost zabeležena je kod skale *Opšte zadovoljstvo stručnom praksom* (α=0,612), što se može objasniti činjenicom da se ova dimenzija sastoji od samo dve tvrdnje. Dobijeni rezultati ukazuju da

instrument poseduje zadovoljavajuću internu konzistentnost i da je pogodan za dalju statističku analizu.

Pearsonova korelaciona analiza

Radi ispitivanja povezanosti između dimenzija istraživanja primenjena je Pearsonova korelaciona analiza. Ovom metodom utvrđuje se smer, jačina i statistička značajnost linearne povezanosti između ispitivanih promenljivih.

Tabela 4. Pearsonova korelaciona analiza između dimenzija istraživanja

Correlations					
		Organizacija	**Mentorstvo**	**Primena**	**Zadovoljstvo**
Organizacija	Pearson Correlation	1	0.913**	0.869**	0.770**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000
	N	47	47	47	47
Mentorstvo	Pearson Correlation	0.913**	1	0.816**	0.744**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000
	N	47	47	47	47
Primena	Pearson Correlation	0.869**	0.816**	1	0.770**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000
	N	47	47	47	47
Zadovoljstvo	Pearson Correlation	0.770**	0.744**	0.770**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	
	N	47	47	47	47
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Izvor: Obrada autora u programu IBM SPSS Statistics.

Rezultati Pearsonove korelacione analize pokazali su postojanje statistički značajnih pozitivnih povezanosti između svih ispitivanih dimenzija (p< 0,001). Najjača povezanost utvrđena je između organizacije i kvaliteta realizacije stručne prakse i mentorstva i podrške (r=0,913), što ukazuje da studenti koji pozitivnije ocenjuju organizaciju stručne prakse istovremeno daju više ocene i kvalitetu mentorstva. Takođe, utvrđena je veoma jaka pozitivna povezanost između organizacije stručne prakse i primene

stečenih znanja (r=0,869), kao i između mentorstva i primene stečenih znanja (r=0,816). Dobijeni rezultati ukazuju da kvalitetnije organizovana stručna praksa i adekvatna mentorska podrška mogu biti povezani sa uspešnijom primenom znanja stečenih tokom studija.

Linearna regresiona analiza

Kako bi se ispitao uticaj organizacije stručne prakse i mentorstva na efikasnost primene stečenih znanja primenjena je višestruka linearna regresiona analiza. Ovom metodom procenjuje se u kojoj meri nezavisne promenljive doprinose objašnjenju zavisne promenljive, kao i da li njihov uticaj ima statističku značajnost.

Tabela 5. Rezultati linearne regresione analize

Prediktor	B	β	t	p
Organizacija i kvalitet realizacije stručne prakse	0,834	0,747	4,109	<0,001
Mentorstvo i podrška	0,139	0,134	0,737	0,465

Izvor: Obrada autora u programu IBM SPSS Statistics.

Napomena: $R = 0,871$; $R^2 = 0,759$; korigovani $R^2 = 0,748$; $F = 69,185$; $p < 0,001$; $N = 47$.

Rezultati linearne regresione analize pokazali su da je regresioni model statistički značajan (F=69,185; p<0,001) i da organizacija stručne prakse i mentorstvo zajedno objašnjavaju 75,9% varijanse efikasnosti primene stečenih znanja (R^2=0,759). Organizacija i kvalitet realizacije stručne prakse predstavljaju statistički značajan pozitivan prediktor efikasnosti primene stečenih znanja (β=0,747; p<0,001), dok mentorstvo i podrška nisu pokazali statistički značajan samostalni doprinos u objašnjenju efikasnosti primene stečenih znanja (β=0,134; p=0,465).

Provera istraživačkih hipoteza

H1: *Kvalitet organizacije stručne prakse pozitivno utiče na efikasnost primene stečenih znanja studenata*.

Provera: Rezultati Pearsonove korelacione analize pokazali su veoma jaku pozitivnu povezanost između organizacije i kvaliteta realizacije stručne

prakse i efikasnosti primene stečenih znanja (r=0,869; p<0,001). Takođe, rezultati linearne regresione analize pokazali su da organizacija i kvalitet realizacije stručne prakse predstavljaju statistički značajan pozitivan prediktor efikasnosti primene stečenih znanja (β =0,747; p<0,001). Na osnovu dobijenih rezultata, hipoteza H1 je potvrđena.

H2: *Kvalitet mentorstva tokom stručne prakse pozitivno utiče na efikasnost primene stečenih znanja studenata.*

Provera: Pearsonova korelaciona analiza pokazala je statistički značajnu pozitivnu povezanost između mentorstva i efikasnosti primene stečenih znanja (r=0,816; p<0,001). Međutim, rezultati linearne regresione analize pokazali su da mentorstvo nije statistički značajan samostalni prediktor efikasnosti primene stečenih znanja (β=0,134; p=0,465). Stoga, hipoteza H2 nije potvrđena.

Korelacija pokazuje da su mentorstvo i primena povezani, ali regresija pokazuje da, kada se istovremeno uzme u obzir i organizacija stručne prakse, mentorstvo nema statistički značajan samostalni doprinos.

H3: *Studenti u proseku pozitivno ocenjuju kvalitet realizacije stručne prakse.*

Provera: Rezultati deskriptivne statistike pokazali su da su prosečne vrednosti svih dimenzija istraživanja iznad srednje vrednosti petostepene Likertove skale, pri čemu su prosečne ocene tvrdnji bile pretežno iznad 4,00. Dobijeni rezultati ukazuju da studenti imaju pozitivan stav prema organizaciji stručne prakse, mentorstvu, mogućnosti primene stečenih znanja i ukupnom zadovoljstvu stručnom praksom. Na osnovu toga, hipoteza H3 je potvrđena.

DISKUSIJA REZULTATA

Rezultati sprovedenog istraživanja ukazuju da studenti imaju pretežno pozitivan stav prema realizaciji stručne prakse, kvalitetu mentorstva, mogućnosti primene stečenih znanja i ukupnom zadovoljstvu stručnom praksom. Deskriptivna statistika pokazala je da su prosečne ocene svih ispitivanih tvrdnji bile iznad srednje vrednosti petostepene Likertove skale, što potvrđuje da ispitanici stručnu praksu doživljavaju kao značajan segment studijskog programa.

Analiza pouzdanosti mernih skala pokazala je visok nivo interne konzistentnosti većine dimenzija istraživanja. Dobijene vrednosti Cronbach α koeficijenta za dimenzije **Organizacija i kvalitet realizacije stručne prakse** (α=0,950), **Mentorstvo i podrška** (α=0,978) i **Primena stečenih znanja** (α=0,981) ukazuju na odličnu pouzdanost korišćenog instrumenta. Dimenzija **Opšte zadovoljstvo stručnom praksom** ostvarila je nešto nižu vrednost (α=0,612), što se može objasniti činjenicom da se sastoji od samo dve tvrdnje.

Rezultati Pearsonove korelacione analize pokazali su postojanje statistički značajnih pozitivnih povezanosti između svih ispitivanih dimenzija. Posebno se izdvajaju veoma jaka povezanost između organizacije stručne prakse i mentorstva (r=0,913), kao i između organizacije stručne prakse i primene stečenih znanja (r=0,869). Dobijeni rezultati ukazuju da studenti koji pozitivnije ocenjuju organizaciju i realizaciju stručne prakse ujedno procenjuju da su tokom prakse uspešnije primenili znanja stečena tokom studija.

Rezultati linearne regresione analize pokazali su da organizacija stručne prakse i mentorstvo u velikoj meri doprinose objašnjenju efikasnosti primene stečenih znanja, pri čemu zajedno objašnjavaju 75,9% varijabilnosti ove pojave. Pri tome je organizacija i kvalitet realizacije stručne prakse identifikovana kao statistički značajan pozitivan prediktor efikasnosti primene stečenih znanja, dok mentorstvo nije pokazalo statistički značajan samostalni doprinos kada su obe promenljive istovremeno uključene u model. Ovakav rezultat može se objasniti veoma visokom međusobnom povezanošću organizacije stručne prakse i mentorstva, zbog čega njihov pojedinačni doprinos nije moguće u potpunosti razdvojiti.

Dobijeni rezultati u skladu su sa teorijskim polazištima rada, prema kojima kvalitetno organizovana stručna praksa omogućava studentima da stečena teorijska znanja primene u realnom poslovnom okruženju, razviju profesionalne kompetencije i lakše se pripreme za tržište rada. Stručna praksa, uz odgovarajuću organizaciju i saradnju sa privrednim subjektima, predstavlja važan element povezivanja visokog obrazovanja sa potrebama savremenog poslovnog okruženja.

ZAKLJUČAK

Cilj ovog istraživanja bio je da se ispita uticaj realizacije stručne prakse na efikasnost primene stečenih znanja kod studenata završne godine osnovnih strukovnih studija. Na osnovu sprovedene statističke analize može se zaključiti da studenti imaju pozitivan stav prema svim ispitivanim aspektima stručne prakse, uključujući organizaciju, mentorstvo, primenu znanja i ukupno zadovoljstvo.

Rezultati istraživanja pokazali su da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između organizacije stručne prakse, mentorstva, primene stečenih znanja i zadovoljstva stručnom praksom. Posebno je utvrđeno da organizacija i kvalitet realizacije stručne prakse predstavljaju značajan faktor koji doprinosi efikasnijoj primeni znanja stečenih tokom studija.

Dobijeni rezultati potvrđuju značaj kvalitetno organizovane stručne prakse kao jednog od ključnih elemenata obrazovnog procesa. Dobro planirana stručna praksa omogućava studentima razvoj praktičnih kompetencija, povezivanje teorijskih i praktičnih znanja, kao i lakšu pripremu za budući profesionalni rad. Iz tog razloga preporučuje se dalje unapređenje saradnje između visokoškolskih ustanova i privrednih organizacija, kao i kontinuirano unapređenje kvaliteta organizacije stručne prakse i mentorske podrške.

Potrebno je istaći da istraživanje ima određena ograničenja. Uzorak je obuhvatio 47 studenata jedne visokoškolske ustanove, zbog čega se rezultati ne mogu u potpunosti generalizovati na populaciju svih studenata. Buduća istraživanja trebalo bi sprovesti na većem i raznovrsnijem uzorku studenata različitih visokoškolskih ustanova, kao i uključiti dodatne faktore koji mogu uticati na uspešnost realizacije stručne prakse i primenu stečenih znanja.

Na osnovu svega navedenog može se zaključiti da kvalitetna organizacija stručne prakse predstavlja važan faktor u razvoju stručnih kompetencija studenata i njihovoj uspešnijoj pripremi za uključivanje na tržište rada.

LITERATURA

1. Pavlović Križanić, T., Đurović, A., & Velev, B. (2015). Stručne prakse i stručno osposobljavanje u Republici Srbiji: Izazovi sprovođenja i moguće perspektive. Beogradska otvorena škola.
2. Billett, S. (2011). Vocational education: Purposes, traditions and prospects. Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-1954-5

3. Clark, L., Rowe, A., Cantori, A., Bilgin, A., & Mukuria, V. (2014). The power dynamics and politics of survey design: Measuring workload associated with work-integrated learning courses. Studies in Higher Education, 41(6), 1055–1073. https://doi.org/10.1080/03075079.2014.966071
4. Cook, E. J. (2021). Evaluation of work-integrated learning: A realist synthesis and toolkit to enhance university evaluative practices. International Journal of Work-Integrated Learning, 22(2), 213–239.
5. Jackson, D. (2015). Employability skill development in work-integrated learning: Barriers and best practice. Studies in Higher Education, 40(2), 350–367. https://doi.org/10.1080/03075079.2013.842221
6. Khampirat, B. (2019). The effectiveness of work-integrated learning in developing students' work skills. International Journal of Work-Integrated Learning, 20(2), 127–146.
7. Krejić, Ž., Milićević, S., & Anđelković, M. (2021). Ispitivanje stavova praktikanata i poslodavaca o zadovoljstvu stručne prakse u sektoru usluga – studija slučaja: Zbornik radova XIII naučno-stručne konferencije „Hotelska industrija i turizam u postkovid periodu – nova normalnost".
8. Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave. (2022). Studentska stručna praksa. https://mduls.gov.rs/
9. Molise, H. (2024). The effectiveness of work-integrated learning in developing economics education student teachers' pedagogical and subject matter expertise. International Journal of Innovative Technologies in Economy, 4(48). https://doi.org/10.31435/ijite.4(48).2024.3014
10. OECD. (2019). OECD skills outlook 2019: Thriving in a digital world. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/df80bc12-en
11. Patrick, C.-J., Peach, D., Pocknee, C., Webb, F., Fletcher, M., & Pretto, G. (2008). The WIL report: A national scoping study. Queensland University of Technology, Brisbane, QLD.
12. Unija poslodavaca Srbije. (2014). Bolji uslovi za zapošljavanje mladih – uloga i značaj učeničke i stručne prakse. https://www.poslodavci.rs/wp-content/uploads/2015/11/bolji_uslovi_za_zaposljavanje_mladih-uloga_i_znacaj_ucenicke_i_strucne_prakse.pdf

THE IMPACT OF INTERNSHIP IMPLEMENTATION ON THE EFFECTIVENESS OF APPLYING ACQUIRED KNOWLEDGE AMONG FINAL-YEAR UNDERGRADUATE VOCATIONAL STUDENTS

Valentina Tošić

Radovan Vladisavljević

Dragan Soleša

Abstract: *Internships represent an important component of higher education, as they enable students to connect theoretical knowledge with its application in a real-world work environment. The aim of this study was to examine the impact of the quality of internship implementation on the effectiveness of applying acquired knowledge among final-year undergraduate vocational students. The research was conducted using a quantitative approach on a sample of 47 students from the Novi Sad Academy of Applied Studies, Department of the School of Business. Data were collected through a survey questionnaire and analysed using descriptive statistics, Cronbach's alpha coefficient, Pearson's correlation analysis, and multiple linear regression. The results showed that students positively evaluated various aspects of their internships and revealed statistically significant positive correlations among the dimensions examined. The regression model showed that internship organisation and mentoring jointly explained 75.9% of the variance in the effectiveness of applying acquired knowledge. Internship organisation and implementation quality emerged as a statistically significant positive predictor, whereas mentoring did not demonstrate a significant independent contribution. The findings highlight the importance of well-organised internships in developing practical competencies and facilitating the effective integration of students' theoretical and practical knowledge.*

Keywords: *internship, knowledge application, students, mentoring, internship organisation, higher education.*

UDK: 338.48(497.11)|DOI: 10.5937/etp2602019G
Datum prijema rada: 16.5.2026.
Datum korekcije rada: 24.5.2026.
Datum prihvatanja rada: 4.6.2026.

ORIGINALNI NAUČNI RAD

EKONOMIJA
TEORIJA I PRAKSA
Godina XIX • broj 2
str. 19–34

EKONOMSKI (FINANSIJSKI) PRAVCI RAZVOJA TURIZMA NA TERITORIJI REPUBLIKE SRBIJE

Golović Danica

Brkić Ivana

Gardašević Jovana

Sažetak: *Turizam je po mnogim svojim karakteristikama i rezultatima obeležio 20. vek, a od svoje pojave pa do danas turizam prati i kreira različite ekspanzivne društvene i ekonomske pojave. Turistički promet je nezaobilazna komponenta razvoja turizma i predstavlja pokazatelj kojim se utvrđuje koliki je ukupan broj domaćih i stranih turista, kao i koliki je broj njihovih noćenja, ostvaren u određenom području. Kako bismo došli do pouzdanih i preciznih podataka o prometu turista, koji je konkretno ostvaren na području teritorije Republike Srbije, analiziran je turistički promet kroz ukupan broj dolazaka turista i njihovih zadržavanja u turističko-ugostiteljskim kapacitetima, koji se nalaze na teritoriji naše države. Turističku ponudu smo predstavili ukupnim brojem smeštajnih kapaciteta.*

Ključne reči: *turizam, tržište, tražnja, ponuda, promet.*

UVOD

Turistički kapaciteti na teritoriji Republike Srbije su veliki, međutim susrećemo se sa slabom popunjenošću, odnosno nedovoljnom iskorišćenošću raspoloživih dobara, iz više razloga, među kojima se izdvajaju nedovoljna istraženost tržišta i kapaciteta, slab intenzitet jedinstvenog brendiranja i efikasnih marketinških aktivnosti, nedostatak adekvatne strategije razvoja turizma i stalna potreba za infrastrukturnim razvojem. Glavni cilj rada je sagledati u kom ekonomskom pravcu se kreće

razvoj turizma na teritoriji Republike Srbije, u kakvom odnosu su ponuda i tražnja, kao i kakvi su marketinški aspekti ponude turizma. Cilj rada je takođe da identifikuje tržišne nedostatke i potrebe, kao i rešenja za poboljšanje ekonomskog, socijalnog i ekološki održivog turizma na području Republike Srbije. Zadatak rada je utvrđivanje trenutnog stanja, kao i mogućih pravaca razvoja turizma na teritoriji Republike Srbije sa turističkog, finansijskog marketinškog aspekta. Zadatak je da se predstavi turistički potencijal, koji zemlja poseduje, analizirajući prikupljene podatke kojima se utvrđuje ponuda i tražnja za turističkim uslugama od 2012. do 2023. godine. U ovom radu, najpre ćemo opisati teorijsku podlogu i analizirati rezultate prethodnih istraživanja, prikazaćemo metodologiju i definisati hipoteze. U centralnom delu rada ćemo razraditi sam problem, odnosno našu temu. Za analizu problema, koristićemo postojeće empirijske podatke (Republički zavod za statistiku). Nakon toga, ćemo prikazati rezultate sprovedenih istraživanja i analize. Na osnovu analize, na kraju izvodimo celokupni zaključak.

TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

Prema Strategiji razvoja turizma Republike Srbije, navodi se da međunarodno turističko tržište prate brojne promene, među kojima se ističu: tendencija ka većem broju kraćih putovanja u toku godine, rast broja putovanja na kraćim relacijama, sve uža segmentacija postojeće tražnje, rast tražnje za individualnim paket aranžmanima, koji su prilagođeni posebnim zahtevima gostiju, tendencija za putovanjem kao „iskustvom i doživljajem", tendencija za povećanjem nivoa standarda i kvaliteta ponude i preduzimanjem sve agresivnijih promotivnih tržišnih aktivnosti. Imajući u vidu ove trendove, prema istoj Strategiji možemo očekivati sledeće promene u svetskom turizmu: smanjenje troškova putovanja; smanjenje dužine boravka; korišćenje interneta prilikom rezervisanja odmora; primarni motivi putovanja su se izmenili; pojava novih proizvoda i novi načini za promociju istih. Prema Škufliću i Mlinariću, (2015) uloga turizma u zemljama koje imaju komparativne prednosti za njegov razvoj može biti značajna najpre u razvojnom pogledu, pri čemu je jednako važno sagledati i moguće negativne uticaje na okolinu.

Vujović, Cvijanović i Štetić, (2012) zaključuju da je turistička delatnost u poslednjoj dekadi prošlog veka dobila izuzetan značaj koji čini osnovu za njen dalji razvoj. Danas, drugoročnu strategiju razvoja turizma predstavljaju realne promene koje se svakodnevno dešavaju u okruženju.

Prema autorima, neophodno je na pravilan način razumeti ove promene kako bi im se uspešno prilagodio i sam razvoj turističke delatnosti. U suprotnom, oni ukazuju da nerazumevanje i neredovno praćenje ovih promena može za razultat imati donošenje pogrešnih odluka, što svakako ostavlja dugoročne negativne posledice. Po njima, pogrešno donešene odluke će u velikoj meri umanjiti mogućnost sagledavanja uticaja demografskog, ekonomskog, političkog i tehnološkog okruženja i pravaca razvoja turizma. S obzirom da turističku delatnost karakteriše kompleksnost sa mnogobrojnim specifičnostima stvara se konstantna potreba za preduzimanjem novih akcija u cilju prilagođavanja turističke ponude sve većim zahtevima turističke tražnje kroz prepoznavanje potreba turista u stvaranju turističkog proizvoda i njegovoj realizaciji na turističkom tržištu.

Na osnovu analize prikupljenih podataka o turističkom prometu na teritoriji Republike Srbije, zaključili smo da turistički kapaciteti nisu u dovoljnoj meri iskorišćeni. Neophodno je više i efikasnije pratiti demografske promene koje se dešavaju u okruženju i samim tim između ostalog utiču i menjaju turističku delatnost. Nakon uspešnijeg sagledavanja istih promena potrebno je i pravilno prilagođavanje na iste i uvek imati na umu da je turistička ponuda ta koja se mora prilagođavati turističkoj tražnji i njihovim sve rigoroznijim zahtevima.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA I HIPOTEZE

Metode rada: Rad ekonomski (finansijski) pravci razvoja turizma na teritoriji Republike Srbije se oslanja na sekundarne podatke Republičkog zavoda za statistiku, gde su analizirani podaci o turističkom prometu, odnosno o broju turističkih dolazaka i noćenja na teritoriji Republike Srbije, o broju ležajeva, kao turističkim kapacitetima, i o iskorišćenosti istih i ostvarenih prihoda na osnovu realizovanog turističkog prometa i iskorišćenosti kapaciteta. Metode rada će se bazirati i na korišćenju odgovarajuće stručne i analitičke literature.

Hipoteze: *Turistički promet je u rastu na području Republike Srbije u periodu od 2012. do 2023. – Hipoteza 0*

Iskorišćenost smeštajnih kapaciteta na području Republike Srbije rezultira nerentabilnim poslovanjem smeštajnih objekata – Hipoteza 1

TURISTIČKO TRŽIŠTE

Ćorluka, (2019) kao sveobuhvatnu i opštu definiciju turističkog tržišta izdvaja tu da turističko tržište predstavlja mesto na kojem se susreću ponuda i tražnja u području usluga i proizvoda, koje služe za podmirenje turističkih potreba na određenom prostoru. Ilić, Brusin i Ilić, (2022) se slažu i dodaju da je tržište mesto na kom se odvija proces razemene, gde se susreću kupac, kome je potreban određeni proizvod i u tom cilju spreman je da plati određenu novčanu protivvrednost, i prodavac, koji želi da proda proizvod u zamenu za odgovarajuću novačnu protivvrednost. Značaj sagledanja tržišta proizilazi iz činjenice da se, u savremenim načinima predviđanja, potrebe stanovništva mogu organizovano podmirivati isključivo i jedino preko tržišnog mehanizma.

Poljakova i sar., (2018); Takhumova i sar., (2018); Sozinova i sar., (2017) se slažu da se podela tržišta na grupe potrošača prema njihovim svojstvima, kao što su starost, pol, veličina porodice, zanimanje, obrazovanje, vera, rasa i nacionalna pripadnost naziva demografska segmentacija. Ćorluka, (2019) kao osnovna obeležja, po kojima se turističko tržište razlikuje od ostalih izdvaja da je turističko tržište prvenstveno tržište usluga, zatim da je za zadovoljenje turističkih potreba neophodno napuštanje svoje matične sredine i putovanje turista u mesto turističke ponude, onda navodi da proizvode i usluge na turističkom tržištu karakteriše neprenosivost, odnosno u većini slučajeva se troše na mestu na kom se i proizvode i ne mogu se skladištiti, niti prenositi. Autor takođe smatra da turističko tržište nije u mogućnosti da kupcima unapred predstavi svoje proizvode, niti da im pruži opciju testiranja samih usluga pre njihovog korišćenja. Zatim ističe da bez potražnje na turističkom tržištu nema ni ponude, jer turistička ponuda zavisi od tražnje i turista je taj koji utiče na samu proizvodnju turističkih usluga. Na kraju zaključuje da je turistički proizvod integrisani proizvod koji se sastoji od većeg broja različitih pružaoca turističkih usluga, što znači da ga karakteriše neheterogenost. Ćorluka, (2019) kao osnovne elemente turističkog tržišta navodi: turističku ponudu, turističku tražnju i turističke posrednike, dok razlikuje nekoliko vrsta turističkih tržišta: receptivno turističko tržište, na kojem je skoncentrisana turistička ponuda; emitivno turističko tržište na kom se u najvećoj meri nalaze potrošači, odnosno turistička tražnja; emitivno receptivno turističko tržište, koje je istovremeno mesto i turističke ponude, ali i turističke tražnje.

TURISTIČKA POTRAŽNJA

Vujović et al. (2012), Cvijanović i Štetić, (2012), zaključuju da bi uopšte postojala tražnja, neophodna je potreba za određenim proizvodima ili uslugama. Međutim, navode da same potrebe nsiu dovoljne, već da bi se formirala tražnja za turističkim uslugama, neophodno je postojanje i sledećih faktora: platežna sposobnost turista, slobodno vreme i spremnost na kupovinu. Odnosno, da bi turista bio u stanju da zadovolji svoju turističku potrebu, prema autorima je potrebno da raspolaže odogvarajućom količinom slobodnih novčanih sredstava, slobodnim vremenom i željom za putovanjem. Prema njima, faktori, koji utiču na turističku tražnju mogu da se podele ne objektivne i subjektivne. Autori ističu da su objektivni faktori oni, na koje pojedinac ne može da utiče. Sa druge strane, subjektivni faktori se odnose na ponašanje pojedinaca. Midlton navodi 8 grupa fakotra, koji utiču na turističku tražnju: *Ekonomski faktori*, koji podrazumevaju dohodak, koji ima presudan uticaj na tražnju stanovništva, zatim kamatne stope, devizne kurseve, bruto domaći proizvod po glavi stanovnika, cene turističkih proizvoda i usluga i slično; *Demografski faktori*, među koje se ubrajaju promene i trendovi u kretanju stanovništva, njihov broj, stopa rasta stanovništva, polna i starosna struktura, obrazovanje, zanimanje, nacionalna i etička pripadnost, migracije stanovništva i slično; *Geografski faktori*, kao što su klima i drugi prirodni resursi, globalno turističko tržište, kontinent, region, opština, grad, selo itd.; *Društveni stavovi o turizmu* se odnose na uobičajena verovanja i predstave sa kojima je stanovništvo upoznato od prvih dana i odgajano u skladu sa istim; *Mobilnost*, koja podrazumeva da je potrošačima, odnosno turistima omogućeno da koriste sopstveni ili javni prevoz, odnosno one vidove saobraćaja, pomoću kojih će doći na mesto turističke ponude; *Državna regulativa* se odnosi na zakonske propise i regulativne aktivnosti kojima se reguliše zaštita potrošača, sprečavanje pojave nelojalne konkurencije, monopolskog položaja na turističkom tržištu. Država, takođe, donosi propise radi zaštite širih društvenih interesa u oblasti ekologije, bezbednosti građana, opšte bezbednosti i slično; *Mediji* se sve više koriste za stvaranje imidža turističkih destinacija što utiče na formiranje turističke tražnje; *Informaciona i komunikaciona tehnologija* imaju veliki uticaj na sam marketing turističkih proizvoda i usluga, pružaju nove mogućnosti u distribuciji i komunikaciji između ponude i tražnje.

Prema Pirsu, (2005) sa opadanjem cene nekog proizvoda raste tražena količina istog, koju su kupci spremni i sposobni da plate, i suprotno, kada cena nekog proizvoda raste, tražnja za istim opada. Stošić i Rabrenović, (2015) dodaju da pored cene na tražnju utiču i ukusi i preferencije, lični dohodak, kao i očekivanja u budućnosti. Sa druge strane, Shi i Chollet,

(2015) razlikuju cenovnu, dohodovnu i unakrsnu elastičnost turističke tražnje, pri čemu unakrsna elastičnost meri uticaj promene cene jednog proizvoda na tražnju za drugim proizvodom.

Studija slučaja na primeru turističke tražnje Republike Srbije

U tabeli 1. je prikazan broj turista i broj noćenja domaćih i stranih turista na području teritorije Republike Srbije za period od 2012. do 2023. godine.

Tabela 1. Broj turista i broj noćenja domaćih i stranih turista na području teritorije Republike Srbije za period od 2012. do 2023. godine

Broj dolazaka				Broj noćenja			
Godina	Domaći	Strani	Ukupno	Godina	Domaći	Strani	Ukupno
2012	1,269,676	809,967	2,079,643	2012	4,688,485	1,796,217	6,484,702
2013	1,270,667	921,768	2,192,435	2013	4,579,067	1,988,393	6,567,460
2014	1,163,536	1,028,732	2,192,268	2014	3,925,221	2,161,054	6,086,275
2015	1,304,944	1,132,221	2,437,165	2015	4,242,172	2,409,680	6,651,852
2016	1,472,165	1,281,426	2,753,591	2016	4,794,741	2,738,998	7,533,739
2017	1,588,693	1,497,173	3,085,866	2017	5,150,017	3,175,127	8,325,144
2018	1,720,008	1,710,514	3,430,522	2018	5,678,235	3,657,868	9,336,103
2019	1,843,432	1,846,551	3,689,983	2019	6,062,921	4,010,378	10,073,299
2020	1,374,310	445,711	1,820,021	2020	4,936,732	1,264,558	6,201,290
2021	1,720,054	871,239	2,591,293	2021	5,732,833	2,429,597	8,162,430
2022	2,096,472	1,772,763	3,869,235	2022	7,306,219	4,939,394	12,245,613
2023	2,058,492	2,134,305	4,192,797	2023	6,858,331	5,582,604	12,440,935

Izvor: (Republički zavod za statistiku)

Kada je reč o dolascima domaćih turista, iz prikazane tabele možemo da zaključimo da su prisutne određene oscilacije tokom proteklih dvanaest godina. Najviše poseta je zabeleženo 2022. godine, kada je broj dolazaka domaćih turista iznosio skoro 2,100,000. Imajući ovu brojku u vidu, jasno nam je da poslednjih godina stanovnici naše zemlje rado i često putuju u turistička mesta u Srbiji. Značajniji pad broja poseta zabeležen je 2020. godine, kada je broj dolazaka domaćih turista bio manji od 1,400,000. Kao razlog tome navodi se pojava virusa COVID-19, kada su turisti u znatnoj meri manje putovali iz brige i epidemioloških mera, koje su bile donete u tom periodu. Najmanji broj domaćih turista je zabeležen 2014. godine kada je našu zemlju posetilo nešto više od 1,150,000, odnosno skoro 50% manje u odnosu na 2022. godinu kada je dostignut maksimalan broj

dolazaka domaćih turista. Ovako mali broj turista se i očekivao, s obzirom da je te godine Republika Srbija, bila pogođena velikim poplavama. Poslednjih godina je prisutan postepen rast domaćih turista, što je posledica stabilne političke i ekonomske situacije koja trenutno vlada u našoj zemlji, pri čemu je posebno izražen rast zabeležen 2022. godine, a taj trend se nastavlja i tokom 2023. godine.

Sa druge strane, kada posmatramo dolaske stranih turista u Republiku Srbiju, od 2014. godine je prvi put zabeleženo više od 1,000,000 stranih poseta. Od te prelomne godine, ovaj broj se konstantno povećava, da bi 2020. godine, došlo do drastičnog pada broja dolazaka stranih turista, kada je taj broj iznosio svega 445,000, što nije čak ni 30% od broja dolazaka prethodne 2019. godine, kada je registrovano više od 1,800,000 poseta. Ovi podaci ne čude, jer je to posledica virusa COVID-19, koji je pogodio čitav svet i stanovnici mnogih država nisu bili u mogućnosti da putuju van granica svojih zemalja. Već naredne godine, broj turista se postepeno povećava. Srbija je bogata prirodnim vrednostima, s obzirom da se na njenoj teritoriji, nalazi pet nacionalnih parkova, ali i kulturnim nasleđem, koje čine pravoslavni manastiri na teritoriji čitave države i obilje srednjovekovnih i posleratnih spomenika, tako da je posećenost stranih turista i više nego opravdana. Kao i kod domaćih turista i kod stranih je naročito veliki rast zabeležen 2022. godine, a još veći naredne, 2023. godine.

Takođe, na osnovu tebele možemo da sagledamo kakvo je stanje bilo u Republici Srbiji, što se tiče broja noćenja, koji su ostvarili kako domaći tako i strani turisti u ovoj zemlji u proteklih dvanaest godina. Domaći turisti su kao i kod dolazaka ostvarili najveći broj noćenja 2022. godina, kada je prvi put zabeleženo nešto više od 7,000,000 njihovih noćenja. Strani turisti su takođe kao i kod dolazaka, daleko najveći broj noćenja ostvarili 2023. godine, kada je jedini put zabeleženo više od 5,000,000 stranih noćenja. Iste godine je dostignut i najveći ukupan broj noćenja u našoj zemlji. Najmanji broj noćenja u našoj zemlji dostignut je 2014. godine, kada je ostvareno ukupno 6,086,275 noćenja, što iznosi čak 50% manje u odnosu na maksimalan broj noćenja 2023. godine sa ukupno 12,440,935 noćenja. Ovakvo stanje bilo je rezultat poplava, kojim je bila pogođena naša zemlja. Takođe 2020. godine je broj ukpnih noćenja bio za čak 6 miliona manji u odnosu na 2023. godinu zbog epidemije. Na sreću, posle oporavka naše zemlje, ali i celog sveta od posledica virusa COVID-19 prisutan je značajan rast broja noćenja, naročito stranih, ali i domaćih turista. Ovakve tendecije možemo da očekujemo i u budućnosti.

TURISTIČKA PONUDA

Vujović, Cvijanović i Štetić, (2012) smatraju da turističku ponudu čine različiti subjekti turističke privrede, koji pružaju različite turističke usluge, ali i razne druge privredne i neprivredne delatnosti, koje na specifične načine zadovaljaju potrebe turista. Autori tu ubrajaju hotelska i ugostiteljska preduzeća, turističke agencije i turoperatore, kao i saobraćajna, trgovinska preduzeća i mnoga druga, kao što su preduzeća koja pružaju mogućnosti za zabavu i razonodu i slično. Oni navode da je glavna karakteristika turističke ponude *heterogenost*, koja je uslovljena atraktivnim, receptivnim i komunikativnim faktorima i mnogim drugim subjektima, koji pružaju različite turističke usluge. Dok kao drugu veliku osobinu turističke ponude izdvajaju njenu *neelastičnost*, odnodsno nemogućnost da se u kratkom vremenskom periodu prilagodi zahtevima turističke tražnje. Prema autorima, na njenu neelastičnost utiču: *sezonski karakter turizma* (u sezoni je položaj turističke ponude mnogo povoljniji u odnosu na van sezone, kada se ponuda susreće sa problemima neiskorišćenosti svojih kapaciteta); *visok nivo fiksnih u ukupnim troškovima*, odnosi se na visoke troškove receptivnih i komunikativnih faktora (hotela, ugostiteljskih objekata, puteva); *neopipljivost turističkih usluga* se odnosi na nemogućnost probavanja, pipanja, niti se turističke usluge mogu videti unapred. Cena i izgled objekta su faktori koji nam mogu ukazati na to kakav je kvalitet usluga u pitanju; *nemogućnost skladištenja turističkih usluga*, turističke usluge ne mogu da se sačuvaju, već su proizvodnja i potrošnja istovremene; *relativna nepromenljivost atraktivnih faktora* i zavisnost turističke ponude od prostora. U skladu sa tim i Strategija razvoja ruralnog turizma Splitsko-dalmatinske Županije izdvaja da su globalni trendovi koji oblikuju turističku ponudu kraći odmor, ali više odmora u toku godine, onlajn revolucija rezervisanja, sofisticiranija turistička tražnja, veća tražnja za novim destinacijama, rast interesovanja za istoriju i autentičnost. Goryushkina, Gaifutdinova, Logvina, Redkin, Kudryavtsev i Shol, (2019) se slažu i dodaju da što je sofisticiranija turistička tražnja, to je neophodno uložiti više napora da se razvije nova ponuda koja može da ispuni očekivanja velikog broja turista. Prema Malarev i sar., (2018); Lavrenko i sar., (2019); 8. Korolyov i Lavrenko, (2017); Trufanova i Lavrenko, (2016); Nefedov, (2018), takve grupe se nazivaju tržišni segmenti, a proces njihove identifikacije naziva se segmentacija.

Studija slučaja na primeru turističke ponude Republike Srbije

U tabeli 2. je prikazan broj soba i broj ležaja na području teritorije Republike Srbije za period od 2012. do 2023. godine.

Tabela 2. Smeštajni kapaciteti na području teritorije Republike Srbije za period od 2012. do 2023. godine

Smeštajni kapaciteti		
Godina	Sobe	Ležaji
2012	46,020	113,385
2013	43,657	107,256
2014	43,603	102,940
2015	45,396	106,102
2016	46,362	109,469
2017	44,813	106,029
2018	48,190	114,771
2019	50,110	121,289
2020	48,286	119,417
2021	46,522	112,720
2022	66,051	152,518
2023	72,104	167,975

Izvor: Republički zavod za statistiku

Tabela 2. pokazuje kako se u poslednjih dvanaest godina kretao broj ležaja na teritoriji Republike Srbije. Prikazani podaci nam govore da nisu prisutne velike oscilacije što se tiče broja ležaja iz godine u godinu, izuzev poslednje dve, koje su obuhvaćene istraživanjem. Najmanji broj ležaja na području Srbije zabeležen je 2014. godine, što opet vezujemo za poplave, kada su određeni smeštajni objekti bili zatvoreni i nisu upisani u evidenciju broja ležaja. Nakon toga, iz godine u godinu je ovaj broj neznatno rastao. Drastičan porast broja ležaja vezuje se za 2019. godinu kada je ovaj broj prvi put premašio 120,000 ležaja, odnosno 50,000 soba. Već naredne 2020. ovaj broj se smanjuje što pripisujemo epidemiološkoj situaciji u našoj zemlji i zatvaranju mnogih smeštajnih objekata. Još veći pad zabeležen je 2021. godine sa nešto manje od 113,000 ležaja. U 2022. i 2023. godini dolazi do naglog i značajnog povećanja broja ležajeva u smeštajnim kapacitetima, gde 2023. godine taj broj iznosi čak 167,975 ležaja.

CENE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

Camilleri, (2018) nam ukazuje da cene na turističkom tržištu u velikoj meri zavise od turističke tražnje. Ističe da kako cena opada, tako tražnja raste. Međutim, on navodi da pojedini kupci visoku cenu vide kao pokazatelj visokog kvaliteta. Za razliku od drugih autora, ovaj autor zaključuje da postoje i drugi elementi, osim cene koji utiču na veličinu tražnje. Prema njemu, kupci su ti koji će odlučiti da li je cena pravilno postavljena. Kod običnih proizvoda, on se slaže da što je veća cena, tražnja opada, međutim za prestižne proizvode važi drugo pravilo, a to je da s obzirom na to da oni pružaju prestižnu vrednost, očekuje se suprotno da sa rastom cene raste i tražnja. S tim u vezi, Mangion, Durbarry i Sinclair, (2005) razlikuju AIDS i Hedonistički model cena (HPM). AIDS model se odnosi samo na relativne cene koje se često zamenjuju indeksima potrošačkih cena, dok HPM model omogućava da se ukupne cene paketa razvrstaju tako da se svakoj ključnoj karakteristici pripisuje implicitna cena, u zavisnosti od percipirane vrednosti izvedene iz njenih karakteristika. Tomkovich i Dobie, (1995) tvrde da hedonistička analiza cena pruža razumevanje koje karakteristike cene potrošači i u kojoj meri. Dalje, oni zaključuju da ova analiza pruža ne samo dalju perspektivu turističke tražnje, već i u uvid na strani ponude.

Kako Garača, Vukosav, Ćurčić i Bradić, (2017) navode, na cene u ugostiteljstvu utiču unutrašnji i spoljašnji faktori. Prema njima, interni faktori uključuju troškove, organizaciju i uslove rada. Dok Morley, (1994) i Mangion, (2005) ističu da su eksterni faktori formiranja cena vezani za tržište i odnose se na fazu u životnom ciklusu proizvoda, elstičnost cene, konkurenciju, diferencijaciju proizvoda i usluga. Nasuprot njima, Kotler, (2005) smatra da će menadžeri u ugostiteljstvu često da izaberu različite pristupe cenama kombinovanjem više faktora, kao što su struktura troškova firme, cene konkurenata i percepcije potrošača o postavljenim cenama. Ubavić, (2012) dodaje da u vezi sa konkurentski orijentisanim cenama, preduzeće može doneti sledeće taktičke odluke da uskladi cenu sa konkurencijom, da formira višu cenu od konkurencije i da formira nižu cenu od konkurenata. Senić, (2000) smatra da cene usluga uopšte, a među njima i turističkih usluga imaju dve bitne osobine da utiču na percepcije potrošača i da se koriste u upravljanju kapacitetima usluga.

Dokazi koje nam Crouch, (1994) navodi ukazuju na smanjenje, generalno, osetljivosti na cene međunarodnog turizma tokom vremena. Iz jedne perspektive, ovaj rezultat deluje kontraintuitivno, jer se osetljivost na cene često povećava kako tržišta sazrevaju, potrošači postaju

sofisticiraniji, a konkurencija između dobavljača raste. S druge strane, konkurencija na međunarodnim turističkim tržištima među zemljama kao destinacijama se proširila i uključila naglasak na diferencijaciju i jedinstvenost, što bi imalo tendenciju da umanji važnost cene.

Prema Petriću, (2008) turistički promet predstavlja knjigovodstveno obračunatu vrednost izvršenih ugostiteljskih i drugih usluga. Imajući to u vidu, autor navodi da bi trebalo da je obezbeđena kompletna obuhvatnost, međutim on zaključuje da postoji izvestan broj onih turista koji koriste usluge smeštaja u objektima u kojima usluge pružaju fizička lica i taj promet nije obuhvaćen. Podaci o smeštajnim kapacitetima objekata prikazuju se kroz broj soba i broj ležajeva. Bošković i Mihajlović, (2016) zaključuju da podaci, koje objavljuju relevantne međunarodne turističke organizacije ukazuju da turistički promet karakteriše dinamičan rast i razvoj.

Studija slučaja na primeru turističkog prometa Republike Srbije

U tabeli 3. je prikazan turistički promet i iskorišćenost smeštajnih kapaciteta na području teritorije Republike Srbije za period od 2012. do 2023. godine.

Tabela 3. Turistički promet na području teritorije Republike Srbije za period od 2012. do 2023. godine

Turistički promet			
Godina	Promet, hilj. RSD	Ležaji	Iskorišćenost kapaciteta (u %)
2012	60,841,400	113,385	15,6%
2013	64,685,091	107,256	16,8%
2014	65,104,515	102,940	16,2%
2015	67,318,055	106,102	17,2%
2016	72,242,666	109,469	18,8%
2017	79,263,288	106,029	21,5%
2018	87,687,418	114,771	22,3%
2019	97,552,499	121,289	22,8%
2020	73,439,609	119,417	14,2%
2021	114,307,220	112,720	19,8%
2022	231,440,322	152,518	22%
2023	289,299,657	167,975	20,3%

Izvor: Republički zavod za statistiku

Posmatrajući tabelu 3., možemo da uočimo da je od prve godine istraživanja, 2012. prisutno nerentabilno poslovanje ugostiteljskih objekata u Republici Srbiji, kakav trend se i nastavlja. Ovakvo stanje je vladalo tokom celog perioda, na koji se istraživanje odnosi. Samo u par godina iskorišćenost kapaciteta je prešla 20% i tako i dalje bila daleko ispod granice rentabilnosti. Najveća iskorišćenost kapaciteta je dostignuta 2019. godine sa skoro 23%. Već 2020. godine iskorišćenost kapaciteta je bila čak za 7% manja i tako se spustila na svega 14% iskorišćenosti kapaciteta, tada je i ostvarena najniža rentabilnost. Sve je intenzivnije ulaganje u turizam i smeštajne kapacitete na teritoriji Republike Srbije, ali sa druge strane i sve prisutnije nerentabilno poslovanje. Ovakvo stanje je posledica kriza, koje su vladale u našoj zemlji krajem 20. veka, ali još više nestabilnih političkih i ekonomskih situacija drugih zemalja u regionu i šire. Nakon 2020. godine iskorišćenost kapaciteta je porasla na 19,8%, da bi 2022. dostigla 22%, što je još uvek na veoma nezavidnom nivou i daleko ispod granice rentabilnosti.

Sa druge strane, iz date tabele možemo da vidimo da je daleko najveći prihod od turizma ostvaren upravo poslednje godine, koja je zahvaćena istraživanjem 2023. godine kada je dostigao 289,299,657 RSD, što je za skoro 60,000,000 RSD više nego prethodne 2022. godine kada je ostvareno nešto više od 230,000,000 RSD. Ovo je zaista pozitivan pokazatelj, koji ukazuje na to da se naša zemlja oporavila od posledica virusa. Kao rezultat ovakvog ostvarenog prihoda možemo da uzmemo činjenicu da su naše turističke usluge i u znatnoj meri poskupele, imajući u vidu da iskorišćenost kapaciteta nije na zavidnom nivou, dok se ostvareni prihod osetno povećao.

REZULTATI I DISKUSIJA

Postavljena hipoteza 0, koja pretpostavlja da je turistički promet u rastu na teritoriji Republike Srbije u periodu od 2012. do 2023. godine, može se prihvatiti uz određena ograničenja. Iako je u posmatranom periodu dolazilo do oscilacija u turističkom prometu, uključujući i značajan pad u 2020. godini, uslovljen globalnim poremećajima, nakon 2021. godine dolazi do oporavka. Posebno je značajan rast zabeležen u 2022. i 2023. godini, čime se potvrđuje nastavak uzlaznog trenda turističkog prometa u Republici Srbiji.

Na osnovu dobijenih rezultata o prosečnoj iskorišćenosti smeštajnih kapaciteta na području Republike Srbije, zaključili smo da je postavljena

hipoteza 1 tačna, s obzirom da nam rezultati ukazuju na nerentabilnost poslovanja smeštajnih objekata za period od 2012. do 2023. godine.

Hipoteza 0	Hipoteza 1
Prihvata se	Prihvata se

ZAKLJUČAK

Područje Republike Srbije ima značajne potencijale za razvoj turizma, koji se ogledaju u postojanju brojnih kulturno-istorijskih spomenika i značajnih prirodnih vrednosti, a koji u dosadašnjem razvoju nisu na adekvatan način iskorišćeni. Očekivano je da bi država, koja na svojoj teritoriji ima pet nacionalnih parkova i čak 474 zaštićenih prirodnih dobara, preko 40 banja i termomineralnih izvora, oko 400 manastira Srpske pravoslavne crkve i veliki broj ostalih spomenika kulture trebalo da ima izuzetno razvijen turizam.

U Republici Srbiji se u poslednjem periodu znatno povećava broj dolazaka domaćih i stranih turista, što je svakako pozitivan pokazatelj njenog razvoja. Takođe i broj noćenja je u rastu, ali ne u dovoljnoj meri, s obzirom da se prosečna dužina boravka turista smanjuje. Pored toga, iskorišćenost smeštajnih kapaciteta rezultira izrazitim nerentabilnim poslovanjem, što je povezano sa sve većim brojem smeštajnih objekata u poslednjem periodu, tako da je neafirmisanim i još uvek nedovoljno poznatim objektima teže da se afirmišu u sve većoj konkurenciji i ostvare zavidnu iskorišćenost svojih kapaciteta.

Potrebna su značajna ulaganja u turističku ponudu Srbije, koja pre svega treba da bude usmerena na prirodne vrednosti ovog područja, da se aktiviraju reke i jezera u rekreativne svrhe, da se ulaže u održavanje postojećih i stvaranje novih pešačkih i biciklističkih staza u nacionalnim parkovima, koje ona poseduje, kao i uopšte u sportsko-rekreativni turizam u prirodi naših poznatih planina. Uz podršku državnih vlasti, moglo bi da se realizuje aktivacija skijanja na pojedinim planinama, koje je napušteno sredinom prošlog veka, što bi svakako uticalo na veći broj noćenja turista i njihovo duže zadržavanje. Bogatstvo termomineralnih izvora na ovim prostorima trebalo bi mnogo više da se aktivira i iskoristi u privlačenju pre svega stranih turista, koji još uvek nisu prepoznali veliki potencijal banjskog turizma u našoj zemlji. Sa druge strane, veliko kulturno bogatstvo ovog područja je jako malo iskorišćeno. Kulturne i manastirske

ture su ono što nedostaje kada je reč o turističkoj ponudi. Potrebno je dosadašnji turistički sadržaj Srbije što više obogatiti novim i raznovrsnijim manifestacijama, koje će da traju više dana i tako rezultirati dužim zadržavanjem turista, a samim tim i većim brojem dana korišćenja smeštajnih objekata, čime se najzad postiže glavni cilj, a to je rentabilno poslovanje smeštajnih objekata na teritoriji Republike Srbije.

LITERATURA

1. Bošković, T., & Mihajlović, M. (2016). Savremene tendencije na međunarodnom turističkom tržištu. *Škola biznisa*, *1*, 121-126. https://doi.org/10.5937/skolbiz1-11733
2. Camilleri, M. A. (2018). Tourism supply and demand. In *Travel marketing, tourism economics and the airline product* (pp. 139–154). Springer Nature, Cham, Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-319-49849-2_8
3. Crouch, G. (1994). The study of international tourism demand: A review of findings. *Journal of Travel Research*, 33(1). https://doi.org/10.1177/004728759403300102
4. Ćorluka, G. (2019). *Organizacija turizma*. Sveučilište u Splitu, Split.
5. Garača, V., Vukosav, S., Ćurčić, N., & Bradić, M. (2017). The importance of prices in tourism industry: The impact of growth of prices of hospitality services on the domestic tourism demand. *Collection of Papers – Faculty of Geography at the University of Belgrade*, 66(1), 5–20. https://doi.org/10.5937/zrgfub1866005G
6. Goryushkina, N. E., Gaifutdinov, T. V., Logvin, E. V., Redkin, A. G., Kudryavtsev, V. V., & Shol, Y. N. (2019). Basic principles of tourist services market segmentation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(2), 139–150.
7. Ilić, D., Brusin, J., & Ilić, T. (2022). *Osnove marketinga*. Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad.
8. Korolyov, I. A., & Lavrenko, S. A. (2017). Technological features of the interaction between a flexible traction element and extracting unit during the development of solid mineral resources of the seabed. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(9), 2031–2037.
9. Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2005). *Marketing for hospitality and tourism*. Prentice Hall.
10. Lavrenko, S. A., Shishljannikov, D. I., & Maksimov, A. B. (2019). Energy efficient unit executive body for tunneling and cleaning operations. In

Innovation-based development of the mineral resources sector (pp. 287–292).
11. Malarev, V. I., Kopteva, A. V., & Nogtev, R. A. (2018). Electric drive simulation for drilling machine spinner. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 194(5).
12. Mangion, M. L., Durbarry, R., & Sinclair, T. (2005). Tourism competitiveness: Price and quality. *Tourism Economics*, 11(1), 45–68. https://doi.org/10.5367/0000000053297202
13. Morley, C. (1994). The use of CPI for tourism prices in demand modelling. *Tourism Management*, 15(5), 342–346.
14. Nefedov, Y. (2018). The Arctic shelf and hard-to-recover oil reserves as alternative development of Russian resource base. In *Saint Petersburg 2018: Innovations in Geosciences*.
15. Petrić, L. (2008). *Osnove turizma*. Ekonomski fakultet, Split.
16. Pirs, V. D. (2005). *Mekmilanov rečnik: moderna ekonomija*. Dereta.
17. Polyakova, A. G., Akhmetshin, E. M., Goloshchapova, L. V., Rakhmeeva, I. I., Noeva, E. E., & Rakovskiy, V. I. (2018). A model of regional economic space modernization. *European Research Studies Journal*, 21(Special Issue 2), 624–634.
18. Republički zavod za statistiku. (n.d.).
19. Senić, R. (2000). *Marketing menadžment* (3. izd.). Prizma. Kraguejvac.
20. Shi, L., & Chollet, D. (2006). Price and income elasticity of the demand for health insurance and health care services: A critical review of the literature.
21. Sozinova, A. A., Okhrimenko, O. I., Goloshchapova, L. V., Kolpak, E. P., Golovanova, N. B., & Tikhomirov, E. A. (2017). Industrial and innovation clusters: Development in Russia. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(11), 111–118.
22. Stošić, S., & Rabrenović, M. (2015). Mikroekonomski principi u zdravstvenom sektoru – tražnja za zdravstvenim uslugama u Republici Srbiji. *Megatrend revija*, 12(3), 29–48.
23. Strategija razvoja ruralnog turizma Splitsko-dalmatinske županije – konačni izvještaj. (2009). Horwath Consulting HTL.
24. Strategija razvoja turizma Republike Srbije – prvi fazni izveštaj. (2005).
25. Škuflić, L., & Mlinarić, D. (2015). Mikroekonomske determinante profitabilnosti hrvatske hotelske industrije. *Ekonomski pregled*, 66(5), 477-494.
26. Štetić, S., Šimičević, D., & Nicić, M. (2009). *Menadžment turističke destinacije*. Srpsko geografsko društvo, Beograd.
27. Takhumova, O. V., Kasatkina, E. V., Maslihova, E. A., Yumashev, A. V., & Yumasheva, M. V. (2018). The main directions of increasing the

investment attractiveness of the Russian regions in the conditions of institutional transformations. *Espacios*, 39(37), 6.
28. Tomkovich, C., & Dobie, K. E. (1995). Applying hedonic pricing models and factorial surveys at Parker Pen to enhance new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 12, 334–345.
29. Trufanova, I. S., & Lavrenko, S. A. (2016). Elaboration of the mathematical model of the intermediate linear drive belt with pressure rollers. *ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences*, 11(19), 11581–11583.
30. Ubavić, P. (2012). Ubavić, P. (2012). Tourist market research. *BizInfo (Blace) Journal of Economics, Management and Informatics, 3*(1), 43–51
31. Vujović, S., Cvijanović, D., & Štetić, S. (2012). *Destinacijski koncept razvoja turizma*. Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.

ECONOMIC (FINANCIAL) DIRECTIONS OF TOURISM DEVELOPMENT IN THE TERRITORY OF THE REPUBLIC OF SERBIA

Danica Golović

Ivana Brkić

Jovana Gardašević

Abstract: *Tourism marked the 20th century by many of its characteristics and results, and from its appearance until today, tourism follows and creates various expansive social and economic phenomena. Tourist traffic is an indispensable component of tourism development and is an indicator that determines the total number of domestic and foreign tourists, as well as the number of their overnight stays, in a certain area. In order to obtain reliable and precise data on tourist traffic, which was specifically realized on the territory of the Republic of Serbia, tourist traffic was analyzed through the total number of tourist arrivals and their stays in tourist and hospitality facilities located on the territory of our country. We presented the tourist offer with the total number of accommodation capacities.*

Keywords: *tourism, market, demand, supply, traffic.*

UDK: 339.562/.564:635.63(497.11)"2021/2025"|DOI: 10.5937/etp2602035G
Datum prijema rada: 21.7.2026.
Datum korekcije rada: 25.8.2026.
Datum prihvatanja rada: 2.9.2026.

ORIGINALNI NAUČNI RAD

EKONOMIJA
TEORIJA I PRAKSA
Godina XIX • broj 2
str. 35–52

IZVOZ I UVOZ KRASTAVCA IZ REPUBLIKE SRBIJE – STANJE I PERSPEKTIVA

Glavaš Trbić Danica[1]

Antić Kristina [2]

***Sažetak**: U radu je analiziran izvoz i uvoz krastavca iz Republike Srbije u periodu od 2021. do 2025. godine. Izvoz krastavca iz Republike Srbije prosečno je iznosio 19.269 tona, uz tendenciju umerenog pada po stopi od 7% godišnje. Najznačajnije izvozno tržište je Nemačka sa prosečno oko 71% ukupnog izvoza. Prosečna vrednost izvoza iznosila je 11,8 miliona USD, uz tendenciju izraženog pada po stopi od 6,03% godišnje, što može biti posledica promena tražnje na međunarodnom tržištu, jačanja konkurencije ili nepovoljnih tržišnih uslova. Na nižu izvoznu cenu krastavca iz Republike Srbije u odnosu na cenu na međunarodnom tržištu mogu uticati brojni ekonomski i tržišni faktori poput manjeg obima proizvodnje, troškova transporta i logistike, ograničenja skladištenja i distribucije, sezonskih varijacija u ponudi uz istovremeno izraženu konkurenciju na međunarodnom tržištu. S druge strane, prosečan uvoz iznosio je 12.907 tona sa rastom po prosečnoj godišnjoj stopi od 6,74%, a prosečna vrednost uvoza iznosila je 14,3 miliona USD sa tendencijom značajnog rasta po stopi od 17,52% godišnje. Autori zaključuju da izvoznu šansu i bolju konkurentsku poziciju na međunarodnom tržištu Republika Srbija ne treba da traži u kvantitetu, već u visokom kvalitetu proizvoda, kroz izbor kvalitetnijih sorti i hibrida, uz bolje iskorišćavanje prirodnih*

[1] Univerzitet u Novom Sadu, Poljoprivredni fakultet, Trg Dositeja Obradovića 8, 21000 Novi Sad, danicagt@polj.edu.rs, https://orcid.org/0000-0002-5990-6558

[2] Univerzitet u Novom Sadu, Poljoprivredni fakultet Univerzitet Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 8, 21000 Novi Sad, antickristina91@gmail.com

potencijala i paralelno modernizaciju proizvodnje, povećanje produktivnosti, smanjenje troškova kao i bolju organizaciju proizvodnje.

Ključne reči: *krastavci, izvoz, uvoz, konkurentnost, Republika Srbija.*

UVOD

Proizvodnja i promet povrća predstavljaju značajan segment poljoprivredno-prehrambenog sektora Republike Srbije, pri čemu krastavac zauzima značajno mesto kako u svežoj potrošnji, tako i u prerađivačkoj industriji. Iako Republika Srbija raspolaže povoljnim prirodnim i klimatskim uslovima za proizvodnju krastavca, stabilnost i konkurentnost domaće ponude na međunarodnom tržištu opterećene su brojnim izazovima, poput nepovoljne strukture izvoza, oscilacije u cenama i zavisnost od uvoza van sezone. Sagledavanje dinamike spoljnotrgovinske razmene krastavca otvara pitanje efikasnosti domaće proizvodnje i mogućnosti za unapređenje njene izvozne pozicije.

METODOLOŠKO – ANALITIČKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Istraživački problem rada odnosi se na analizu dinamike i strukture spoljnotrgovinske razmene krastavca u Republici Srbiji. Težište istraživanja usmereno je na analizu kretanja obima i vrednosti izvoza i uvoza, geografske strukture spoljnotrgovinske razmene, kao i izvoznih i uvoznih cena krastavca iz Republike Srbije. Posebna pažnja posvećena je sagledavanju faktora koji mogu uticati na formiranje cena i konkurentnosti krastavca na međunarodnom tržištu. Sagledavanjem ključnih ograničenja i mogućnosti stvara se analitička osnova za definisanje mera usmerenih ka unapređenju izvozne konkurentnosti ovog sektora Republike Srbije.

Cilj istraživanja je da se sagledaju osnovne karakteristike izvoza i uvoza krastavca u Republici Srbiji, geografska struktura izvoza i uvoza prema zemljama partnerima, kao i kretanje izvoznih i uvoznih cena krastavca. Zadatak rada je i da se sagledaju mogućnosti i mere za unapređenje izvozne konkurentnosti u narednom periodu. Istraživanje je značajno jer pruža pregled i analizu spoljnotrgovinske razmene krastavca u Srbiji, identifikuje ključne trendove u obimu, ceni i vrednosti izvoza i uvoza i daje

predloge za unapređenje konkurentnosti na međunarodnom tržištu. Rezultati mogu biti korisni proizvođačima, trgovcima i kreatorima politika u planiranju i donošenju odluka.

Izvori podataka preuzeti su iz statističke baze podataka Međunarodnog trgovinskog centra ITC (International Trade Centre - ITC) za period od 2021. do 2025. godine. U radu su primenjene standardne matematičko-statističke metode. Intenzitet kretanja promena kvantifikovan je izračunavanjem stopa promene primenom odgovarajućih funkcija trenda na originalne podatke. Za sagledavanje varijabilnosti analiziranih pojava korišćen je koeficijent varijacije. Metod ekstrapolacije trenda korišćen je za procenu budućeg kretanja izvoza i uvoza krastavca u Republici Srbiji.

TEORIJSKI OKVIR TRŽIŠNOG PLASMANA I KONKURENTNOSTI KRASTAVCA

Krastavac predstavlja jednu od veoma značajnih povrtarskih vrsta širom sveta. Osim što se ovo povrće koristi u svežem stanju, ono predstavlja i važnu sirovinu u prerađivačkoj industriji, od prehrambene, preko farmaceutske pa do kozmetičke industrije. Najčešće se u ishrani koristi u svežem stanju u salatama ili kao kiseli krastavac. Sa aspekta nutritivne vrednosti, sadrži oko 95% vode i dosta minerala (kalijum, magnezijum, fosfor, kalcijum, gvožđe) i vitamina (K, C, B kompleks), pa je pogodan kao sastojak u dijetalnoj niskokaloričnoj ishrani. Generalno, geografski i klimatski faktori mogu umnogome da utiču i na senzorne i nutritivne karakteristike, pa ih je bolje gajiti u kontrolisanoj plasteničkoj proizvodnji kako bi se sa jedne strane produžio period dostupnosti na tržištu, a sa druge strane bolje kontrolisali faktori iz prirodnog okruženja i omogućilo stvaranje homogenijeg proizvoda (Christodoulou et al., 2024).

Najveći svetski proizvođač krastavca je Kina sa skoro 80% ukupne svetske proizvodnje, ali najveći deo proizvedenog krastavca koristi na domaćem tržištu za zadovoljenje potreba domaćih potrošača. Sa druge strane, u 2025. godini najveći svetski izvoznici krastavca bili su Meksiko, Španija i Holandija. Evropskim tržištem dominiraju krastavci poreklom iz Španije, posebno u zimskom periodu, potom iz Holandije i Turske. Najveći svetski uvoznik svežeg ili rashlađenog krastavca su SAD. Čak oko 79% od ukupnog uvoza svežeg krastavca u SAD je poreklom iz Meksika. U 2020. godini uvoz svežeg krastavca iz Meksika u SAD je iznosio 8% od vrednosti ukupnog uvoza svežeg povrća iz Meksika u ovu zemlju (Huang et al., 2022). Generalno, tokom poslednje dve decenije proizvodnja glavnih useva voća

i povrća u SAD je opadala, dok je uvoz značajno porastao, što predstavlja izazov za održivost domaće industrije (Huang et al., 2022). Nemačka je najveći uvoznik krastavca od svih evropskih država. Dok se neke zemlje susreću sa padom konkurentnosti na međunarodnom tržištu, zemlje poput Turske i Indije prelaze na proizvodnju i izvoz kornišona ostvarujući visoku cenovnu konkurentnost na evropskom tržištu.

Na poljoprivredu i njen razvoj u zemlji ili regionu utiče niz faktora, uključujući klimatske i vremenske uslove, kvalitet zemljišta, snabdevanje vodom, tržište kapitala, socio-ekonomski faktori, agrarna politika, infrastruktura, tehnološki napredak, tržište poljoprivrednih proizvoda, radna snaga i drugo (Milić et al., 2024). Prema Lădaru i sar. (2024) posebno se izdvajaju faktori kao što su ekonomska specijalizacija, prirodni resursi i investicije u istraživanje i razvoj kao ključni u oblikovanju izvozne konkurentnosti poljoprivredno-prehrambenih proizvoda. Pored ovoga, oni navode da dobijanje međunarodnih sertifikata i usklađivanje sa globalno priznatim standardima kvaliteta i bezbednosti hrane mogu pomoći u obezbeđivanju konkurentske prednosti na međunarodnom tržištu, povećanje poverenja trgovinskih partnera i otvaranje novih mogućnosti za izvoz. Kvalitet proizvoda daje suštinski doprinos konkurentnosti proizvoda (Lădaru et al., 2024). Isti autori identifikuju još i tehnološke inovacije kao faktor koji promoviše razvoj konkurentnosti poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, jer kroz usvajanje naprednih tehnologija u poljoprivredi i preradi hrane može se povećati efikasnost i kvalitet proizvoda, pružajući tako šansu za konkurentsku prednost u odnosu na druge učesnike na tržištu. Prema Kupski i Pawlak (2024) konkurentnost svake zemlje je određena sa nekoliko ključnih faktora, poput prirodnih resursa, kapitala, ekonomske infrastrukture, humanog kapitala i sposobnosti prilagođavanja stalno promenljivim uslovima poslovanja, kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu robe i usluga, što se posledično odražava i na konkurentnost u proizvodnji i trgovini voćarskim i povrtarskim kulturama.

Kada je reč konkretno o proizvodnji i trgovini krastavcem, neki od glavnih pokretačkih faktora koji mogu da utiču na visoku konkurentnost na međunarodnom tržištu su poštovanje visokih standarda kvaliteta i bezbednosti proizvoda, posebno za robu namenjenu EU tržištu, potom pravovremeno plasiranje proizvoda u zimskom periodu, van sezone, korišćenjem moderne tehnologije i plasteničke proizvodnje kojom se omogućava zaokružen proces i snabdevanje tokom cele godine uprkos višim proizvodnim troškovima, variranjima u ceni sirovina, visokoj zavisnosti od klimatskih faktora i drugo.

Kao i mnoge druge poljoprivredne kulture u Republici Srbiji, i proizvodnja krastavca se suočava sa brojnim izazovima, posebno sa onima koji su povezani sa nestabilnim cenama, rastućim troškovima proizvodnje, kao i značajnom zavisnošću od radne snage (Milosavljević et al., 2025). Pored toga, sektor agroprivrede Republike Srbije karakteriše nepovoljna izvozna struktura, bazirana najviše na primarnim poljoprivrednim proizvodima, proizvodima bez dodate vrednosti i sa nižim stepenom finalizacije (Đukić et al., 2017), što je slučaj i sa proizvodnjom i izvozom krastavca. Višedecenijska nepovoljna izvozna struktura je jedan od razloga negativnog trgovinskog bilansa iz Srbije (Đukić et al., 2017). Istovremeno, Republika Srbija raspolaže značajnim potencijalima za unapređenje proizvodnje krastavca i povećanje konkurentnosti na međunarodnom tržištu. Savremene tehnologije, unapređenje standarda i sertifikacije, kao i umereno ulaganje u plasteničku proizvodnju i logistiku, mogu omogućiti stabilnu proizvodnju i veću vrednost domaćeg krastavca.

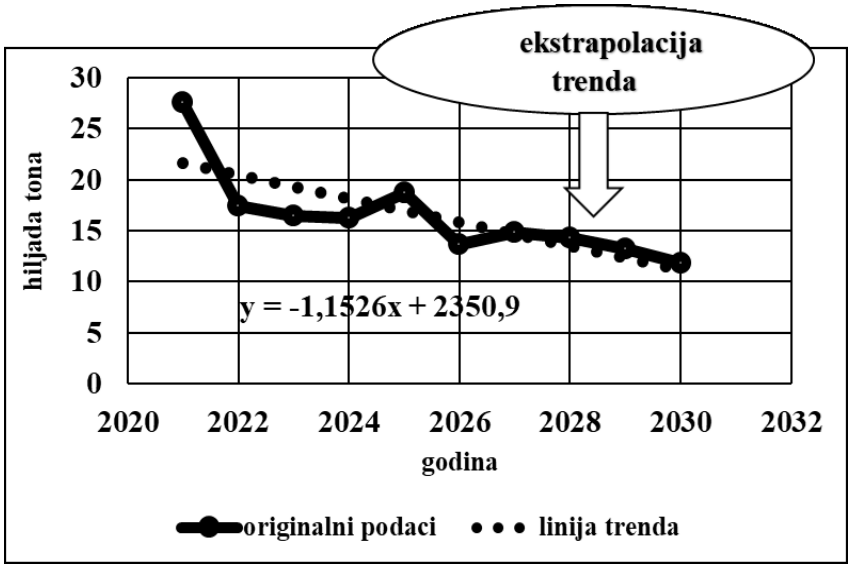
REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U Republici Srbiji se krastavac uglavnom proizvodi u rano proleće u plastenicima sa i bez grejanja i krajem leta, odnosno početkom jeseni na otvorenom polju i u plastenicima. Glavna područja za proizvodnju krastavca u Republici Srbiji su mačvanski, posavsko-tamnavski, trsteničkі, sremski, deo bačkog i leskovačkog regiona.

U analiziranom periodu od 2021. do 2025. godine izvoz krastavca iz Republike Srbije prosečno je iznosio 19.269 tona i imao je tendenciju umerenog pada po stopi od 7% godišnje, što je detaljnije prikazano u Tabeli 1. Vrednost izvoza na prosečnom je nivou od 11,8 miliona USD i imala je, takođe, trend umerenog pada po stopi od 6,03% godišnje. Vrednost koeficijenta varijacije od 24,49% pokazuje da ukupan izvoz krastavca iz Republike Srbije na međunarodnom tržištu varira u umerenoj meri kroz posmatrani period. Izvoz se kreće oko svoje prosečne vrednosti, uz prisustvo umerenih odstupanja, što ukazuje na stabilno kretanje bez izraženih oscilacija. Od ukupne domaće proizvodnje izvozi se 12,89% krastavca. Nivo izvoza krastavca iz Republike Srbije rezultat je, pored ostalog, nivoa i obima domaće proizvodnje, kretanja tražnje na međunarodnom tržištu, kao i visine izvoznih cena.

Ekstrapolacija trenda izvoza krastavca iz Republike Srbije na međunarodnom tržištu pokazuje značajan pad izvoza krastavca za 29,62%, što se može videti na Grafikonu 1.

Grafikon 1. Kretanje izvoza krastavca iz Republike Srbije sa ekstrapolacijom trenda u periodu 2021-2025. godine



Izvor: Autor na bazi podataka International Trade Centre (ITC)

Pad izvoza krastavca iz Republike Srbije može imati negativan efekat na prihod proizvođača i izvoznika, a manja dobit smanjuje mogućnost ulaganja u savremene tehnologije, navodnjavanje, zaštitu useva i druge inpute koji povećavaju produktivnost i konkurentnost. Niži prihodi izvoznika mogu dalje smanjiti ulaganja u logistiku, marketing i otvaranje novih tržišta, što dugoročno ugrožava konkurentnost Srbije u međunarodnom prometu krastavca. Smanjenje izvoza i prihoda proizvođača može takođe dovesti do smanjenja broja zaposlenih u proizvodnji, pakovanju i transportu. Pad izvoza smanjuje finansijsku fleksibilnost proizvođača i izvoznika, što ograničava njihovu sposobnost da brzo reaguju na promene cena i potražnje na međunarodnom tržištu, a ograničen pristup finansijskim sredstvima istovremeno povećava tržišni rizik i smanjuje konkurentnost na regionalnom i međunarodnom tržištu. Kao i kod ranijih analiza izvoza nekih drugih povrtarskih kultura iz Republike Srbije, poput paradajza, pad izvoza negativno će se odraziti na proizvođače kroz smanjenje prihoda, pad otkupnih cena i povećanu neizvesnost plasmana, što može da utiče na smanjenje proizvodnje i investicija (Antić, 2025). Na makroekonomskom nivou, zemlje izvoznice mogu se suočiti sa padom deviznog priliva, pogoršanjem trgovinskog bilansa i slabljenjem ekonomske aktivnosti u poljoprivrednom sektoru (Antić, 2025).

Izvoznu šansu ne treba tražiti u kvantitetu, jer je Republika Srbija relativno mali proizvođač krastavca, već u visokom kvalitetu prema definisanim tržišnim segmentima. Prilikom izvoza, naročito u zemlje Evropske unije, neophodno je istraživati tržište u cilju identifikacije potreba i zahteva potrošača u pogledu kvaliteta i sortimenta, odabrati optimalne kanale prodaje, sagledati rizike u pogledu cena i kvaliteta, povećati konkurentnost izvoza, istražiti propise, standarde i zakonska ograničenja pojedinih zemalja (Vlahović et al., 2009).

Republika Srbija najveće količine krastavca izvozi u Nemačku, Hrvatsku, Crnu Goru, Češku Republiku i Bosnu i Hercegovinu. Najveći deo izvoza svežeg, odnosno rashlađenog krastavca, realizovan je u Nemačku na čije tržište je prosečno izvezeno 13.694 tona, što čini 71,07% ukupno izvezene količine. Detaljniji prikaz izvoza krastavca iz Republike Srbije po pojedinim zemljama u periodu od 2021. do 2025. godine dat je u Tabeli 1.

Tabela 1. Izvoz krastavca iz Republike Srbije u pojedine zemlje sveta u periodu 2021-2025. godine

Zemlja	Prosečan obim izvoza (tona)	Učešće u izvozu (%)	Prosečna godišnja stopa promene (%)	Koeficijent varijacije (%)	Prosečna vrednost izvoza (milion USD)
Nemačka	13.694	71,07	-0,47	27,03	7,9
Hrvatska	2.105	10,92	-10,52	24,36	1,4
Crna Gora	766	3,97	3,62	14,29	0,5
Češka Republika	601	3,12	35,88	78,08	0,4
Bosna i Hercegovina	522	2,71	17,62	58,15	0,4
Ostale zemlje	1.581	8,21	-	-	1,2
Ukupno	**19.269**	**100,00**	**-7,00**	**24,49**	**11,8**

Izvor: Obračun autora na bazi podataka International Trade Centre (ITC)

Izvoz krastavca iz Republike Srbije u Nemačku u analiziranom periodu je imao tendenciju neznatnog pada po stopi od 0,47% godišnje. Vrednost izvoza prosečno je iznosila 7,9 miliona USD. Vrednost koeficijenta varijacije od 27,03% pokazuje da izvoz krastavca iz Republike Srbije u Nemačku tokom posmatranog perioda nije potpuno ujednačen, već varira

iz godine u godinu, ali te promene nisu velike. Rezultat se uglavnom kreće oko svoje prosečne vrednosti, uz umerena odstupanja, pa se može oceniti kao relativno stabilan, bez izraženih promena. Prema Nedeljković i sar. (2023) najveći deo izvoza krastavca iz Republike Srbije na tržište Nemačke može se objasniti visokom kupovnom moći potrošača, razvijenim distributivnim lancima i stabilnom potražnjom za svežim povrćem tokom cele godine u toj zemlji.

Značajna količina krastavca iz Republike Srbije izvezena je i na tržište Hrvatske. Prosečan izvoz na nivou je od 2.105 tona, odnosno čini 10,92% ukupno izvezenih količina. U analiziranom periodu izvoz je zabeležio tendenciju izraženog pada po stopi od 10,52% godišnje. Vrednost izvoza na tržište Hrvatske prosečno je iznosila 1,4 miliona USD. Vrednost koeficijenta varijacije od 24,36% pokazuje da izvoz krastavca iz Republike Srbije u Hrvatsku varira kroz vreme, ali u relativno manjoj meri. Izvoz se uglavnom kreće blizu svoje prosečne vrednosti, uz umerena, blaža odstupanja, što ukazuje na prilično stabilno i ujednačeno kretanje bez značajnih oscilacija.

Na tržište Crne Gore prosečno je izvezeno 766 tona, odnosno 3,97% ukupnog izvoza krastavca iz Republike Srbije. Izvoz je imao tendenciju umerenog rasta po stopi od 3,62% godišnje, dok je prosečna vrednost izvoza iznosila 462 hiljade USD. Vrednost koeficijenta varijacije od 14,29% pokazuje da izvoz krastavca iz Republike Srbije u Crnu Goru varira u maloj meri. Izvoz se kreće vrlo blizu svojih prosečnih vrednosti, uz mala odstupanja, što ukazuje na stabilno i ujednačeno kretanje bez značajnih oscilacija. Ostale zemlje koje se svrstavaju u pet država u koje Republika Srbija izvozi najviše krastavca su Češka Republika i Bosna i Hercegovina. Karakteriše ih izvoz znatno manjih količina, na šta ukazuju i pojedinačna učešća od 3,12% za Češku Republiku i 2,71% za Bosnu i Hercegovinu.

Izvoz krastavca iz Republike Srbije karakteriše koncentracija na malom broju tržišta, što ukazuje na ograničenu diverzifikaciju izvoznog plasmana i potrebu za jačanjem konkurentnosti i širenjem tržišta (Puškarić i Vlahović, 2018).

Izvoz povrtarskih proizvoda iz Srbije, uključujući i izvoz krastavca, suočava se sa izvesnim ograničenjima koja proizilaze prvenstveno iz nedovoljne organizovanosti proizvodnje, neujednačenog kvaliteta i slabe integracije u lancu vrednosti (Vlahović i Puškarić, 2008). Neophodno je povećati konkurentnost izvoza, kroz usmeravanje proizvođača na proizvodnju kvalitetnijih sorti i hibrida, uz kontinuirano sprovođenje marketinških aktivnosti, kao i povećanje produktivnosti u cilju smanjenja troškova proizvodnje kako bi se ostvarila cenovna konkurentnost i

iskoristile na adekvatan način prednosti prirodnih potencijala - klima, zemljište, vodni resursi (Tomić i Tomić, 2011). Kako kvalitet direktno utiče na cenu i izvoz, pored izbora kvalitetnijih sorti i hibrida i moderne tehnologije proizvodnje, važno je stručno rukovanje i pravilan način skladištenja krastavca, kako ne bi izgubili na kvalitetu. Mnogi faktori, uključujući fenotipske karakteristike, uslove uzgoja i vreme berbe, mogu uticati na sastav i kvalitet krastavca, a pravilno rukovanje krastavcima nakon berbe je neophodno za održavanje njihovih kvalitetnih karakteristika i tokom skladištenja (Christodoulou et al., 2024).

Generalno u poljoprivrednoj proizvodnji, pa tako i u proizvodnji i plasmanu krastavca, nestabilnost cena predstavlja jedan od najvećih rizika za proizvođače. Na cenu između ostalog utiče domaća i međunarodna tražnja, klimatski šokovi, globalna konkurencija u ponudi i domaće fluktuacije cena (Milosavljević et al., 2025). Ovo se posledično odražava na veoma neizvesnu profitabilnost proizvodnje, uz već ograničenu mogućnost malih proizvođača da se brzo prilagode tržišnim promenama i zahtevima (Milosavljević et al., 2025). U analiziranom periodu cena po kojoj se sveži, odnosno rashlađeni krastavac iz Republike Srbije realizovao na međunarodnom tržištu prosečno je iznosila 0,62 USD/kg, što je detaljnije prikazano u Tabeli 2.

Tabela 2. Izvozne cene krastavca iz Republike Srbije u periodu 2021-2025. godine

Zemlja	Prosečna izvozna cena (USD/kg)	Indeks Svet=100	Koeficijent varijacije (%)	Stopa promene (%)
Češka Republika	0,92	151,24	82,79	17,65
Bosna i Hercegovina	0,77	125,23	22,99	-7,27
Hrvatska	0,68	98,79	10,84	3,44
Crna Gora	0,59	96,29	11,93	6,16
Nemačka	0,58	93,29	15,61	3,75
Republika Srbija	0,62	-	12,34	1,81

Izvor: Obračun autora na bazi podataka International Trade Centre (ITC)

U analiziranom periodu izvozna cena imala je tendenciju umerenog rasta po stopi od 1,81% godišnje. Vrednost koeficijenta varijacije od 12,34% pokazuje da izvozne cene krastavca iz Republike Srbije na međunarodnom tržištu variraju u maloj meri tokom posmatranog perioda. Cene su

uglavnom stabilne i kreću se blizu svoje prosečne vrednosti, uz manja odstupanja, što ukazuje na visoku ujednačenost i stabilnost cena bez značajnih oscilacija.

Izvozna cena svežeg, odnosno rashlađenog krastavca iz Republike Srbije imala je za 48,19% nižu vrednost u odnosu na prosečnu cenu koja je ostvarena u svetskom izvozu.

Analizom izvoznih cena po destinacijama, utvrđeno je da je najviša cena u izvozu svežeg, odnosno rashlađenog krastavca ostvarena na tržištu Češke Republike, koja je bila na prosečnom nivou od 0,92 USD/kg sa tendencijom značajnog rasta po stopi od 17,65% godišnje. Na tržištu Češke Republike indeks iznosi 151,24 što pokazuje da je izvozna cena krastavca iz Republike Srbije za 51,24% viša od svetskog proseka, dok koeficijent varijacije od 82,79% ukazuje na izraženu cenovnu nestabilnost i velike oscilacije kroz vreme. Ovi rezultati zajedno ukazuju na povoljan cenovni nivo, ali istovremeno i visok tržišni rizik, odnosno da se proizvod prodaje po visokoj ceni, ali uz značajnu nepredvidivost kretanja cena.

Sledi Bosna i Hercegovina sa prosečnom izvoznom cenom od 0,77 USD/kg i stopom promene koja beleži izraženi pad po stopi od 7,27% godišnje. Na tržištu Bosne i Hercegovine indeks iznosi 125,23, što pokazuje da je izvozna cena krastavca iz Srbije za 25,23% viša od svetskog proseka, dok koeficijent varijacije od 22,99% ukazuje na umerenu cenovnu varijabilnost kroz posmatrani period. Ovi rezultati zajedno ukazuju na povoljan cenovni nivo uz relativno stabilno kretanje cena, što znači da proizvod na ovom tržištu ostvaruje viši cenovni nivo u odnosu na svetski prosek, uz prihvatljiv stepen cenovnih oscilacija.

Na trećem mestu nalazi se Hrvatska sa prosečnom izvoznom cenom od 0,68 USD/kg i stopom promene koja beleži rast od 3,44% godišnje. Na tržištu Hrvatske indeks iznosi 98,79 što pokazuje da je izvozna cena krastavca iz Srbije za 1,2% niža od svetskog proseka, dok koeficijent varijacije od 10,84% ukazuje na nisku cenovnu varijabilnost kroz posmatrani period. Ovi rezultati zajedno ukazuju na nešto niži cenovni nivo u odnosu na globalni prosek uz visoku stabilnost cena, što znači da se proizvod na ovom tržištu plasira po relativno konkurentnoj, ali stabilnoj cenovnoj strukturi.

Plasman u preostale dve zemlje koje su značajne sa stanovišta izvoza karakterisale su cene koje su bile niže od prosečne cene koja je ostvarena u ukupnom izvozu iz Republike Srbije. Prosečna izvozna cena koja je ostvarena u izvozu u Crnu Goru bila je na nivou od 0,59 USD/kg sa stopom

promene koja ima izraženi rast od 6,16% godišnje, dok je prosečna izvozna cena krastavca u Nemačku bila 0,58 USD/kg sa tendencijom rasta po stopi od 3,75% godišnje.

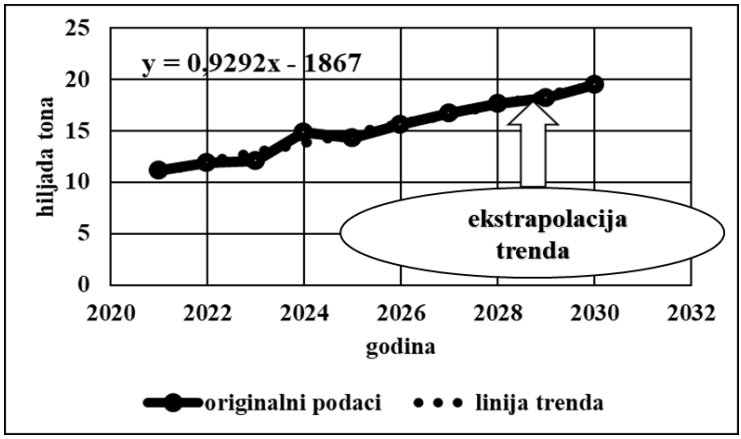
Na nižu izvoznu cenu krastavca iz Republike Srbije, u odnosu na cenu na međunarodnom tržištu, utiče niz ekonomskih i tržišnih faktora: manji obim proizvodnje, troškovi transporta i logistike, ograničenja skladištenja i distribucije, kao i sezonske varijacije u ponudi, izražena konkurencija na globalnom tržištu, kao i nedovoljan stepen tržišne diferencijacije proizvoda.

U analiziranom periodu uvoz krastavca u Republiku Srbiju prosečno je iznosio 12.907 tona i imao je tendenciju izraženog rasta po stopi od 6,74% godišnje, što je prikazano u Tabeli 3. Vrednost uvoza na prosečnom je nivou od 14,3 miliona USD i imala je tendenciju značajnog rasta po stopi od 17,52% godišnje.

U odnosu na svetsku strukturu uvoza krastavca, u Republiku Srbiju se prosečno godišnje uveze 0,34%. Evidentno je da Republika Srbija predstavlja relativno malog uvoznika krastavca u globalnim razmerama.

Ekstrapolacija trenda uvoza krastavca u Republiku Srbiju pokazuje trend značajnog rasta po stopi od 31,37%, što je prikazano na Grafikonu 2.

Grafikon 2. Kretanje uvoza krastavca u Republiku Srbiju sa ekstrapolacijom trenda u periodu 2021-2025. godine



Izvor: Autor na bazi podataka International Trade Centre (ITC)

Posmatrani trend može se odraziti na proizvođače i izvoznike kroz sledeće efekte: pad cena na domaćem tržištu, gubitak tržišnog učešća, pritisak na troškove i efikasnost proizvodnje kroz unapređenje tehnologije

(plastenička proizvodnja, navodnjavanje, logistika) kako bi ostali konkurentni na tržištu, smanjenje izvoznog potencijala, pad konkurentnosti ukoliko domaći proizvođači ne modernizuju proizvodnju, gašenje malih poljoprivrednih gazdinstava i drugo. Proizvođač koji ne može da izdrži pritisak cena krastavca iz uvoza, biće prinuđen da napusti tržište. Veliki trgovinski lanci se lakše prilagođavaju cenama iz uvoza, pa domaći proizvođači imaju lošiju poziciju pri ugovaranju cena i uslova rada.

Republika Srbija najveće količine krastavca uvozi iz Albanije, Grčke, Hrvatske, Španije i Severne Makedonije. Najveći deo uvoza svežeg, odnosno rashlađenog krastavca uvozi se iz Albanije, prosečno 6.993 tona, odnosno 54,18% ukupno uvezenih količina, što je detaljnije prikazano u Tabeli 3.

Tabela 3. Uvoz krastavca u Republiku Srbiju u periodu 2021-2025. godine

Zemlja	Prosečan obim uvoza (tona)	Učešće u uvozu (%)	Prosečna godišnja stopa promene (%)	Koficijent varijacije (%)	Prosečna vrednost uvoza (milioni USD)
Albanija	6.993	54,18	3,75	9,33	5,7
Grčka	2.338	18,27	22,73	35,46	3,9
Hrvatska	1.365	10,58	19,88	18,99	2,1
Španija	854	6,62	25,29	37,32	1,4
Severna Makedonija	256	1,60	18,73	53,33	0,2
Ostale zemlje	1.101	8,75	-	-	1,0
Ukupno	**12.907**	**100,00**	**6,74**	**12,62**	**14,3**

Izvor: Obračun autora na bazi podataka International Trade Centre (ITC)

Uvoz krastavca iz Albanije je u analiziranom periodu imao tendenciju rasta po stopi od 3,75% godišnje. Vrednost uvoza prosečno je iznosila 5,7 miliona USD. Vrednost koeficijenta varijacije od 9,33% ukazuje na nisku varijabilnost uvoza krastavca iz Albanije u Republiku Srbiju kroz posmatrani period. Ostvaruje se stabilno kretanje uvoza sa malim odstupanjima od prosečnog nivoa, što ukazuje na visok stepen kontinuiteta i predvidljivosti u uvoznoj dinamici.

Značajna količina krastavca uvezena je iz Grčke. Prosečan uvoz na nivou je od 2.338 tona, odnosno činio je 18,27% ukupno uvezenih količina krastavca. U analiziranom periodu uvoz je zabeležio tendenciju značajnog rasta po stopi od 22,73% godišnje. Vrednost uvoza krastavca iz Grčke u Republiku Srbiju na prosečnom je nivou od 3,9 miliona USD. Vrednost koeficijenta varijacije od 35,46% ukazuje na umereno variranje uvoza krastavca iz Grčke u Republiku Srbiju kroz posmatrani period. Ostvareni uvoz pokazuje primetna odstupanja od prosečnog nivoa, što ukazuje na umerenu stabilnost, odnosno prisustvo oscilacija u dinamici uvoza.

Sa tržišta Hrvatske prosečno je uvezeno 1.365 tona krastavca, odnosno 10,58% ukupno uvezenih količina. Uvoz je imao tendenciju značajnog rasta po stopi od 19,88% godišnje. Vrednost uvoza krastavca iz Hrvatske u Republiku Srbiju na prosečnom je nivou od 2,1 milion USD. Vrednost koeficijenta varijacije od 18,99% ukazuje na nisku do umerenu varijabilnost uvoza krastavca iz Hrvatske u Republiku Srbiju kroz posmatrani period. Ostvareno je relativno stabilno kretanje uvoza sa manjim odstupanjima od prosečnog nivoa, što ukazuje na ujednačenu i uglavnom predvidljivu dinamiku uvoza. Ostale zemlje koje se svrstavaju u pet država iz kojih Republika Srbija uvozi najveće količine krastavca su Španija i Severna Makedonija. Karakteriše ih uvoz znatno manjih količina, na šta ukazuju i pojedinačna učešća od 6,62% za Španiju i 1,60% za Severnu Makedoniju.

Uvoz povrća u Republiku Srbiju, uključujući i krastavac, karakteriše sezonski karakter domaće proizvodnje i potreba za kontinuitetom snabdevanja tržišta, kao i zahtevima savremenih maloprodajnih lanaca za standardizacijom i ujednačenom robom. Republika Srbija uvozi značajne količine krastavca u mesecima kada nema domaće proizvodnje (rani prolećni uvoz), ali je dominantan i uvoz krastavca za preradu (kornišona) kako bi se podmirile potrebe kapaciteta domaće prerađivačke industrije (Vlahović i sar., 2011).

Cena po kojoj se svež, odnosno rashlađen krastavac uvozio u Republiku Srbiju u analiziranom periodu je prosečno iznosila 1,11 USD/kg, što je detaljnije prikazano u Tabeli 4.

Tabela 4. Uvozne cene krastavca u Republiku Srbiju u periodu 2021-2025. godine

Zemlja	Prosečna uvozna cena (USD/kg)	Indeks Svet=100	Koeficijent varijacije (%)	Stopa promene (%)
Španija	1,66	137,51	37,32	23,24
Grčka	1,65	137,22	35,46	22,73
Hrvatska	1,55	128,77	18,99	9,44
Albanija	0,83	68,74	9,34	3,75
Severna Makedonija	0,79	66,18	53,33	18,74
Republika Srbija	1,11	91,84	17,42	12,08

Izvor: Obračun autora na bazi podataka International Trade Centre (ITC)

U analiziranom periodu uvozna cena imala je tendenciju značajnog rasta po stopi od 12,08% godišnje. Uvozna cena svežeg, odnosno rashlađenog krastavca u Republiku Srbiju imala je za 8,16% nižu vrednost u odnosu na prosečnu cenu koja je ostvarena u svetskom uvozu.

Analizom uvozne cene po destinacijama, utvrđeno je da je najviša uvozna cena svežeg, odnosno rashlađenog krastavca ostvarena sa tržišta Španije, koja je bila na prosečnom nivou od 1,66 USD/kg sa tendencijom značajnog rasta po stopi od 23,24% godišnje. Indeks 137,51 pokazuje da je uvozna cena krastavca iz Španije u Srbiju viša od svetskog proseka, dok koeficijent varijacije od 37,32% ukazuje na umerenu cenovnu varijabilnost. Rezultat ukazuje na prisustvo umerenih oscilacija, što znači da uvozne cene pokazuju srednji stepen stabilnosti uz povremene promene u njihovom kretanju.

Sledi Grčka sa prosečnom uvoznom cenom od 1,65 USD/kg i stopom promene koja beleži, takođe značajan rast od 22,73% godišnje. Indeks 137,22 pokazuje da je uvozna cena krastavca iz Grčke u Srbiju za 37,22% viša od svetskog proseka, dok koeficijent varijacije od 35,46% ukazuje na umerenu cenovnu varijabilnost kroz posmatrani period. Kao i u slučaju Španije, rezultat analize uvoza iz Grčke ukazuje na prisustvo umerenih oscilacija, što znači da cene pokazuju srednji stepen stabilnosti uz povremene promene u njihovom kretanju.

Na trećem mestu nalazi se Hrvatska sa prosečnom uvoznom cenom od 1,55 USD/kg i stopom promene koja beleži rast od 9,44% godišnje. Indeks 128,77

pokazuje da je uvozna cena krastavca iz Hrvatske u Srbiju za 28,77% viša od svetskog proseka, dok koeficijent varijacije od 18,99% ukazuje na nisku do umerenu cenovnu varijabilnost kroz posmatrani period. Rezultat ukazuje na relativno stabilno kretanje cena, što znači da uvozne cene pokazuju visok stepen predvidljivosti uz manja odstupanja tokom vremena.

Plasman u ostale dve zemlje koje su značajne sa stanovišta uvoza karakterisale su cene koje su bile znatno niže od prosečne uvozne cene, koja je ostvarena u ukupnom uvozu na tržište Republike Srbije. Prosečna uvozna cena koja je ostvarena pri uvozu krastavca iz Albanije iznosila je 0,83 USD/kg sa stopom promene koja beleži rast od 3,75% godišnje, dok je prosečna uvozna cena iz Severne Makedonije iznosila 0,79 USD/kg i imala je tendenciju značajnog rasta po stopi od 18,74% godišnje.

ZAKLJUČAK

U analiziranom periodu izvoz krastavca iz Republike Srbije prosečno je iznosio 19.269 tona i imao je tendenciju umerenog pada po stopi od 7% godišnje. Ovakva tendencija ukazuje na postepeno smanjenje izvoza krastavca iz Republike Srbije tokom posmatranog perioda, što može biti povezano sa smanjenjem proizvodnje, promenama tražnje na međunarodnom tržištu, jačanjem konkurencije ili nepovoljnim tržišnim uslovima. Istovremeno, kontinuirani pad po relativno umerenoj stopi od 7% godišnje sugeriše da se ne radi o naglom poremećaju, već o postepenom slabljenju izvozne dinamike, što ukazuje na potrebu za pravovremenim merama ekonomske politike, poput podsticanja proizvodnje, unapređenja konkurentnosti i diverifikacije izvoznih tržišta u cilju zaustavljanja negativnog trenda i jačanja izvoznog potencijala. Cena po kojoj je krastavac iz Republike Srbije realizovan u izvozu prosečno je iznosila 0,62 USD/kg uz tendenciju neznatnog rasta od 1,81% godišnje. Prosečna izvozna cena krastavca iz Republike Srbije niža je za 48,19% u odnosu na prosečnu svetsku izvoznu cenu, što može predstavljati potencijalnu cenovnu prednost, ali istovremeno ukazuje na potrebu za unapređenjem kvaliteta i tržišnog pozicioniranja ovog proizvoda iz Republike Srbije na međunarodnom tržištu.

U analiziranom periodu uvoz krastavca u Republiku Srbiju prosečno je iznosio 12.907 tona i imao je tendenciju umerenog rasta po stopi od 6,74% godišnje. Ovakva tendencija ukazuje na povećanje značaja uvoza u snabdevanju domaćeg tržišta, što može biti posledica nedovoljne domaće proizvodnje ili veće konkurentnosti uvozne robe. Ovakvo kretanje može

negativno uticati na domaće proizvođače kroz pojačan pritisak konkurencije i smanjenje tržišnog učešća, dok sa druge strane pogoduje uvoznicima, jer im omogućava širenje poslovnih aktivnosti i veći obim trgovine. Cena po kojoj se krastavac uvozi u Republiku Srbiju prosečno je iznosila 1,11 USD/kg uz tendenciju značajnog rasta po stopi od 12,08% godišnje. Uvozna cena svežeg, odnosno rashlađenog krastavca u Republiku Srbiju imala je za 8,16% nižu vrednost u odnosu na prosečnu cenu koja je ostvarena u svetskom uvozu. Rezultat ukazuje na relativno stabilno kretanje cena, odnosno uvozne cene pokazuju visok stepen predvidljivosti uz manja odstupanja tokom vremena.

Izvoznu šansu i bolju konkurentsku poziciju na međunarodnom tržištu Republika Srbija ne treba da traži u kvantitetu, već u visokom kvalitetu proizvoda, kroz izbor kvalitetnijih sorti i hibrida, uz bolje iskorišćavanje prirodnih potencijala i paralelno modernizaciju proizvodnje, ulaganje u plasteničku proizvodnju i logistiku, uz povećanje produktivnosti i bolju organizaciju proizvodnje. Konkurentska pozicija Republike Srbije može se unapređivati korišćenjem povoljnih agroekoloških uslova i potencijalno konkurentnih troškova proizvodnje, ali je istovremeno ograničena nižom produktivnošću i slabijom integracijom u međunarodna tržišta, posebno u poređenju sa razvijenim zemljama Evropske unije, koje svoje prednosti zasnivaju na savremenim tehnologijama, višim prinosima, standardizovanom kvalitetu, bolje razvijenoj trgovinskoj mreži i većoj izvoznoj orijentaciji. Po ugledu na njih, Republika Srbija bi trebalo da stavi akcenat na savremene tehnologije i modernizaciju proizvodnje, viši kvalitet proizvoda, kao i na jaču integraciju u regionalne i međunarodne lance trgovine, kako bi poboljšala konkurentsku poziciju u međunarodnoj trgovini krastavcem.

LITERATURA

1. Antić, K. (2025). Izvoz paradajza – analiza i osvrt na Republiku Srbiju. *Agroekonomika*, 54(109), 31-42.
2. Christodoulou, P., Ladika, G., Tsiantas, K., Kritsi, E., Tsiaka, T., Cavouras, D. et al. (2024). Quality Assessment of Greenhouse-Cultivated Cucumbers (Cucumis sativus) during Storage Using Instrumental and Image Analyses. *Applied Sciences*, 14, 8676. https://doi.org/10.3390/app14198676
3. Đukić, S., Tomaš Simin, M. & Glavaš-Trbić, D. (2017). The competitiveness of Serbian Agro-Food sector. *Economics of Agriculture*, 64(2), 723-737. https://doi.org/10.5937/ekoPolj1702723D

4. Huang, K.M., Guan, Z. & Hammami, A. (2022). The U.S. Fresh Fruit and Vegetable Industry: An Overview of Production and Trade. *Agriculture,* 12, 1719. https://doi.org/10.3390/agriculture12101719
5. International Trade Centre (ITC), Trade Map (2026, April 05), Preuzeto sa https://www.intracen.org
6. Kupski, W. & Pawlak, K. (2024). Competitive Position of EU Candidate Countries and Eastern Partnership Countries in Trading Fruit and Vegetables in the Single European Market. *Agriculture*, 14, 1997. https://doi.org/10.3390/agriculture14111997
7. Lădaru, G.R., Lombardi, M., Petre, I.L., Dobrotă, C.E., Platania, M. & Mocanu, S. (2024). Analysis of Export Competitiveness of Agri-Food Products at the EU-27 Level through the Perspective of Technical Complexity. *Sustainability*, 16, 5807. https://doi.org/10.3390/su16135807
8. Milić, D., Jocić, B., Novaković, T., Novaković, D., Glavaš-Trbić, D. (2024). Efficiency of agricultural investments in the Republic of Serbia. *Contemporary Agriculture*, 73(1-2), 54-59. https://doi.org/10.2478/contagri-2024-0007
9. Milosavljević, N., Glavaš-Trbić, D., Tomić, V., Radišić, R. & Čanak, S. (2025). Machine learning approaches for forecasting raspberry prices and farm profitability in Serbia. *Contemporary Agriculture*, 74(3-4), 284-291. https://doi.org/10.2478/contagri-2025-0028
10. Nedeljković, M., Ćosić, M., & Prodanović, R. (2023). Turnover and consumption of cucumber in Serbia. In Z. Rajić & B. Dimitrijević (Eds.), *Agribusiness, food and rural areas – Perspectives and challenges of Agenda 4.0: Book of proceedings* (pp. 132–141). Faculty of Agriculture, University of Belgrade.
11. Puškarić, A. i Vlahović, B. (2018). Izvoz krastavca iz Republike Srbije - stanje i mogućnosti povećanja. *Agroekonomika*, 47(79), 1-10.
12. Tomić, R. i Tomić, D. (2011). Proizvodni potencijali agroprivrede Srbije – faktor unapređenja konkurentnosti. *Škola biznisa*, 3, 114-125.
13. Vlahović, B., Cvijanović, D., Puškarić, A. (2009). Vegetables Export from Serbia to European Union. *Agro Food Sector Competitiveness in The Context of World Crisis* (407-413), Bukurešt, Rumunija, The Research Institute for Agricultural Economy and Rural Development (ICEADR).
14. Vlahović, B., Puškarić, A. (2008). Izvoz povrća iz Republike Srbije. *XIII savetovanje o biotehnologiji* (623-629), Čačak, Republika Srbija, Agronomski fakultet u Čačku Univerziteta u Kragujevcu.
15. Vlahović, B., Puškarić, A. i Jeločnik, M. (2011). Bilans spoljnotrgovinske razmene povrća Republike Srbije. *Ekonomika poljoprivrede*, 58(3), 425-437.

EXPORT AND IMPORT OF CUCUMBERS FROM THE REPUBLIC OF SERBIA – CURRENT STATE AND PROSPECTS

Danica Glavaš Trbić

Kristina Antić

Abstract: *This paper analyzes the export and import dynamics of cucumbers in the Republic of Serbia over the period from 2021 to 2025. The average export volume of cucumbers from the Republic of Serbia amounted to 19,269 tons, exhibiting a moderate downward trend at an annual rate of 7%. The most significant export market is Germany, accounting for about 71% of total exports. The average export value amounted to USD 11.8 million, characterized by a pronounced decline at an annual rate of 6.03%. This may be the result of changes in demand on the international market, increased competition, or unfavorable market conditions. The lower export price of cucumbers from the Republic of Serbia compared to the price on the international market is influenced by a number of economic and market factors, such as a smaller volume of production, transport and logistics costs, storage and distribution restrictions, seasonal variations in supply, and strong competition on the international market. On the other hand, the average import volume amounted to 12,907 tons, increasing at an average annual rate of 6.74%, while the total import value was USD 14.3 million, with a significant growth trend at an annual rate of 17.52%. The authors conclude that the Republic of Serbia should seek export opportunities and a better competitive position on the international market not in quantity, but in high product quality, through the selection of better varieties and hybrids, better utilization of natural potentials, modernization of production, increased productivity, cost reduction, and improved production organization.*

Keywords: *cucumbers, export, import, competitiveness, Republic of Serbia.*

UDK: 005.96:005.336.1|DOI: 10.5937/etp2602053S
Datum prijema rada: 4.6.2026.
Datum korekcije rada: 22.6.2026.
Datum prihvatanja rada: 26.6.2026.

ORIGINALNI NAUČNI RAD

EKONOMIJA
TEORIJA I PRAKSA
Godina XIX • broj 2
str. 53–67

TALENT MANAGEMENT AS A DETERMINANT OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT

Šehić Kršlak Sabina[1]

Ljevo Nerman[2]

Abstract: *Talent management has become one of the most significant strategic functions of contemporary human resource management because organizations increasingly depend on highly skilled and motivated employees to achieve sustainable competitive advantage. Globalization, digital transformation, demographic changes, and rapid technological development have intensified competition for talented employees, making talent management a critical organizational capability rather than merely a human resource practice. The primary objective of this study is to examine the relationship between talent management, employee engagement, and organizational performance through both theoretical analysis and empirical investigation. The empirical research was conducted on a sample of 120 employees working in public and private sector organizations. Data were collected using a structured questionnaire based on a five-point Likert scale. Descriptive statistics, correlation analysis, and regression analysis were applied to examine the relationships among the observed variables. The results indicate a statistically significant positive relationship between talent management and organizational performance ($r = 0.62$; $p < 0.01$). Furthermore, the findings demonstrate that talent management positively*

[1] Faculty of Management and Business Economics, Univeristy of Travnik
sabina.sehic.krslak@fmpe.edu.ba;

[2] Faculty of Management and Business Economics, Univeristy of Travnik,
nerman.ljevo@gmail.com

influences employee engagement, which contributes to improved organizational outcomes. The results support the assumption that organizations investing in employee development, career planning, leadership development, and retention strategies achieve higher levels of productivity, innovativeness, and overall organizational effectiveness.

Keywords: *talent management, strategic human resource management, organizational performance, employee engagement, human capital.*

INTRODUCTION

During the last two decades, the global business environment has experienced profound changes resulting from globalization, digitalization, technological innovation, demographic shifts, and increasing international competition. These changes have transformed the way organizations compete and create value. Traditional sources of competitive advantage, such as financial resources, physical assets, and technological infrastructure, are no longer sufficient to ensure sustainable organizational success. Instead, organizations increasingly recognize that their most valuable asset is human capital, particularly employees possessing exceptional knowledge, competencies, creativity, and innovation potential.

In the contemporary knowledge-based economy, organizational success depends primarily on the ability to attract, develop, motivate, and retain talented employees. Organizations that successfully manage talent are better positioned to respond to environmental uncertainty, implement innovation, improve operational efficiency, and achieve long-term strategic objectives. Consequently, talent management has evolved from a traditional human resource activity into a comprehensive strategic management process integrated with overall organizational strategy.

Talent management encompasses a broad range of human resource activities, including workforce planning, recruitment, selection, employee development, succession planning, leadership development, performance management, career planning, and retention strategies. Unlike conventional personnel management, talent management focuses on identifying employees with exceptional potential and creating organizational conditions that enable continuous professional growth and high organizational commitment.

The growing importance of talent management is reflected in numerous international studies demonstrating that organizations with well-developed talent management systems achieve superior organizational performance compared to organizations that neglect systematic employee development. Strategic investments in employee competencies contribute not only to improved productivity but also to organizational innovation, customer satisfaction, organizational adaptability, and sustainable competitive advantage.

According to Collings and Mellahi (2009), talent management should be viewed as an integrated strategic process designed to identify key organizational positions, develop high-potential employees, and create differentiated human resource systems that maximize organizational performance. Similarly, Armstrong (2020) emphasizes that successful organizations continuously invest in employee development because knowledge and competencies represent the primary drivers of organizational competitiveness.

Although talent management has received considerable attention in developed economies, empirical evidence from transitional economies remains relatively limited. Many organizations operating in developing countries still rely on traditional human resource management approaches and invest insufficiently in systematic talent development. Consequently, understanding how talent management contributes to organizational performance within transitional business environments represents an important research challenge.

The present study aims to contribute to the existing literature by examining the relationship between talent management practices, employee engagement, and organizational performance. Specifically, the research investigates whether organizations characterized by more developed talent management systems achieve superior organizational results and whether employee engagement represents an important factor explaining this relationship.

The practical significance of this study lies in providing empirical evidence that may assist organizational leaders and human resource managers in designing more effective talent management strategies. By identifying the relationship between talent management practices and organizational outcomes, organizations may improve employee satisfaction, increase productivity, strengthen organizational commitment, and enhance long-term competitiveness.

THEORETICAL BACKGROUND

Talent management has become one of the most influential concepts within strategic human resource management during the past two decades. Although organizations have always recognized the importance of highly capable employees, the systematic management of talent emerged as a distinct managerial discipline after the publication of The War for Talent by Michaels, Handfield-Jones, and Axelrod (2001). Their work emphasized that competition among organizations increasingly depends on attracting and retaining exceptional employees capable of generating innovation and sustainable organizational growth.

Initially, talent management primarily focused on identifying high-performing individuals and preparing them for leadership positions. However, contemporary approaches adopt a much broader perspective. Modern organizations recognize that talent management includes not only leadership succession but also employee development, organizational learning, performance management, career planning, employee engagement, and organizational culture.

According to Cappelli (2008), effective talent management requires balancing organizational workforce needs with employee career aspirations. Rather than simply recruiting talented individuals, organizations must create integrated systems that continuously develop employee competencies while adapting to changing business environments.

Armstrong (2020) defines talent management as a strategic process of attracting, developing, motivating, and retaining individuals possessing competencies essential for achieving organizational objectives. Similarly, Boxall and Purcell (2016) argue that talent management should be fully integrated with organizational strategy because human resources represent one of the most important sources of sustainable competitive advantage.

Contemporary research emphasizes that talent management should be understood as a strategic organizational capability rather than a set of isolated HR activities (Al Ariss et al., 2014; Gallardo-Gallardo et al., 2015). Organizations increasingly recognize that effective talent systems contribute to employee engagement, innovation, and long-term competitiveness (Pandita & Ray, 2018; Collings et al., 2019).

Career management represents another significant element of talent management. Employees who perceive opportunities for career advancement are generally more motivated and committed to their organizations. Transparent promotion systems, succession planning, and

individualized career development plans contribute to stronger employee engagement and organizational loyalty. Vaiman, Scullion, and Collings (2012) emphasize that effective talent management decision-making requires organizations to understand both current and future employee capabilities in order to ensure leadership continuity.

Effective talent management requires integration among these practices. Recruitment without development, or employee development without retention strategies, cannot produce sustainable organizational outcomes. Therefore, contemporary organizations must approach talent management as a comprehensive strategic system rather than a collection of isolated human resource activities.

Collings and Mellahi (2009) argue that strategic talent management creates value by focusing on key organizational positions that have a significant influence on competitive advantage. Their strategic talent management model emphasizes that organizations should not only manage individual employees but also develop systems that ensure critical roles are occupied by individuals capable of generating exceptional performance.

Gallardo-Gallardo, Dries and González-Cruz (2013) emphasize that understanding the concept of talent is essential because organizations differ in how they identify and develop talented employees. Some organizations focus primarily on high performers, while others emphasize employee potential and continuous development. Regardless of the approach, the effective management of employee capabilities remains an important determinant of organizational success.

In addition, talent management contributes to organizational adaptability. In environments characterized by uncertainty and rapid change, organizations need employees who are capable of learning quickly, solving complex problems, and generating innovative solutions. Talent management systems facilitate this adaptability by encouraging continuous competency development.

Bethke-Langenegger, Mahler, and Staffelbach (2011) emphasize that the effectiveness of talent management strategies depends largely on their ability to align employee expectations with organizational objectives. When employees perceive talent management practices as fair and meaningful, these practices contribute to increased engagement and improved performance.

Employee engagement can therefore be considered a connecting mechanism between talent management and organizational performance.

Organizations may achieve better results not only because they possess talented employees but because they successfully create conditions that encourage employees to apply their knowledge, skills, and abilities.

Based on these theoretical assumptions, the following hypothesis is proposed:

H1: Talent management positively affects organizational performance.

H2: Talent management positively affects employee engagement.

RESEARCH METHODOLOGY

The research was conducted with the aim of examining the relationship between talent management practices, employee engagement, and organizational performance. The study applies a quantitative research approach based on empirical data collected through a structured questionnaire.

A quantitative methodology was selected because it enables statistical examination of relationships among variables and provides an objective assessment of the extent to which talent management practices influence organizational outcomes. The research design is based on a cross-sectional approach, meaning that data were collected from respondents at one point in time.

The study combines theoretical analysis and empirical investigation. The theoretical part is based on a review of relevant scientific literature related to strategic human resource management, talent management, employee engagement, and organizational performance. The empirical part examines the relationships among the observed variables through statistical analysis.

Literature analysis – used for reviewing theoretical concepts and previous empirical findings related to talent management and organizational performance.

Comparative analysis – used to compare findings of previous studies with the results obtained in this research.

Synthesis method – applied to integrate theoretical and empirical findings and derive conclusions.

Statistical analysis – used for processing collected data and testing research hypotheses.

The empirical research was conducted on a sample of 120 employees from organizations operating in the public and private sectors. The sample

included respondents from different organizational environments in order to obtain a broader perspective regarding the implementation of talent management practices.

The respondents differed according to demographic characteristics, including age, educational level, and work experience. The inclusion of employees with different professional backgrounds enabled a more comprehensive analysis of perceptions regarding talent management practices and their relationship with organizational outcomes.

Participation in the research was voluntary and anonymous. Respondents were informed about the purpose of the research and the confidentiality of collected information.

Because the research focuses on employees' perceptions of organizational practices, the selected sample provides relevant information regarding how talent management systems are experienced by employees within organizations.

Data were collected using a structured questionnaire consisting of three main sections:

Talent Management (TM)

Organizational Performance (OP)

Employee Engagement (EE)

The questionnaire items were measured using a five-point Likert scale ranging from:

1 – strongly disagree

5 – strongly agree

The collected data were analyzed using descriptive and inferential statistical methods.

Descriptive statistics were used to present basic characteristics of the variables, including mean values and standard deviations. Pearson correlation analysis was applied to examine the strength and direction of relationships between talent management, organizational performance, and employee engagement.

Regression analysis was conducted to determine whether talent management represents a significant predictor of organizational performance.

The statistical significance level was set at:

$p < 0.05$ while relationships with: $p < 0.01$ were considered highly statistically significant.

RESEARCH RESULTS

Descriptive analysis provides an overview of respondents' perceptions regarding the observed variables.

Table 1. Descriptive statistics of research variables

Variable	Mean (M)	Standard Deviation (SD)
Talent Management (TM)	3.78	0.64
Organizational Performance (OP)	3.91	0.59
Employee Engagement (EE)	3.85	0.62

Source: Author's elaboration.

The results indicate relatively high average values for all examined variables. Organizational performance achieved the highest mean value (M = 3.91), followed by employee engagement (M = 3.85) and talent management (M = 3.78).

These findings suggest that respondents generally perceive their organizations as having moderately developed talent management practices and relatively positive organizational outcomes.

Pearson correlation analysis was conducted to examine relationships between talent management, employee engagement, and organizational performance.

Table 2. Correlation matrix

Variable	Talent Management (TM)	Organizational Performance (OP)	Employee Engagement (EE)
Talent Management (TM)	1.00	0.62**	0.58**
Organizational Performance (OP)	0.62**	1.00	0.55**
Employee Engagement (EE)	0.58**	0.55**	1.00

Source: Author's elaboration.

The correlation analysis demonstrates statistically significant positive relationships among all examined variables.

The strongest relationship was identified between talent management and organizational performance ($r = 0.62$; $p < 0.01$). This indicates that organizations with more developed talent management practices tend to achieve better organizational results.

A significant positive relationship was also found between talent management and employee engagement ($r = 0.58$; $p < 0.01$). This suggests that investment in employee development, career opportunities, and recognition contributes to stronger employee motivation and involvement.

The relationship between employee engagement and organizational performance was also positive and statistically significant ($r = 0.55$; $p < 0.01$), indicating that engaged employees contribute significantly to organizational effectiveness.

Regression analysis was conducted to determine whether talent management significantly predicts organizational performance.

Table 3. Regression analysis: Impact of talent management on organizational performance

Predictor	Standardized Coefficient (β)	Significance Level
Talent Management (TM)	0.62	$p < 0.01$

Source: Author's elaboration.

The regression results indicate that talent management represents a statistically significant predictor of organizational performance.

The standardized regression coefficient ($\beta = 0.62$) indicates a strong positive influence of talent management on organizational performance. This means that organizations characterized by stronger talent management practices tend to achieve higher levels of efficiency, productivity, and innovation.

The coefficient of determination indicates that talent management explains a substantial proportion of variance in organizational performance, confirming its strategic importance within contemporary human resource management. Based on correlation and regression results, hypothesis are confirmed:

DISCUSSION

The purpose of this research was to examine the relationship between talent management practices, employee engagement, and organizational performance. The obtained results confirm the theoretical assumption that effective talent management represents an important strategic mechanism for improving organizational outcomes.

The findings indicate a statistically significant positive relationship between talent management and organizational performance ($r = 0.62$; $p < 0.01$). This result confirms the first research hypothesis and supports previous theoretical and empirical studies emphasizing the strategic importance of human capital in achieving competitive advantage.

The obtained findings are consistent with the strategic talent management perspective developed by Collings and Mellahi (2009), who argue that organizations can achieve sustainable competitive advantage by identifying and developing employees who occupy strategically important positions. According to this perspective, talent management should not be viewed only as an operational human resource activity but as a strategic organizational capability that directly contributes to business success.

The results also correspond with Armstrong's (2020) understanding of strategic human resource management, according to which organizations achieve superior performance when they systematically invest in employee knowledge, skills, and professional development. The present research confirms that practices such as employee training, career development, performance management, and retention strategies contribute to improved organizational efficiency.

The findings are consistent with previous studies indicating that talent management practices positively influence employee attitudes and organizational performance (Kim et al., 2021; Glaister et al., 2018).

Furthermore, the results support the findings of Boxall and Purcell (2016), who emphasize that human resource strategies must be integrated with organizational objectives. Organizations that successfully align employee development with strategic goals are more likely to achieve higher levels of innovation, productivity, and adaptability.

The second important finding of this study refers to the relationship between talent management and employee engagement. The correlation coefficient ($r = 0.58$; $p < 0.01$) indicates that organizations implementing stronger talent management practices achieve higher levels of employee engagement.

This finding supports the conclusions of Bethke-Langenegger, Mahler, and Staffelbach (2011), who identified employee development and career opportunities as important mechanisms through which talent management influences employee attitudes and behaviours. Employees who perceive that organizations invest in their professional growth are more likely to demonstrate commitment, motivation, and willingness to contribute beyond basic job requirements.

The importance of employee engagement is particularly relevant because engaged employees represent a link between organizational practices and organizational results. Talent management practices alone cannot guarantee improved performance unless employees are motivated and willing to apply their competencies effectively.

The findings are also consistent with Tarique and Schuler (2010), who emphasize that organizations operating in competitive environments must develop comprehensive talent management systems that support employee engagement and long-term retention. In conditions characterized by labour market uncertainty and increasing competition for skilled employees, organizations must create environments where employees perceive opportunities for personal and professional development.

The results of this research also have implications for organizations operating in transitional economies. Compared with organizations in highly developed economies, many organizations in transitional environments still face challenges related to insufficient investment in strategic human resource management, limited career development opportunities, and traditional approaches to employee management.

The relatively high, but not extremely high, mean values of talent management practices ($M = 3.78$) indicate that organizations included in the research have developed certain talent management mechanisms, but there remains significant potential for improvement. Organizations should move from reactive personnel management approaches toward proactive systems focused on identifying employee potential and developing long-term talent strategies.

From a managerial perspective, the findings suggest that organizations should focus on several key areas:

Continuous employee development – Organizations should provide regular training programs, mentoring opportunities, and professional development initiatives.

Transparent career management – Employees should have clear information about opportunities for advancement and professional growth.

Leadership development – Organizations should systematically prepare future leaders through succession planning and targeted development programs.

Recognition and reward systems – Effective reward systems should recognize employee contributions and encourage high performance.

Employee engagement initiatives – Organizations should create working environments that encourage participation, motivation, and organizational commitment.

Overall, the findings confirm that talent management represents an essential component of modern strategic human resource management. Organizations that successfully manage talent are more capable of developing competitive advantages based on knowledge, innovation, and employee commitment.

CONCLUSION

In contemporary business conditions, characterized by rapid technological changes, globalization, and increasing market uncertainty, human capital has become one of the most important sources of organizational competitiveness. Organizations can no longer rely solely on financial resources, technology, or physical assets; instead, sustainable success increasingly depends on their ability to attract, develop, motivate, and retain talented employees.

This research examined the relationship between talent management practices, employee engagement, and organizational performance. The results confirm that talent management has a significant positive impact on organizational outcomes. The obtained correlation and regression results demonstrate that organizations with more developed talent management systems achieve higher levels of organizational performance. The study also confirmed that talent management positively influences employee engagement. Employees who have opportunities for professional development, career advancement, and organizational support demonstrate higher levels of motivation, commitment, and willingness to contribute to organizational objectives.

The theoretical contribution of this study lies in providing additional empirical evidence supporting the strategic importance of talent management within human resource management research. The findings reinforce the argument that talent management should be considered a strategic organizational capability rather than merely an administrative HR function.

The practical contribution of the research is reflected in the recommendations for managers and human resource professionals. Organizations should develop integrated talent management systems that include employee development programs, effective career planning, leadership development, and retention strategies. Such approaches can contribute to improved organizational performance and long-term competitiveness.

Despite its contributions, the study has several limitations. First, the research was conducted on a relatively limited sample of employees, which may affect the generalizability of findings. Second, the data were collected through self-assessment measures, meaning that responses may be influenced by individual perceptions. Third, the cross-sectional research design does not allow conclusions regarding long-term causal relationships.

Future research should include larger samples, a greater number of organizations, and longitudinal research designs. Additional studies could also examine other factors influencing the relationship between talent management and organizational performance, such as organizational culture, leadership style, psychological empowerment, and innovation capability.

In conclusion, talent management represents a critical strategic instrument for improving organizational effectiveness. Organizations that systematically invest in employee potential create conditions for higher productivity, innovation, employee satisfaction, and sustainable competitive advantage.

REFERENCES

1. Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.
2. Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. Journal of World Business, 49(2), 173–179. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001

3. Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. European Journal of International Management, 5(5), 524–539. https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042177
4. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management. London: Palgrave Macmillan.
5. Cappelli, P. (2008). Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Boston: Harvard Business Press.
6. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304–313. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001
7. Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. Journal of Management, 45(2), 540–566. https://doi.org/10.1177/0149206318757018
8. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of talent in the world of work? Human Resource Management Review, 23(4), 290–300. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002
9. Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field. Human Resource Management Review, 25(3), 264–279.
10. Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2018). HRM and performance: The role of talent management practices. International Business Review, 27(1), 1–13. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12170
11. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The War for Talent. Boston: Harvard Business School Press.
12. Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement: A meta-analysis. International Journal of Human Resource Management, 29(10), 1–23. https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073
13. Tarique, I., & Schuler, R. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. Journal of World Business, 45(2), 122–133. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019
14. Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. G. (2012). Talent management decision making. Management Decision, 50(5), 925–941. https://doi.org/10.1108/00251741211227663
15. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting human back into strategic human resource management. Human Resource Management Journal, 21(2), 93–104. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x

UPRAVLJANJE TALENTIMA KAO DETERMINANTA ORGANIZACIONIH PERFORMANSI: MEDIJATORSKA ULOGA ANGAŽOVANOSTI ZAPOSLENIH

Sabina Šehić Kršlak

Nerman Ljevo

Sažetak: *Upravljanje talentima postalo je jedna od najznačajnijih strateških funkcija savremenog menadžmenta ljudskih resursa, budući da organizacije u sve većoj meri zavise od visokokvalifikovanih i motivisanih zaposlenih radi ostvarivanja održive konkurentske prednosti. Globalizacija, digitalna transformacija, demografske promene i ubrzan tehnološki razvoj intenzivirali su konkurenciju za talentovane zaposlene, čime je upravljanje talentima postalo ključna organizaciona sposobnost, a ne samo praksa upravljanja ljudskim resursima. Osnovni cilj ovog istraživanja jeste ispitivanje odnosa između upravljanja talentima, angažovanosti zaposlenih i organizacionih performansi kroz teorijsku analizu i empirijsko istraživanje. Empirijsko istraživanje sprovedeno je na uzorku od 120 zaposlenih u organizacijama javnog i privatnog sektora. Podaci su prikupljeni pomoću strukturiranog upitnika zasnovanog na petostepenoj Likertovoj skali. Za ispitivanje odnosa između posmatranih varijabli primenjene su deskriptivna statistika, korelaciona analiza i regresiona analiza. Rezultati ukazuju na statistički značajnu pozitivnu povezanost između upravljanja talentima i organizacionih performansi ($r = 0,62$; $p < 0,01$). Pored toga, nalazi pokazuju da upravljanje talentima pozitivno utiče na angažovanost zaposlenih, što doprinosi boljim organizacionim rezultatima. Rezultati potvrđuju pretpostavku da organizacije koje ulažu u razvoj zaposlenih, planiranje karijere, razvoj liderstva i strategije zadržavanja zaposlenih ostvaruju viši nivo produktivnosti, inovativnosti i ukupne organizacione efikasnosti.*

Ključne reči: *upravljanje talentima, strategijski menadžment ljudskih resursa, organizacione performanse, angažovanost zaposlenih, ljudski kapital.*

PREGLEDNI RADOVI

UDK: 657:502.131.1|DOI: 10.5937/etp2602071B
Datum prijema rada: 24.6.2026.
Datum korekcije rada: 6.7.2026.
Datum prihvatanja rada: 14.7.2026.

PREGLEDNI RAD

EKONOMIJA
TEORIJA I PRAKSA
Godina XIX • broj 2
str. 71–92

ZELENO RAČUNOVODSTVO KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU

Babić Nedeljko[1]

Parojčić Danijela[2]

***Sažetak**: Zeleno računovodstvo predstavlja savremeni pristup računovodstvu koji obuhvata evidentiranje, praćenje i analizu ekoloških troškova i uticaja poslovanja na životnu sredinu. U uslovima sve izraženijih zahteva za održivim razvojem i društveno odgovornim poslovanjem, njegova primena postaje značajan instrument podrške strateškom menadžmentu u procesu donošenja poslovnih odluka. Cilj rada je analiza uloge i značaja zelenog računovodstva u kreiranju dugoročnih poslovnih strategija, upravljanju rizicima, optimizaciji troškova i unapređenju konkurentske pozicije preduzeća. Poseban akcenat stavlja se na povezanost zelenog računovodstva sa konceptom održivog poslovanja, ESG standardima i savremenim regulatornim zahtevima. Rezultati analize ukazuju da integracija ekoloških informacija u računovodstvene i upravljačke procese doprinosi kvalitetnijem strateškom odlučivanju, većoj transparentnosti poslovanja i dugoročnoj održivosti organizacija.*

***Ključne reči**: zeleno računovodstvo, strategijski menadžment, održivi razvoj, ESG, ekološki troškovi, poslovno odlučivanje.*

[1] Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu, Segedinski put 9–11, 24000 Subotica, Serbia, nedeljkobbc@gmail.com ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7459-8808

[2] Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, University Business Academy in Novi Sad, Cvećarska 2, 21107 Novi Sad, Serbia. danijela.parojcic@fimek.edu.rs, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0923-2620

UVOD

Prema (Milutinović, 2020) „Prirodni resursi nisu trajna imovina jer su ograničeni i podložni iscrpljivanju. Čak i obnovljivi resursi (poput šuma ili voda) imaju kapacitet obnove koji zavisi od stepena njihovog korišćenja, te zahtevaju ekonomično i održivo upravljanje kako bi se izbegla njihova degradacija i trajni nestanak" (Zakon o zaštiti životne sredine, „Sl. glasnik RS", br. 135/2004, 36/2009, 72/2009, 43/2011 – odluka US, 14/2016, 76/2018, 95/2018, 94/2024).

Prema (Gvozdenac, 2017), izvori minerala, metala i energije, kao i zalihe ribe, drveta, vode, plodnog zemljišta, čistog vazduha, biomase i biološke raznovrsnosti, nalaze se pod velikim pritiskom. Ovaj pritisak, zajedno sa destabilizacijom klimatskog sistema, ukazuje na činjenicu da su prirodni resursi ograničeni i da je ugrožen dugoročni opstanak njihovog korišćenja (str. 13). „Kritične mineralne sirovine, poput nafte i litijuma, kao i njihova racionalna upotreba, predstavljaju jedan od ključnih uslova budućeg održivog razvoja. Ne postoji država koja je u potpunosti samodovoljna kada su u pitanju kritične mineralne sirovine, zbog čega međunarodna saradnja predstavlja važan mehanizam uspostavljanja ravnoteže" (Mihajlović, 2025, str. 266).

Održivi razvoj je koncept koji podrazumeva zadovoljavanje potreba sadašnjih generacija bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe. On obuhvata balans ekonomskog razvoja, društvene jednakosti i zaštite životne sredine. U Republici Srbiji ovaj koncept se primenjuje kroz Agendu 2030 i 17 ciljeva Ujedinjenih nacija (Ujedinjene nacije, Srbija, 2014).

Savremeno poslovno okruženje karakterišu sve izraženiji zahtevi za održivim razvojem, odgovornim upravljanjem prirodnim resursima i transparentnim izveštavanjem o uticajima poslovnih aktivnosti na životnu sredinu. U takvim okolnostima tradicionalni računovodstveni sistemi više nisu dovoljni za obezbeđivanje svih relevantnih informacija za donošenje strateških odluka. Kao odgovor na ove izazove razvija se koncept zelenog računovodstva, koji podrazumeva identifikaciju, merenje, evidentiranje i izveštavanje o ekološkim troškovima i uticajima poslovanja na životnu sredinu (Schaltegger & Burritt, 2000).

Zeleno računovodstvo predstavlja važan instrument podrške menadžmentu jer omogućava integrisanje ekoloških aspekata u procese planiranja, kontrole i odlučivanja. Njegova svrha nije samo praćenje troškova zaštite životne sredine, već i pružanje informacija koje doprinose

efikasnijem upravljanju resursima, smanjenju negativnih uticaja i ostvarivanju dugoročne konkurentske prednosti (Burritt & Schaltegger, 2010).

Razvoj koncepta održivog poslovanja doveo je do sve veće povezanosti između zelenog računovodstva i strateškog menadžmenta. Menadžeri danas donose odluke koje istovremeno uzimaju u obzir ekonomske, društvene i ekološke efekte poslovanja. Informacije koje generiše zeleno računovodstvo omogućavaju procenu dugoročnih posledica poslovnih aktivnosti, identifikaciju ekoloških rizika i prilika, kao i usklađivanje poslovnih ciljeva sa principima održivog razvoja (Swalih, Ram, & Tew, 2024).

Polazeći od navedenog, predmet ovog rada je analiza uloge zelenog računovodstva kao instrumenta podrške odlučivanju u strateškom menadžmentu. Cilj rada je da se ispita na koji način informacije iz sistema zelenog računovodstva doprinose formulisanju i implementaciji poslovnih strategija usmerenih ka održivom razvoju i dugoročnoj uspešnosti organizacije.

Cilj i metodologija istraživanja

Osnovni cilj ovog rada jeste analiza teorijskih i praktičnih aspekata zelenog računovodstva kao ključnog instrumenta podrške strateškom menadžmentu u donošenju odluka usmerenih na održivi razvoj. Kako bi se ostvario definisani cilj, u radu je primenjen metodološki pluralizam koji kombinuje nekoliko naučnih metoda:

- Metod deskripcije i analize sadržaja: Korišćen je za detaljan pregled domaće i međunarodne naučne literature, zakonskih akata i regulatornih smernica u oblasti ekološkog računovodstva.
- Komparativni metod: Primenjen je prilikom strukturnog upoređivanja tradicionalnog i zelenog računovodstva (Tabela 1), sa ciljem identifikacije prednosti integrisanog informacionog okvira.
- Metod analize i sinteze: Korišćen je za evaluaciju uticaja zelenog računovodstva na upravljanje rizicima, troškovima i ESG performansama, kao i za izvođenje zaključaka o stepenu razvoja ove prakse u Republici Srbiji.

Pregled postojeće literature

Razvoj zelenog računovodstva povezan je sa nastojanjima da se u računovodstvene sisteme uključe informacije o uticajima poslovnih aktivnosti na životnu sredinu. Među pionirima u ovoj oblasti posebno se ističu Schaltegger i Burritt (2000), koji su ukazali na to da računovodstvo životne sredine treba da obezbedi informacije ne samo za potrebe eksternog izveštavanja, već i za interno upravljanje i donošenje poslovnih odluka.

Kasnija istraživanja fokusirala su se na razvoj koncepta računovodstva održivosti i njegovu integraciju sa procesima menadžmenta. Burritt i Schaltegger (2010) ističu da održivo računovodstvo ima značajnu ulogu u unapređenju menadžerskog odlučivanja, jer omogućava sagledavanje ekonomskih i ekoloških posledica poslovnih aktivnosti kroz jedinstveni informacioni okvir.

Značajan doprinos razvoju ove oblasti dala su istraživanja iz oblasti *Environmental Management Accounting (EMA)*[3], koja naglašavaju značaj identifikacije i merenja ekoloških troškova radi podrške glavnim donosiocima odluka (menadžmentu). Henri i Journeault (2010) pokazali su da primena sistema ekološke kontrole i računovodstva doprinosi poboljšanju kako ekoloških, tako i ekonomskih performansi organizacije.

Savremena literatura posebno naglašava značaj zelenog računovodstva za strateško odlučivanje. Sistematski pregled literature koji su sproveli Swalih, Ram i Tew (2024) pokazao je da se računovodstvo životne sredine sve više koristi kao alat za dugoročno strateško upravljanje održivim razvojem.

Analiza dostupne literature pokazuje da postoji široka saglasnost autora o značaju zelenog računovodstva za unapređenje kvaliteta strateškog odlučivanja. Uprkos značajnom broju teorijskih i empirijskih radova, neophodna su dalja istraživanja koja bi pružila detaljniji uvid u praktičnu primenu zelenog računovodstva u strateškom menadžmentu.

POJAM I ZNAČAJ ZELENOG RAČUNOVODSTVA

Računovodstvo predstavlja jedan od najvažnijih informacionih sistema u savremenom poslovanju, jer obezbeđuje podatke neophodne za planiranje,

[3] Upravljačko računovodstvo zaštite životne sredine ili računovodstvo upravljanja životnom sredinom.

kontrolu i donošenje poslovnih odluka. Tradicionalno računovodstvo prvenstveno je usmereno na evidentiranje, merenje i izveštavanje o finansijskim rezultatima poslovanja. Rastući ekološki izazovi, klimatske promene i sve izraženija potreba za održivim razvojem su međutim doveli do razvoja zelenog računovodstva kao posebnog pristupa koji, pored ekonomskih, obuhvata i ekološke aspekte poslovanja. Njegova svrha nije samo prikazivanje finansijske uspešnosti organizacije, već i procena njenog uticaja na životnu sredinu (Schaltegger & Burritt, 2000).

Zeleno računovodstvo predstavlja proširenje tradicionalnog računovodstvenog sistema koje uključuje identifikaciju, merenje i izveštavanje o uticajima poslovnih aktivnosti na životnu sredinu. Njegov osnovni cilj jeste pružanje relevantnih informacija o ekološkim troškovima i koristima radi donošenja kvalitetnijih poslovnih odluka i unapređenja odgovornosti preduzeća prema društvu i prirodnom okruženju. Za razliku od klasičnog računovodstva, koje je primarno usmereno na finansijske pokazatelje, zeleno računovodstvo uzima u obzir i korišćenje prirodnih resursa, nastanak otpada, emisije zagađujućih materija i druge ekološke posledice poslovanja (Schaltegger & Burritt, 2000).

Ekološki troškovi obuhvataju sve izdatke koje organizacija ostvaruje radi sprečavanja, smanjenja ili otklanjanja negativnih uticaja na životnu sredinu. U ovu grupu spadaju ulaganja u sisteme za prečišćavanje otpadnih voda, upravljanje otpadom, unapređenje energetske efikasnosti, kontrolu emisija zagađujućih materija, kao i troškovi usklađivanja sa ekološkim propisima. Njihovo evidentiranje i analiza omogućavaju preduzećima da identifikuju mogućnosti za smanjenje zagađenja i efikasnije korišćenje resursa, što dugoročno može da doprinese smanjenju ukupnih troškova poslovanja i jačanju konkurentske pozicije na tržištu (United Nations, 2001).

Zeleno računovodstvo ima značajnu ulogu u ostvarivanju održivog poslovanja jer omogućava integrisanje ekonomskih, ekoloških i društvenih aspekata u proces upravljanja organizacijom. Kroz sistematsko praćenje i izveštavanje o uticajima poslovnih aktivnosti na životnu sredinu, organizacije mogu efikasnije da upravljaju resursima, smanje negativne posledice svog poslovanja i povećaju transparentnost prema zainteresovanim stranama. Na taj način zeleno računovodstvo doprinosi ostvarivanju principa održivog razvoja, koji podrazumeva zadovoljavanje potreba sadašnjih generacija bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe (World Commission on Environment and Development, 1987).

Tabela 1. prikazuje ključne razlike između tradicionalnog i zelenog računovodstva na osnovu pregleda relevantne naučne literature (Schaltegger & Burritt, 2000; United Nations, 2001).

Tabela 1. Komparativna analiza zelenog i tradicionalnog računovodstva

Kriterijum	Tradicionalno računovodstvo	Zeleno računovodstvo
Primarni cilj	Maksimizacija profita i finansijskih rezultata	Finansijski uspeh uz očuvanje životne sredine
Predmet praćenja	Finansijske transakcije	Finansijske i ekološke aktivnosti
Troškovi	Poslovni troškovi	Poslovni i ekološki troškovi
Izveštavanje	Finansijski izveštaji	Finansijski i izveštaji o održivosti
Korisnici informacija	Investitori, vlasnici, država	Investitori, država, lokalna zajednica i javnost
Pristup resursima	Resursi kao sredstvo za ostvarenje profita	Resursi kao ograničeno dobro koje treba očuvati
Vremenska perspektiva	Kratkoročni i srednjoročni rezultati	Dugoročna održivost poslovanja
Uticaj na životnu sredinu	Najčešće se ne evidentira	Sistematski se prati i analizira
Donošenje odluka	Na osnovu finansijskih pokazatelja	Na osnovu finansijskih i ekoloških pokazatelja
Društvena odgovornost	Ograničeno zastupljena	Predstavlja važan deo poslovne strategije

Izvor: Autori prema Schaltegger i Burritt (2000) i United Nations (2001).

Na osnovu prikazanog poređenja može se zaključiti da zeleno računovodstvo predstavlja proširenje tradicionalnog računovodstvenog sistema, jer pored finansijskih informacija obuhvata i podatke o uticajima poslovnih aktivnosti na životnu sredinu. Takav pristup omogućava sveobuhvatnije sagledavanje performansi organizacije i pruža podršku ostvarivanju ciljeva održivog razvoja (World Commission on Environment and Development, 1987).

Iako oba sistema imaju zajedničku osnovu u prikupljanju, obradi i prezentovanju podataka, razlikuju se po obimu i sadržaju informacija koje pružaju. Tradicionalno računovodstvo prvenstveno je usmereno na merenje finansijskih rezultata i ostvarenje ekonomskih ciljeva, dok zeleno računovodstvo uključuje i ekološke pokazatelje, kao i troškove povezane

sa korišćenjem prirodnih resursa i zaštitom životne sredine. Na taj način organizacijama se omogućava preciznija procena ukupnih efekata poslovanja i identifikovanje mogućnosti za efikasnije upravljanje resursima (United Nations, 2001).

Poseban značaj zelenog računovodstva ogleda se u njegovoj sposobnosti da poveže ekonomske ciljeve organizacije sa zahtevima održivog razvoja. Kroz evidentiranje troškova zagađenja, upravljanja otpadom, energetske efikasnosti i zaštite prirodnih resursa, preduzeća stiču realniju sliku o ukupnim posledicama svojih aktivnosti. Povećava se istovremeno i transparentnost poslovanja prema investitorima, regulatornim institucijama i široj društvenoj zajednici. Iako njegova implementacija često zahteva dodatna ulaganja i razvoj odgovarajućih sistema za prikupljanje i obradu podataka, dugoročne koristi ogledaju se u smanjenju troškova, unapređenju korporativnog ugleda, boljem upravljanju rizicima i usklađenosti sa savremenim standardima održivog poslovanja (World Commission on Environment and Development, 1987).

Razvoj zelenog računovodstva dodatno je podstaknut sve strožijim nacionalnim i međunarodnim propisima u oblasti zaštite životne sredine, kao i rastućim zahtevima investitora, potrošača i drugih zainteresovanih strana za odgovornim i transparentnim poslovanjem. Savremena preduzeća sve više prepoznaju da održivost nije samo regulatorni zahtev, već i važan faktor konkurentnosti, reputacije i dugoročne profitabilnosti. U tom kontekstu, zeleno računovodstvo predstavlja značajan instrument za unapređenje poslovnih performansi i ostvarivanje održive konkurentske prednosti (Epstein, 2018; Porter, 2008).

ZELENO RAČUNOVODSTVO KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU

Zeleno (ekološko) računovodstvo predstavlja računovodstveni pristup koji integriše ekološke troškove i koristi u sistem finansijskog izveštavanja preduzeća. Njegova osnovna svrha jeste pružanje informacija koje omogućavaju usklađivanje ekonomskih ciljeva sa zahtevima zaštite životne sredine i principima održivog razvoja. Na taj način zeleno računovodstvo pruža podršku strateškom menadžmentu u donošenju odluka koje istovremeno doprinose profitabilnosti i ekološkoj održivosti poslovanja. Poseban značaj ovog pristupa ogleda se u mogućnosti identifikacije skrivenih troškova povezanih sa korišćenjem resursa, emisijama zagađujućih materija i stvaranjem otpada, čime se stvaraju uslovi za ostvarivanje dugoročne konkurentske prednosti i usklađenost sa

ekološkim propisima (Anufrijev, 2022; Anufrijev, 2023). Ključne komponente zelenog računovodstva obuhvataju interno izveštavanje i kontroling, eksterno izveštavanje, kao i procenu investicionih projekata.

- **Interni izveštaji i kontroling** zasniva se na primeni ekološkog upravljačkog računovodstva koje omogućava menadžerima analizu životnog ciklusa proizvoda (Life Cycle Assessment – LCA). Ovakav pristup omogućava identifikaciju faza u lancu vrednosti koje generišu najveće ekološke uticaje i troškove, čime se stvaraju pretpostavke za unapređenje efikasnosti poslovanja.
- **Eksterni izveštaji (ESG izveštavanje)** zasnivaju se na eksternom ekološkom računovodstvu i obuhvataju strukturisano objavljivanje informacija o ekološkim, društvenim i upravljačkim performansama organizacije prema spoljnim zainteresovanim stranama. Dok se interni kontroling bavi analizom životnog ciklusa proizvoda (*Life Cycle Assessment* – LCA) radi interne optimizacije, eksterni ESG izveštaji omogućavaju preduzećima da formalizuju svoje napore u domenu održivosti pred investitorima i regulatorima. Implementacija zelenog računovodstva obezbeđuje precizne monetarne i nemonetarne podatke o emisijama, energetskoj efikasnosti i upravljanju otpadom, što direktno utiče na rejting preduzeća na finansijskim tržištima. Prema istraživanjima u regionu, adekvatno eksterno izveštavanje o ekološkim aspektima, iako često nestandardizovano, postaje ključni preduslov za privlačenje zelenog kapitala i usklađivanje sa međunarodnim standardima (Hanić, Jovanović, Stevanović, 2021).
- **Procena investicija** omogućava sagledavanje ekonomskih i ekoloških efekata projekata usmerenih na primenu zelenih tehnologija, obnovljivih izvora energije i unapređenje energetske efikasnosti. Na taj način odluke o investiranju ne zasnivaju se isključivo na početnim troškovima, već i na dugoročnim ekonomskim koristima i pozitivnim efektima na životnu sredinu (Anufrijev, 2022).

Podrška donošenju odluka

Zeleno računovodstvo ima značajnu ulogu u strateškom menadžmentu jer obezbeđuje informacije neophodne za donošenje kvalitetnijih i dugoročno održivih poslovnih odluka. Za razliku od tradicionalnog računovodstva, koje je prvenstveno usmereno na finansijske rezultate poslovanja, zeleno računovodstvo uključuje i podatke o ekološkim troškovima, korišćenju prirodnih resursa i uticajima poslovnih aktivnosti na životnu sredinu.

Integracijom ovih informacija u proces odlučivanja menadžeri mogu preciznije proceniti dugoročne posledice svojih odluka i uskladiti poslovne ciljeve sa principima održivog razvoja (Schaltegger & Burritt, 2000).

Praćenjem pokazatelja kao što su potrošnja energije, emisije zagađujućih materija, upravljanje otpadom i korišćenje prirodnih resursa, organizacije mogu efikasnije da planiraju poslovne aktivnosti, identifikuju mogućnosti za smanjenje troškova i unaprede efikasnost poslovanja. Informacije koje pruža zeleno računovodstvo omogućavaju menadžmentu da blagovremeno prepozna potencijalne ekološke i regulatorne rizike, čime se doprinosi njihovom efikasnijem upravljanju i smanjenju negativnih posledica po poslovanje.

Prema Burritt i Schaltegger (2010), primena zelenog računovodstva doprinosi kvalitetnijem planiranju investicija, izboru odgovarajućih tehnologija i racionalnijem upravljanju resursima. Ono istovremeno pruža i osnovu za procenu projekata usmerenih na energetsku efikasnost, obnovljive izvore energije i druge oblike održivih investicija. Na taj način organizacije mogu da ostvare ekonomske ciljeve uz istovremeno smanjenje negativnih uticaja na životnu sredinu.

Zeleno računovodstvo pored toga doprinosi i jačanju tržišne pozicije preduzeća, jer omogućava kreiranje strategija održivosti koje odgovaraju rastućim zahtevima potrošača, investitora i drugih zainteresovanih strana. Podstiče razvoj inovativnih i ekološki prihvatljivih proizvoda i usluga, čime se stvaraju mogućnosti za osvajanje novih tržišnih segmenata i ostvarivanje održive konkurentske prednosti. Savremena istraživanja potvrđuju da primena računovodstva životne sredine značajno unapređuje kvalitet strateškog odlučivanja i podržava dugoročni održivi razvoj organizacija (Swalih, Ram, Tew, 2024; Anufrijev, 2023).

Posmatrano iz perspektive strateškog menadžmenta, implementacija zelenog računovodstva transformiše zaštitu životne sredine iz regulatorne obaveze u važan izvor poslovne vrednosti i strateške prednosti.

Upravljanje rizicima i troškovima

Jedna od najznačajnijih funkcija zelenog računovodstva jeste identifikacija, merenje i praćenje ekoloških rizika i troškova koji mogu uticati na poslovanje organizacije. Savremena preduzeća suočavaju se sa različitim regulatornim, finansijskim i reputacionim rizicima koji

proizlaze iz neadekvatnog upravljanja uticajima na životnu sredinu. Primena zelenog računovodstva omogućava sistematsko evidentiranje i analizu ekoloških troškova, čime se stvaraju uslovi za pravovremeno prepoznavanje potencijalnih izvora rizika i preduzimanje odgovarajućih preventivnih mera (Henri & Journeault, 2010).

Poseban značaj zelenog računovodstva ogleda se u mogućnosti praćenja troškova povezanih sa potrošnjom energije, emisijama zagađujućih materija, upravljanjem otpadom, korišćenjem vode i drugih prirodnih resursa. Prikupljene informacije omogućavaju menadžmentu da identifikuje neefikasnosti u poslovnim procesima i donese odluke usmerene ka racionalnijem korišćenju raspoloživih resursa. Time se ostvaruju ne samo ekološke koristi, već i značajne finansijske uštede kroz smanjenje operativnih troškova i povećanje produktivnosti (Schaltegger & Burritt, 2000).

Na domaći računovodstveni problem skrivenih troškova ukazuju i novija istraživanja sprovedena u Republici Srbiji. Analiza prakse domaćih preduzeća potvrđuje da su ekološki troškovi najčešće neadekvatno locirani i prikriveni unutar opštih troškova režije upravo zbog prevelikog oslanjanja na tradicionalne metode obračuna, pri čemu izostanak adekvatne motivacije menadžmenta i rigidan regulatorni okvir dodatno usporavaju integraciju ekoloških aspekata u računovodstvene procese (Jovanović et al., 2026). Ovo jasno implicira da je za precizno upravljanje troškovima u domaćim kompanijama neophodna korenita promena računovodstvene metodologije.

Zeleno računovodstvo pored toga doprinosi i usklađenosti poslovanja sa važećim ekološkim propisima i standardima, čime se smanjuje rizik od regulatornih sankcija, sudskih sporova i narušavanja ugleda organizacije. Informacije o ekološkim troškovima i rizicima predstavljaju značajnu osnovu za strateško planiranje i donošenje odluka, jer omogućavaju procenu dugoročnih posledica različitih poslovnih aktivnosti i investicionih projekata.

Zahvaljujući svojoj sposobnosti da poveže ekološke i ekonomske aspekte poslovanja, zeleno računovodstvo se smatra važnim instrumentom za unapređenje finansijskih i ekoloških performansi organizacije, kao i za ostvarivanje održive konkurentske prednosti u savremenom poslovnom okruženju (Henri, Journeault, 2010).

ESG i konkurentska prednost

Poslednjih godina značaj zelenog računovodstva dodatno je povećan razvojem ESG (Environmental, Social and Governance) koncepta, koji predstavlja jedan od najvažnijih okvira za procenu održivosti i odgovornosti poslovanja organizacija. Investitori, kreditori, regulatorne institucije i druge zainteresovane strane sve više zahtevaju transparentne informacije o ekološkim, društvenim i upravljačkim aspektima poslovanja. U tom kontekstu, zeleno računovodstvo obezbeđuje relevantne podatke koji predstavljaju osnovu za ESG izveštavanje i procenu održivosti organizacije (Burritt, Schaltegger, 2010).

ESG koncept obuhvata tri međusobno povezane dimenzije poslovanja. Ekološka dimenzija (Environmental) odnosi se na uticaj organizacije na životnu sredinu, uključujući upravljanje emisijama, potrošnjom energije i prirodnih resursa. Društvena dimenzija (Social) obuhvata odnos prema zaposlenima, potrošačima, lokalnoj zajednici i drugim zainteresovanim stranama. Upravljačka dimenzija (Governance) odnosi se na kvalitet korporativnog upravljanja, transparentnost poslovanja, etičko ponašanje i odgovornost menadžmenta (Razvojna agencija Srbije – RAS, 2025).

Iako se u praksi često koristi izraz „ESG standardi", ne postoji jedinstven univerzalni standard za merenje ESG performansi. Umesto toga, primenjuje se veći broj međunarodnih okvira, metodologija i smernica koje omogućavaju organizacijama da mere, prate i objavljuju informacije o svojim ESG performansama. Prema Međunarodnoj finansijskoj korporaciji (IFC), ESG faktori predstavljaju skup ekoloških, društvenih i upravljačkih kriterijuma koje kompanije uzimaju u obzir prilikom upravljanja poslovanjem, dok ih investitori koriste za procenu rizika, prilika i dugoročne održivosti ulaganja (RAS, 2025).

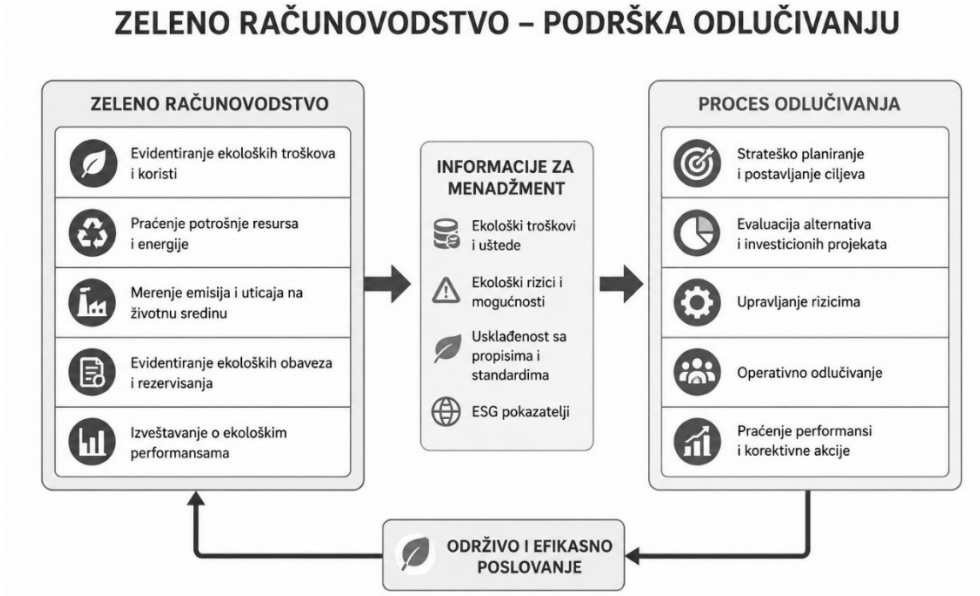
Organizacije koje uspešno integrišu principe zelenog računovodstva i ESG standarda često ostvaruju veću konkurentsku prednost na tržištu. Takva preduzeća lakše privlače investitore, unapređuju reputaciju i ostvaruju bolje odnose sa zainteresovanim stranama. Prema Swalih i saradnicima (2024), integracija računovodstva životne sredine u strateško upravljanje doprinosi stvaranju dugoročne vrednosti i održive konkurentske prednosti. Stoga se zeleno računovodstvo danas ne posmatra samo kao regulatorna obaveza, već kao strateški resurs koji doprinosi uspehu organizacije u savremenom poslovnom okruženju.

Zbog toga se zeleno računovodstvo danas ne posmatra isključivo kao instrument usklađivanja sa regulatornim zahtevima, već kao strateški

resurs koji podržava održivo poslovanje, jača konkurentnost i doprinosi stvaranju dugoročne vrednosti za organizaciju i njene zainteresovane strane.

Na značaj ove tranzicije u domaćem naučnom diskursu ukazuju i Malinić i Vučković Milutinović (2023), naglašavajući da računovodstvena perspektiva merenja ESG performansi više nije marginalno pitanje, već esencijalni stub održivog investiranja. Integrisanjem ekoloških indikatora u zvanične finansijske i nefinansijske izveštaje, kompanije na srpskom tržištu otvaraju prostor za sinergiju sa globalnim standardima održivosti, čime se direktno smanjuje informativni jaz i privlače odgovorni institucionalni investitori.

Slika 1. Zeleno računovodstvo i proces odlučivanja



Izvor: Autori na osnovu Schaltegger i Burritt (2000), Burritt i Schaltegger (2010) i Swalih, Ram, Tew (2024).

Na slici broj 1. prikazano je zeleno računovodstvo kao podrška odlučivanju koja ilustruje ciklični proces u kojem zeleno računovodstvo služi kao informacioni oslonac za menadžersko odlučivanje, vodeći kompaniju ka održivom poslovanju. ***Proces se odvija kroz četiri ključne faze***: 1. ***Zeleno računovodstvo***: Predstavlja polaznu osnovu koja obuhvata

evidentiranje ekoloških troškova, koristi, obaveza i rezervisanja, praćenje potrošnje resursa, merenje uticaja na životnu sredinu i izveštavanje o performansama; 2. ***Informacije za menadžment***: Računovodstveni podaci se transformišu u korisne informacije o ekološkim troškovima, uštedama, rizicima, zakonskoj usklađenosti i ESG pokazateljima; 3. ***Proces odlučivanja***: Menadžment koristi ove informacije za strateško planiranje, evaluaciju investicija, upravljanje rizicima, operativno odlučivanje i praćenje performansi; ***4. Održivo i efikasno poslovanje***: Predstavlja krajnji ishod koji kroz sistem povratne sprege kontinuirano unapređuje početni računovodstveni sistem.

PRIMENA ZELENOG RAČUNOVODSTVA U SRBIJI

Primena zelenog računovodstva u Republici Srbiji još uvek se nalazi u fazi razvoja, ali njegov značaj kontinuirano raste usled procesa usklađivanja domaćeg zakonodavstva sa regulativama Evropske unije i sve većih zahteva za održivim poslovanjem. Savremene kompanije suočavaju se sa potrebom praćenja i izveštavanja o ekološkim aspektima poslovanja, smanjenja negativnih uticaja na životnu sredinu i primene ESG principa, što doprinosi većoj važnosti zelenog računovodstva u poslovnoj praksi.

Zakonodavni okvir

Pravni okvir za primenu zelenog računovodstva u Srbiji zasniva se na zakonima koji uređuju zaštitu životne sredine, upravljanje otpadom, procenu uticaja na životnu sredinu, računovodstvo i poslovanje privrednih društava. Među najznačajnijim propisima izdvajaju se Zakon o zaštiti životne sredine, Zakon o upravljanju otpadom, Zakon o proceni uticaja na životnu sredinu, Zakon o računovodstvu i Zakon o privrednim društvima.

Zakon o zaštiti životne sredine predstavlja osnovni pravni akt kojim se uređuju principi održivog razvoja, očuvanja prirodnih resursa i sprečavanja zagađenja. Njegove odredbe stvaraju institucionalne pretpostavke za odgovorno upravljanje ekološkim aspektima poslovanja i podstiču organizacije da razvijaju sisteme za praćenje i kontrolu uticaja na životnu sredinu.

Značajnu ulogu ima i Zakon o upravljanju otpadom, kojim se uređuju mere za prevenciju nastanka otpada, ponovno iskorišćenje materijala, razvoj čistijih tehnologija i racionalno korišćenje prirodnih resursa. Ovi zahtevi

direktno utiču na potrebu evidentiranja i praćenja ekoloških troškova, što predstavlja jednu od osnovnih funkcija zelenog računovodstva.

Poseban značaj za poslovne subjekte imaju odredbe Zakona o proceni uticaja na životnu sredinu, koje propisuju procenu potencijalnih ekoloških posledica investicionih projekata. Informacije dobijene kroz ove procese predstavljaju važnu osnovu za donošenje investicionih odluka i upravljanje ekološkim rizicima.

Sa aspekta računovodstvene prakse, naročito je značajan Zakon o računovodstvu, kojim je uvedena obaveza nefinansijskog izveštavanja za velika pravna lica od javnog interesa sa više od 500 zaposlenih. Ovi izveštaji obuhvataju informacije o zaštiti životne sredine, društvenoj odgovornosti, ljudskim pravima i borbi protiv korupcije, čime se stvaraju temelji za razvoj ESG izveštavanja i širu primenu principa zelenog računovodstva u Srbiji (Smernice za nefinansijsko izveštavanje u Srbiji, 2025).

Da je implementacija ovih principa u Republici Srbiji i dalje u tranzicionoj fazi, potvrđuju i savremene analize finansijskog i nefinansijskog izveštavanja. Istraživanja usmerena na integraciju ekoloških, društvenih i upravljačkih kriterijuma pokazuju da je za uspešnu sinergiju zelenog računovodstva sa standardizovanim ESG okvirima neophodno prevazići metodološku neujednačenost, kako bi se obezbedila transparentnost i poverenje investitora (Kljajić et al., 2024). To jasno dokazuje da zakonodavni pritisak u Srbiji postoji, ali da praktična primena zahteva sistemsko usklađivanje izveštajnih procesa.

Pored domaćih propisa, značajan uticaj na razvoj zelenog računovodstva imaju i regulative Evropske unije koje se odnose na održivo poslovanje, klimatsku politiku i korporativno izveštavanje o održivosti. U procesu evropskih integracija Srbija postepeno usklađuje svoje zakonodavstvo sa evropskim standardima, što dodatno podstiče razvoj sistema za praćenje ekoloških performansi i unapređuje značaj zelenog računovodstva u poslovnoj praksi.

Iako regulatorni okvir postavlja osnovne pretpostavke za razvoj zelenog računovodstva, njegova primena u Srbiji još uvek nije dovoljno razvijena. Najveći izazovi odnose se na nedovoljnu standardizaciju izveštavanja, ograničenu primenu ESG principa u malim i srednjim preduzećima, kao i nedovoljnu razvijenost sistema za merenje i evidentiranje ekoloških troškova. Uprkos tome, rastući zahtevi tržišta, investitora i regulatornih institucija ukazuju na to da će značaj zelenog računovodstva u narednom periodu nastaviti da raste.

Problemi i mogućnosti razvoja

Iako značaj zelenog računovodstva u Republici Srbiji kontinuirano raste, njegova primena i dalje se suočava sa brojnim izazovima. Među najvažnijim problemima izdvajaju se nedovoljna edukacija i stručna osposobljenost zaposlenih za primenu principa zelenog računovodstva, nepostojanje jedinstvenih standarda za evidentiranje i izveštavanje o ekološkim troškovima, kao i ograničena zastupljenost ovih praksi u poslovanju velikog broja preduzeća. Poseban izazov predstavlja nedovoljna razvijenost sistema za prikupljanje i obradu podataka o uticajima poslovanja na životnu sredinu, što otežava donošenje pouzdanih i pravovremenih poslovnih odluka.

Dodatni problemi odnose se na visoke troškove implementacije odgovarajućih informacionih sistema, nedovoljnu povezanost računovodstvenih i ekoloških funkcija u organizacijama, kao i ograničenu svest menadžmenta o dugoročnim koristima koje zeleno računovodstvo može da donese. Kao posledica toga, mnoge organizacije i dalje posmatraju ekološke aktivnosti prvenstveno kao regulatornu obavezu, a ne kao potencijalni izvor konkurentske prednosti.

Postoje značajne mogućnosti za razvoj zelenog računovodstva u Srbiji. Proces usklađivanja domaćeg zakonodavstva sa regulativama Evropske unije, rastući značaj ESG izveštavanja i sve veći zahtevi investitora za transparentnim informacijama o održivosti poslovanja stvaraju povoljne uslove za širu primenu ovog koncepta. Razvoj digitalnih tehnologija i informacionih sistema takođe omogućava efikasnije prikupljanje, obradu i analizu podataka o ekološkim performansama organizacija.

U narednom periodu može se očekivati da će značaj zelenog računovodstva dodatno rasti, posebno pod uticajem međunarodnih standarda održivosti, zahteva finansijskih institucija i rastuće potrebe za odgovornim upravljanjem prirodnim resursima. U zeleno računovodstvo u tom kontekstu ima potencijal da postane važan instrument strateškog menadžmenta i održivog poslovanja u Republici Srbiji.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Sprovedena teorijska i zakonodavna analiza u ovom radu omogućila je sistematizaciju ključnih saznanja o uticaju zelenog računovodstva na procese donošenja strateških odluka. Kako bi se identifikovani ishodi učinili preglednijim i metodološki uočljivijim, u Tabeli 2. je dat poseban vizuelni i strukturni prikaz dobijenih rezultata kroz tri dominantna domena analize.

Tabela 2. Sinteza ključnih rezultata istraživanja uloge zelenog računovodstva

Domen analize	**Tradicionalno stanje (Problem)**	**Rezultat uvođenja zelenog računovodstva (Saznanje/Rešenje)**	**Strateški benefit za menadžment**
Upravljanje troškovima	Ekološki troškovi su sakriveni u opštim režijama.	Precizna identifikacija, merenje i alokacija skrivenih ekoloških izdataka.	Realnija procena profitabilnosti investicija i smanjenje troškova poslovanja.
Tržišna pozicija	Informativna asimetrija između uprave i investitora.	Transparentno eksterno ESG izveštavanje i poboljšanje korporativnog ugleda.	Lakši i jeftiniji pristup zelenom kapitalu (namenski krediti i obveznice).
Domaća praksa (Srbija)	Reaktivni pristup, fokus isključivo na izbegavanje kazni.	Prepoznavanje tranzicionih izazova, nedostatka standarda i potrebe za edukacijom.	Transformacija ekoloških obaveza iz regulatornog tereta u izvor dugoročne vrednosti.

Izvor: Autori na osnovu istraživanja.

Kao što je ilustrovano u Tabeli 2, rezultati istraživanja u domenu upravljanja troškovima pokazuju da uvođenje ekoloških aspekata u računovodstvenu praksu suštinski transformiše način na koji organizacije planiraju svoje korporativne strategije. Klasični računovodstveni modeli najčešće ne prepoznaju specifične izdatke vezane za zaštitu životne sredine, već ih utapaju u opšte operativne troškove, što donosiocima odluka zamagljuje stvarnu sliku poslovanja. Nasuprot tome, primena zelenog računovodstva precizno locira i izdvaja ove prikrivene finansijske tokove. Time se obezbeđuje nalaženje konkretnog metodološkog rešenja za prevazilaženje problema neadekvatne alokacije troškova u domaćoj praksi (Jovanović et al., 2026). Krajnji ishod ovog procesa jeste daleko egzaktnija kalkulacija isplativosti budućih ulaganja i smanjenje izloženost ekološkim pretnjama. U okviru domena tržišne pozicije, empirijska i

praktična iskustva sa domaćeg i inostranog tržišta jasno potvrđuju da sistematsko praćenje i javno prezentovanje ekoloških pokazatelja jača konkurentnost kompanije. Kroz transparentno ESG izveštavanje predupređuje se nesrazmera u informisanosti između uprave i eksternih finansijera, što za direktnu posledicu ima lakše dobijanje namenskih ekoloških kredita i plasiranje zelenih obveznica pod povoljnijim uslovima. Kada je reč o domaćoj praksi u Republici Srbiji, podaci ukazuju na to da u ekonomijama u tranziciji raste razumevanje važnosti ekološke transparentnosti, ali proces i dalje opterećuje odsustvo jedinstvenih standarda i usaglašene metodologije. Većina organizacija na lokalnom tržištu ekološko izveštavanje i dalje doživljava prvenstveno kroz prizmu formalne i zakonske usklađenosti kako bi se sprečile potencijalne sankcije, a ne kao mehanizam za stvaranje stabilne ekonomske vrednosti na duge staze. Naučni zaključci o izazovima formalne integracije ESG faktora u korporativne izveštaje radi postizanja dugoročne održivosti pokazuju da domaća preduzeća postepeno usvajaju ove okvire, ali da praktična primena zahteva sistemsku reformu izveštajnih procesa (Kljajić et al., 2024). Diskusija ovih rezultata sugeriše da je za punu tranziciju ka proaktivnom menadžmentu neophodna intenzivnija edukacija menadžerskog kadra i razvoj specifičnih nacionalnih računovodstvenih smernica za evidentiranje ekoloških kategorija.

ZAKLJUČAK

Zeleno računovodstvo predstavlja ključni razvojni pravac savremenog informacionog sistema koji suštinski transformiše način na koji organizacije planiraju svoje korporativne strategije, omogućavajući im da deluju preventivno umesto da samo reaktivno odgovaraju na nastale probleme. Za razliku od tradicionalnog računovodstva, koje je dominantno usmereno na finansijske performanse i maksimizaciju profita, ovaj savremeni pristup integriše ekološke aspekte u procese prikupljanja, obrade i prezentovanja poslovnih informacija. Time se obezbeđuje znatno kvalitetnija i sveobuhvatnija informaciona osnova za donošenje strateških i dugoročnih menadžerskih odluka.Sprovedena teorijska i zakonodavna analiza u ovom radu jasno obelodanjuje ključne rezultate istraživanja koji definišu ulogu zelenog računovodstva u savremenom menadžmentu. Prvo, dokazano je da klasični računovodstveni modeli najčešće ne prepoznaju specifične izdatke vezane za zaštitu životne sredine, već ih utapaju u opšte operativne troškove, što donosiocima odluka zamagljuje stvarnu sliku poslovanja. Nasuprot tome,

primena zelenog računovodstva precizno locira i izdvaja ove prikrivene finansijske tokove, čime se dobija daleko egzaktnija kalkulacija isplativosti budućih ulaganja, optimizuju se troškovi i smanjuje izloženost ekološkim i regulatornim pretnjama. Drugo, praktična iskustva sa domaćeg i inostranog tržišta potvrđuju da sistematsko praćenje i javno prezentovanje ekoloških pokazatelja jača tržišnu i konkurentsku poziciju kompanije. Kroz transparentno ESG izveštavanje predupređuje se nesrazmera u informisanosti između uprave i eksternih finansijera. To za direktnu posledicu ima bolji korporativni ugled, veću atraktivnost za investitore, lakše dobijanje namenskih ekoloških kredita i plasiranje zelenih obveznica pod povoljnijim uslovima.Na kraju, rezultati istraživanja ukazuju na to da je u kontekstu Republike Srbije i drugih ekonomija u tranziciji primena ovog koncepta još uvek u početnoj fazi razvoja. Iako raste svest o važnosti ekološke transparentnosti, proces i dalje opterećuje odsustvo jedinstvenih standarda, nedostatak edukacije i metodološka neusklađenost. Većina organizacija na lokalnom tržištu ekološko izveštavanje i dalje doživljava prvenstveno kao formalnu obavezu nametnutu zakonom kako bi se sprečile potencijalne sankcije, a ne kao resurs za generisanje dugoročne poslovne vrednosti. Ipak, tekući proces harmonizacije domaćeg zakonodavstva sa propisima Evropske unije i sve izraženiji zahtevi za nefinansijskim izveštavanjem stvaraju čvrstu osnovu za njegovu širu implementaciju u narednom periodu. Može se zaključiti da zeleno računovodstvo prevazilazi okvire klasičnog računovodstvenog instrumenta i postaje esencijalni element savremenog strateškog upravljanja. Njegova uspešna primena doprinosi punoj integraciji ekonomskih, ekoloških i društvenih ciljeva, čime se obezbeđuje dugoročno održivo poslovanje, veća otpornost organizacija i usklađenost sa savremenim globalnim trendovima održivog razvoja. Međutim, za punu realizaciju ovog potencijala na domaćem tržištu, neophodna je intenzivnija edukacija menadžerskog kadra i razvoj specifičnih nacionalnih računovodstvenih smernica za evidentiranje ekoloških kategorija.

LITERATURA

1. Anufrijev. A. (2022). Zelene finansije i računovodstveni pristup podrške u funkciji održivog ekonomskog razvoja. *Ecologica,* 29 (107), 391-398, https://doi.org/10.18485/ecologica.2022.29.107.13

2. Anufrijev, A. (2023). Pregled metoda strategijskog upravljačkog računovodstva u funkciji strategijskog finansijskog planiranja. *Revizor,* 26(104), 73–84. https://doi.org/10.56362/Rev23104073A
3. Burritt, R. L., & Schaltegger, S. (2010). Sustainability accounting and reporting: Fad or trend? Accounting, Auditing & Accountability Journal, 23(7), 829–846. https://doi.org/10.1108/09513571011080144
4. Epstein, M.J. (2008). Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781351280129
5. Gray, R., & Bebbington, J. (2000). Environmental Accounting, Managerialism and Sustainability: Is the Planet Safe in the Hands of Business and Accounting? Advances in Environmental Accounting & Management, 1, 1-44. https://doi.org/10.1016/S1479-3598(00)01004-9
6. Gvozdenac, D. (2017). Prirodni resursi i održivi razvoj. Link: https://www.scribd.com/document/403521976/2773-25-8412-1-10-20170802-1 , pristup: 04.06.2026. godine.
7. Hanić, A., Jovanović, O., Stevanović, S. (2021). Environmental disclosure practice in the Serbian banking sector. *Management,* 26(2):115-144. https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.2.7
8. Henri, J.-F., & Journeault, M. (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. Accounting, Organizations and Society, 35(1), 63–80. https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.02.001
9. Kljajić, M., Mizdraković, V., & Jovancai Stakić, A., Hadrović, Z. B. (2024). Towards a sustainable future: The integration of ESG in financial reporting. FINIZ 2024 - International Scientific Conference, 31–36. https://doi.org/10.15308/finiz-2024-31-36
10. Jovanović, D., Čupić, M., Medved, I., Poljašević, J. (2026). Identifikovanje, merenje i evidencija ekoloških troškova - slučaj kompanija u Srbiji. Ekonomski horizonti 2026, vol. 28, br. 1, str. 47-64. https://doi.org/10.5937/ekonhor2601047J
11. Malinić, D., & Vučković Milutinović, S. (2023). Investiranje u ciljeve održivog razvoja i ESG izveštavanje - računovodstvena perspektiva. *Economics of Enterprise*, *71*(1-2), 77-100. https://doi.org/10.5937/EKOPRE2302077M
12. Mihajlović, Z. Z. (2025). Litijum osnova lanaca snabdevanja globalnog razvoja. *Megatrend revija,* 22(1), 265-274. https://doi.org/10.5937/MegRev2501265M

13. Milutinović. S. (2020). Upravljanje prirodnim resursima. Fakultet zaštite na radu u Nišu
14. Ministarstvo finansija RS. (2025). Smernice za nefinansijsko izveštavanje u Srbiji. Link: https://www.mfin.gov.rs/upload/media/kQoEF9_691ed576a394b.pdf , pristup: 23.05.2026. godine.
15. Paragraf Lex. (2025).Objavljene smernice za nefinansijsko izveštavanje kao korak ka standardizovanom izveštavanju o održivom razvoju. Link: https://www.paragraf.rs/dnevne-vesti/211125/211125-vest6.html , pristup: 23.05.2026. godine.
16. Porter, M. (2008). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Link: https://books.google.rs/books?hl=sr&lr=&id=7UqQXsQ_dj4C&oi=fnd&pg=PT2&dq=Porter,+M.+-+strategic+management+and+competitive+advantage&ots=FhaLXvASeI&sig=NtoCSAgw4W_T4UAj2nIlKIg8960&redir_esc=y#v=onepage&q=Porter%2C%20M.%20-%20strategic%20management%20and%20competitive%20advantage&f=false , pristup: 20.05.2026. godine.
17. Razvojna agencija Srbije – RAS. (2025). Kratki vodič kroz ESG. Link: https://ras.gov.rs/kratki-vodic-kroz-esg , pristup: 20.05.2026. godine.
18. Schaltegger, S., & Burritt, R. (2000). Contemporary Environmental Accounting: Issues, Concepts and Practice. Greenleaf Publishing, London.
19. Schaltegger, S., Gibassier, D., & Zvezdov, D. (2013). Is environmental management accounting a discipline? *Meditari Accountancy Research*, 21(1), 4–31.
20. Srbija i Agenda 2030. Mapiranje nacionalnog planskog okvira u odnosu na ciljeve održivog razvoja. Link: https://rsjp.gov.rs/wp-content/uploads/Srbija-i-Agenda-2030.-februar-2025-latinica.pdf , pristup: 01.06.2026. godine.
21. Swalih, M. M., Ram, R., & Tew, E. (2024). Environmental management accounting for strategic decision-making: Business Strategy and the Environment, 33(7), 6335–6367. https://doi.org/10.1002/bse.3828
22. Ujedinjene nacije Srbija. Ciljevi održivog razvoja. Link: https://serbia.un.org/sr/sdgs , pristup: 20.06.2026. godine.
23. United Nations. (2001). Environmental Management Accounting: Procedures and Principles. United Nations Division for Sustainable Development. Link: https://www.un.org/esa/sustdev/publications/proceduresandprinciples.pdf, pristup: 02.06.2026. godine.

24. World Commission on Environment and Development. (1987). Our Common Future. Oxford University Press. Link: http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf , pristup: 03.06.2026. godine.
25. Zakon o privrednim društvima ("Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019, 109/2021 i 19/2025).
26. Zakon o proceni uticaja na životnu sredinu ("Sl. glasnik RS", br. 94/2024).
27. Zakon o računovodstvu ("Sl. glasnik RS", br. 73/2019 i 44/2021 - dr. zakon).
28. Zakon o upravljanju otpadom ("Sl. glasnik RS", br. 109/2025).
29. Zakon o zaštiti životne sredine ("Sl. glasnik RS", br. 135/2004, 36/2009, 36/2009 - dr. zakon, 72/2009 - dr. zakon, 43/2011 - odluka US, 14/2016, 76/2018, 95/2018 - dr. zakon, 95/2018 - dr. zakon i 94/2024 - dr. zakon).

GREEN ACCOUNTING AS SUPPORT FOR DECISION-MAKING IN STRATEGIC MANAGEMENT

Nedeljko Babić

Danijela Parojčić

Abstract: *Green accounting represents a modern accounting approach that encompasses the recording, monitoring, and analysis of environmental costs and the impacts of business activities on the environment. In the context of increasingly stringent requirements for sustainable development and corporate social responsibility, its application has become an important instrument supporting strategic management in the process of business decision-making. The aim of this paper is to analyze the role and significance of green accounting in the development of long-term business strategies, risk management, cost optimization, and the improvement of firms' competitive position. Special emphasis is placed on the relationship between green accounting, the concept of sustainable business practices, ESG standards, and contemporary regulatory requirements. The*

results of the analysis indicate that the integration of environmental information into accounting and management processes contributes to higher-quality strategic decision-making, greater business transparency, and the long-term sustainability of organizations.

Keywords: *Green accounting, strategic management, sustainable development, ESG, environmental costs, decision-making.*

STRUČNI RADOVI

UDK: 005.94:338.5|DOI: 10.5937/etp2602095P
Datum prijema rada: 25.5.2026.
Datum korekcije rada: 11.6.2026.
Datum prihvatanja rada: 17.8.2026.

STRUČNI RAD

EKONOMIJA
TEORIJA I PRAKSA
Godina XIX • broj 2
str. 95–111

MONITORING CENA U INDUSTRIJI ROBE ŠIROKE POTROŠNJE

Popović Nikica[1]

Đurković Marić Tijana[2]

Petković Jelena[3]

Sažetak: *Rad istražuje ulogu poslovne inteligencije i alata za vizualizaciju podataka u procesu monitoringa cena i formiranja cenovnih strategija u industriji robe široke potrošnje. Korišćenjem alata Power BI razvijen je izveštaj koji omogućava analizu indeksa odstupanja, kretanja cena i promotivnih aktivnosti na osnovu stvarnih podataka prikupljenih metodom automatskog prikupljanja podataka sa internet stranica. Rezultati pokazuju da integrisani pristup praćenja cena i vizualnoj analitici značajno unapređuje kvalitet menadžerskog odlučivanja, omogućava pravovremenu reakciju na promene u ponašanju konkurencije i potrošača i doprinosi preciznijem tržišnom pozicioniranju. Potvrđeno je da se primenom alata poslovne inteligencije povećava transparentnost, efikasnost i brzina analize, dok vizualizacija podataka olakšava identifikaciju odstupanja i tržišnih trendova. Poseban značaj ima mogućnost integracije dinamičkog određivanja cena u maloprodajne strategije kroz transparentno praćenje i pravovremeno informisanje potrošača. Kao naredni korak istraživanja predviđa se implementacija algoritama veštačke inteligencije i mašinskog učenja, čime bi se omogućio razvoj*

[1] Henkel Srbija doo, Buevar Oslobođenja 383 Beograd, popovicnikica@yahoo.com

[2] Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje trenera i vaspitača, Subotica, tijanadjurkovicmaric@vsovsu.rs.

[3] JPM Investments doo, Stevana Đurđevića Trošarinca 6 Beograd, jpetkovicprivate@gmail.com

prediktivnih modela i automatsko prilagođavanje cena u realnom vremenu.

Ključne reči: *poslovna inteligencija, monitoring cena, vizualizacija podataka, cene*

UVOD

Cena proizvoda predstavlja jedan od ključnih elemenata marketing miksa i instrument kojim preduzeća direktno utiču na ostvarivanje prihoda i tržišno pozicioniranje. Kao jedina komponenta marketing miksa koja generiše prihod, dok ostale komponente stvaraju troškove, cena ima presudan uticaj na potrošačko ponašanje, profitabilnost i konkurentsku poziciju preduzeća (Huang, Fildes i Soopramanien, 2014). Prema globalnom istraživanju GfK iz 2023. godine, čak 45% potrošača navodi da je cena najvažniji faktor u donošenju odluka o kupovini, što potvrđuje da je cenovna osetljivost jedna od ključnih odlika potrošačkog ponašanja, posebno u kategorijama proizvoda sa visokim obrtom.

Predmet ovog istraživanja je proces monitoringa cena u industriji robe široke potrošnje i primena alata poslovne inteligencije u podršci menadžerskom odlučivanju u oblasti cenovne strategije. Područje istraživanja obuhvata prikupljanje, obradu i analizu cenovnih podataka iz onlajn maloprodajnih sistema, kao i vizuelno prikazivanje ključnih pokazatelja uz pomoć alata poslovne inteligencije, sa fokusom na kreiranje informacija koje omogućavaju efikasnije upravljanje cenama.

Trgovinski lanci u industriji robe široke potrošnje nastoje da istovremeno održavaju konkurentne cene, očuvaju profitabilnost i pravovremeno reaguju na promene na tržištu. U praksi često postoji nedostatak vizuelno jasnog i ažurnog uvida u kretanja cena i cenovna odstupanja u odnosu na konkurenciju. Odsustvo ovih informacija dovodi do:

- sporijih odluka u vezi korekcija cena i reakcija na tržišne prilike,
- rizika od pogrešnog pozicioniranja u odnosu na konkurenciju,
- smanjenja efikasnosti promotivnih aktivnosti,
- narušavanja cenovne percepcije kod kupaca.

Zbog toga se javlja potreba za sistematskim monitoringom cena i integracijom alata poslovne inteligencije. Polazeći od navedenog problema, postavlja se istraživačko pitanje: Na koji način primena alata poslovne inteligencije u procesu monitoringa cena doprinosi unapređenju

kvaliteta menadžerskog odlučivanja i formiranju cenovnih strategija u industriji robe široke potrošnje?

Tržište robe široke potrošnje karakteriše visok nivo dinamike, izražena cenovna osetljivost potrošača i snažan pritisak konkurencije, zbog čega upravljanje cenama postaje strateški prioritet za trgovinske lance (Pare i Shrivastava, 2015). Mamuaya (2024) naglašava da su potrošačke odluke u sektoru robe široke potrošnje značajno uslovljene percepcijom kvaliteta proizvoda, osetljivošću na cenu i reputacijom brenda. Istraživanja pokazuju da i minimalne promene u ceni mogu imati značajan uticaj na obim prodaje, posebno kada se radi o ključnim artiklima visokog obrta (Key Value Items – KVI), koji u najvećoj meri oblikuju percepciju cene u maloprodaji (Valldosera Grifoll, 2025). Ključni artikli visokog obrta (KVI) predstavljaju proizvode čije cene potrošači aktivno prate i upoređuju među trgovcima, pa njihovo precizno praćenje i pozicioniranje čini osnovu za izgradnju poverenja i lojalnosti potrošača. Stoga se kontinuirani monitoring cena u realnom vremenu javlja kao neophodan alat za održavanje konkurentnosti i izbegavanje negativnog cenovnog imidža na tržištu (Đukić, Krsmanović i Petković, 2023).

Praćenje cena i analiza odstupanja između trgovinskih lanaca postaju sastavni deo savremene strategije upravljanja cenama. Kako navodi Holownia (2021), u industriji robe široke potrošnje visok obim transakcija, niska marža i veliki broj varijanti proizvoda čine praćenje cena i dinamičko prilagođavanje gotovo neophodnim. Sistematsko prikupljanje i analiza podataka o kretanju cena omogućavaju trgovcima da identifikuju sopstvenu poziciju u odnosu na konkurenciju, da optimizuju cenovne politike i definišu strategije koje maksimiziraju tržišni udeo bez ugrožavanja profitabilnosti (Kilroy, MacKenzie, & Manacek, 2015). Savremeni sistemi poslovne inteligencije (Business Intelligence – BI) omogućavaju transformaciju velikih količina podataka u upotrebljive analitičke uvide, koji predstavljaju osnovu za brže i preciznije donošenje poslovnih odluka. Poslovna inteligencija obuhvata različite metode i koncepte za obradu podataka s ciljem lakšeg i uspešnijeg donošenja poslovnih odluka. Njena primena omogućava organizacijama konkurentsku prednost i jedinstven pogled na poslovanje (Lajšić, 2020). U novijim istraživanjima, značajnu pažnju dobila su rešenja koja koriste skener podatke i statističke modele za detekciju odstupanja cena u realnom vremenu. Kim i sar. (2020) razvijaju metod koji omogućava identifikaciju abnormalnih promena cena uzimajući u obzir kovarijanse poput obima prodaje, čime se smanjuje verovatnoća pogrešne detekcije. Takvi pristupi omogućavaju precizniji monitoring tržišnih kretanja i nude

osnovu za dinamičko prilagođavanje cenovne strategije u maloprodaji. U kontekstu maloprodaje, alati poslovne inteligencije omogućavaju analizu ključnih metrika kao što su cenovni indeks, odstupanje i kretanje cena, kao i intenzitet promotivnih aktivnosti, čime menadžeri dobijaju jasnu sliku o dinamici tržišta i sopstvenoj tržišnoj poziciji (Az-Zahra i sar., 2025). Istraživanja pokazuju da upotreba poslovne inteigencije u maloprodaji ne samo da povećava efikasnost procesa odlučivanja, već omogućava i pravovremenu reakciju na promene u ponašanju konkurencije i potrošača, što je ključno u visoko kompetitivnom okruženju (Đukić i sar., 2023). Pored kvantitativne analize, vizualizacija podataka pomoću alata poslovne inteligencije ima ključnu ulogu u procesu donošenja odluka. Grafički prikazi i interaktivne vizuelizacije omogućavaju menadžerima da brzo identifikuju odstupanja, uoče trendove i prepoznaju obrasce koji zahtevaju reakciju. Prema istraživanju Az-Zahra i sar. (2025) upotreba vizualnih analitičkih prikaza doprinosi većem razumevanju tržišnih kretanja, pojednostavljuje interpretaciju kompleksnih podataka i unapređuje kvalitet donošenja odluka u realnom vremenu.

Na osnovu navedenih istraživanja mogu se formulisati sledeće hipoteze:

- H1: Monitoring cena doprinosi preciznijem definisanju cenovnih strategija i pozicioniranju trgovinskih lanaca u odnosu na konkurenciju.
- H2: Primena alata poslovne inteligencije omogućava brže i informisanije donošenje menadžerskih odluka u procesu upravljanja cenama.
- H3: Vizualizacija podataka u alatima poslovne inteligencije olakšava pravovremeno prepoznavanje i otklanjanje cenovnih odstupanja i grešaka.

Cenovne strategije u savremenom maloprodajnom okruženju više ne mogu biti zasnovane isključivo na troškovima ili intuitivnim procenama menadžmenta. Umesto toga, neophodno je integrisati analitičke pristupe koji povezuju tržišne podatke, konkurentske aktivnosti i potrošačke reakcije (Immadisetty, 2025). Kombinacijom tehnologija poslovne inteligencije i metoda prediktivne analitike, trgovinski lanci mogu simulirati različite scenarije promene cena i unapred proceniti njihov efekat na prodaju i tržišni udeo (Kilroy, MacKenzie, & Manacek, 2015). Takav pristup omogućava prelazak sa reaktivnog na proaktivan model odlučivanja, gde se cene ne samo prilagođavaju tržištu već i anticipiraju promene u ponašanju potrošača i konkurencije. Savremeni trendovi u upravljanju cenama u maloprodaji sve više uključuju primenu naprednih

analitičkih metoda i algoritama mašinskog učenja. Apte, Kale, Datar i Deshmukh (2024) razvili su model dinamičkog formiranja cena zasnovan na Q-Learning algoritmu, koji omogućava sistemu da samostalno uči iz tržišnih interakcija i prilagođava cene u realnom vremenu. Njihovi rezultati pokazuju da modeli zasnovani na mašinskom učenju ostvaruju bolje rezultate od tradicionalnih pristupa optimizaciji cena što dodatno potvrđuje značaj upotrebe poslovne inteligencije i analitičkih modela u formiranju dinamičkih cenovnih strategija što predstavlja logičan nastavak nadogradnje izveštaja.

Polazeći od navedenog teorijskog okvira, cilj ovog istraživanja jeste da se ispita značaj i uloga primene alata poslovne inteligencije u procesu monitoringa cena, donošenju odluka i definisanja cenovnih strategija u sektoru robe široke potrošnje. Poseban fokus stavljen je na analizu efikasnosti vizualizacije podataka kao podrške donošenju odluka u okviru menadžerskih procesa. Očekuje se da će rezultati potvrditi da integrisani pristup praćenju cena, analizi odstupanja i vizualizaciji informacija doprinosi unapređenju kvaliteta upravljanja cenama i omogućava preciznije tržišno pozicioniranje trgovinskih lanaca.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Studija koristi deskriptivni kvantitativni pristup zasnovan na analizi sekundarnih podataka cena iz onlajn prodavnica trgovinskih lanaca u sektoru robe široke potrošnje dobijenih metodom automatskog prikupljanja podataka sa internet stranica. Fokus je na razumevanju tržišnih kretanja i evaluaciji cenovnih strategija kroz izveštaj koji kombinuje kvantitativne pokazatelje i vizuelne prikaze. Rad istražuje isključivo dimenziju cena, indeksa odstupanja i promena, sagledavanja promotivnih aktivnosti i uporedni prikaz u odnosu na konkurentske trgovinske lance, što ga čini posebno relevantnim u kontekstu niskih marži i visoke konkurencije u industriji robe široke potrošnje. Ovaj metodološki okvir omogućava integraciju empirijskih podataka sa teorijskim konceptima poslovne inteligencije, čime se uspostavlja veza između praktične upotrebe BI alata i strateškog odlučivanja.

Podaci korišćeni u istraživanju pribavljeni su metodom automatskog prikupljanja sa javno dostupnih onlajn prodavnica vodećih maloprodajnih lanaca. Time su obezbeđeni stvarni cenovni podaci koji odražavaju tržišne uslove, ali bez uvida u interne informacije poput prodaje ili marži. Ovakav izvor podataka je ograničen, ali ujedno i

dovoljan za praćenje cenovne dinamike i formiranje ključnih pokazatelja poslovne inteligencije.

Karakteristike skupa podataka uključuju:

- tip podataka: tekstualne i numeričke vrednosti (nazivi artikala, cene, promotivne oznake).
- Dimenzije: proizvod, trgovinski lanac, datum.
- Vremenska učestalost: nedeljna ažuriranja
- Format: podaci konvertovani u CSV fajlove koji se dalje koriste u Power BI za obradu i analizu.

Ovaj skup podataka je posebno pogodan za analitiku u FMCG industriji zbog svoje višedimenzionalne prirode, koja obuhvata aspekte kao što su proizvodi, trgovci, kategorije i vremenske dimenzije. Na taj način omogućava se dublje istraživanje tržišnih kretanja i segmentacija po relevantnim kriterijumima.

Prikupljeni podaci su strukturisani u alatu Power BI kroz relacione veze između ključnih tabela:

- Proizvodi – identifikatori, nazivi i pripadajuće kategorije.
- Trgovinski lanci – nazivi maloprodajnih trgovinskih lanaca.
- Cene – trenutne i istorijske vrednosti cena, uključujući promotivne oznake.
- Vreme – datumi prikupljanja i periodi važenja cena, koji omogućavaju longitudinalnu analizu promena cena.

Relacije između tabela omogućavaju generisanje pokazatelja kao što su indeksi odstupanja cena u odnosu na konkurenciju i vremenski trendovi. Alat Power BI je izabran zbog svoje široke rasprostranjenosti i relativno niskih troškova implementacije, što ga čini pogodnim za korisnike u maloprodajnom sektoru. Izbor Power BI alata potvrđen je i u literaturi, gde se ističe da njegova interaktivnost, preglednost i fleksibilnost omogućavaju menadžerima da brzo interpretiraju podatke i identifikuju ključne uvide u industriji robe široke potrošnje (Az-Zahra i sar., 2025).

Pre izrade izveštaja sprovedene su sledeće transformacije u Power Query Editor-u:

- Uređivanje podataka: uklanjanje dupliranih zapisa, standardizacija formata cena i datuma.
- Obogaćivanje podataka: kreiranje izračunatih polja.
- Indikatori performansi (KPI):

- Cenovni indeks – relativna cena trgovca u odnosu na konkurenciju.
- Cenovna odstupanja – odstupanje cene artikla u odnosu na tržišni prosek i konkurente.
- Frekvencija akcija – učestalost pojavljivanja artikala na promociji.
- Indeks odstupanja u odnosu na prethodni period – vizuelno pozicioniranje proizvoda na grafikonu u skladu sa pozitivnim, odnosno negativnim odstupanjem.
- Trend odstupanja – procentualna promena prosečne razlike u ceni u dužem periodu.

U ovom istraživanju kreiran je periodični izveštaj u programu Power BI na nedeljnom nivou koji prikazuje ključne pokazatelje u sažetom obliku. Izveštaj obuhvata:

- pregled cena po proizvodu, kategoriji i trgovinskim lancima
- indekse odstupanja u odnosu na konkurenciju
- promene cena u odnosu na prethodni period
- pregled promotivnih aktivnosti, procentualnih sniženja i njihovog intenziteta.

Cilj izveštaja je da pruži menadžerima kategorija maloprodajnog lanca u industriji robe široke potrošnje jasan i brz uvid u tržišne cene i njihova odstupanja, kao osnovu za formiranje i prilagođavanje cenovnih strategija. Kako ističe Valldosera Grifoll (2025), korišćenje KPI pokazatelja i vizuelizacija podataka ključno je za unapređenje procesa donošenja odluka u okviru dinamičkog određivanja cena. Prilikom dizajna izveštaja primenjena su načela jednostavnosti, preglednosti i usmerenosti na ključne pokazatelje, kako bi menadžeri mogli brzo identifikovati odstupanja i prilike i donositi odluke zasnovane na relevantnim informacijama.

Da bi se obezbedila verodostojnost rezultata, sprovedeni su sledeći postupci validacije:

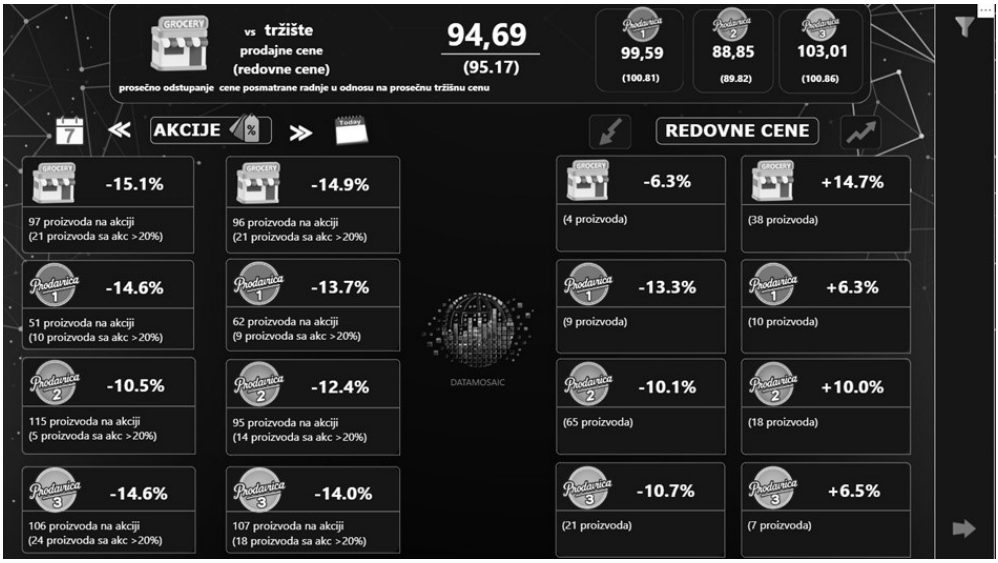
- Unakrsna provera cena – slučajno odabran uzorak artikala verifikovan je ručno na onlajn prodavnicama.
- Provera konzistentnosti KPI pokazatelja – merenja su testirana na različitim vremenskim intervalima kako bi se utvrdila stabilnost rezultata.
- Evaluacija od strane korisnika – izveštaji su prezentovani menadžerima u sektoru, radi procene njihove upotrebljivosti i jasnoće.

Ovi postupci osigurali su da dobijeni izveštaji mogu biti relevantno i pouzdano sredstvo za donošenje odluka u oblasti cenovnih strategija. Na ovaj način obezbeđena je interna validnost istraživanja, dok eksternu validnost ograničava činjenica da su podaci prikupljani isključivo iz onlajn kanala, što može umanjiti njihovu reprezentativnost za celokupno tržište.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Analiza stvarnih podataka prikupljenih u periodu od 01.01.2025. do 06.10.2025. za uzorak od 1000 ključnih artikala u sedam kategorija i četiri trgovinska lanca, omogućila je uvid u indeks i kretanje cena, promotivne aktivnosti i odstupanja cena na tržištu robe široke potrošnje. Radi zaštite poslovno osetljivih podataka, trgovinski lanci su u analizi prikazani na sledeći način: grocery – trgovinski lanac na koji se izveštaj odnosi, dok su konkurentski lanci predstavljeni kao prodavnica 1, prodavnica 2 i prodavnica 3. Pored toga, uvedena je i kategorija tržište, koja predstavlja ukupnu prosečnu vrednost za konkurentske lance. Na ovaj način omogućeno je poređenje performansi trgovine grocery sa prosečnim vrednostima konkurencije i tržišta.

Na prvoj strani izveštaja (slika 1.) prikazan je indeks odstupanja cena za trgovinski lanac grocery u odnosu na tržište i pojedinačne konkurente. Analiza pokazuje u kojoj meri grocery cenovno odstupa od konkurencije i tržišta. Na osnovu dobijenih podataka identifikovane su kategorije u kojima grocery ostvaruje cenovnu prednost, ali i one gde zaostaje za konkurencijom, što je od ključnog značaja za definisanje strategije cenovnog pozicioniranja. Poseban deo izveštaja daje pregled promena redovnih cena u odnosu na prethodni izveštaj uz prikaz podataka koliko proizvoda beleži povećanje ili smanjenje cene i prosečne procentualne vrednosti tih promena. Navedeni podaci omogućavaju menadžerima da identifikuju i reaguju na trendove tržišne cenovne politike. Uvodna strana obuhvata i analizu promotivnih aktivnosti, uključujući broj artikala i prosečnu procentualnu vrednost sniženja u trenutnom i prethodnom periodu. Ovi podaci ukazuju na intenzitet promo aktivnosti i njihov kontinuitet tokom vremena. Rezultati pokazuju da grocery održava stabilan nivo promocija i sniženja, dok se konkurencija razlikuje po broju akcijskih artikala i procentima sniženja.



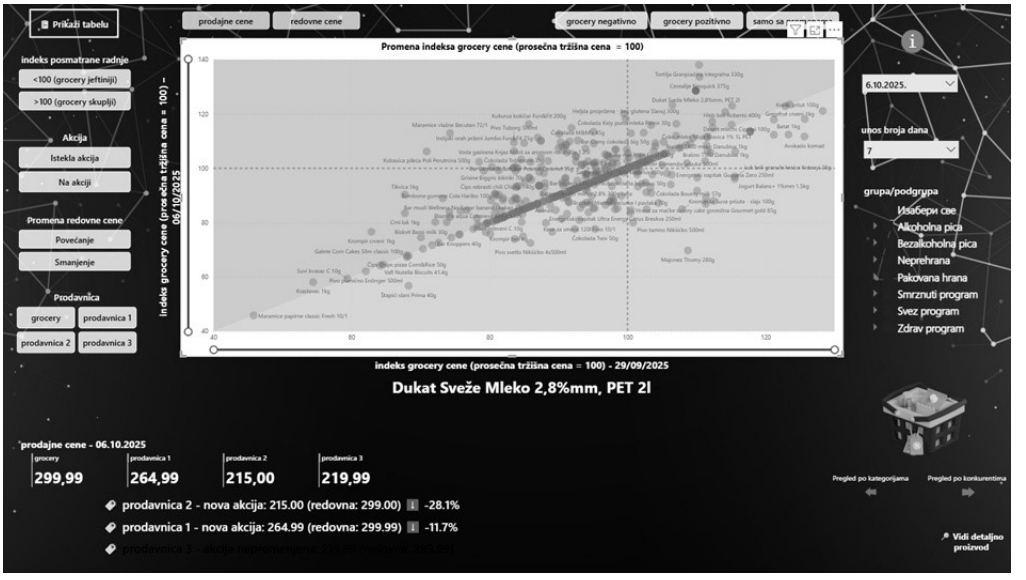
Slika 1. Uvodna stranica izveštaja o monitoringu cena (Izvor: DATAMOSAIC d.o.o.)

Prikazani podaci menadžerima daju uvid da je trgovinski lanac grocery u odnosu na tržište, prosečno jeftiniji za 5,31 indeksni poen dok je u odnosu na prodavnicu 3 skuplji za 3,01 indeksni poen. Kada se posmatraju promotivne aktivnosti, broj proizvoda na akciji u grocery-u ne pokazuje značajna odstupanja u poređenju sa prodavnicom 2 i prodavnicom 3, dok je u odnosu na prodavnicu 1 broj artikala na akciji veći za 54,48%. Pored toga, grocery beleži najveći broj proizvoda sa cenovnim sniženjem većim od 20%, a ukupno procentualno sniženje akcijskih proizvoda najveće je i u prethodnom i u trenutno posmatranom periodu. Podaci o redovnim cenama ukazuju na izraženu dinamiku promena kod trgovine grocery, gde je zabeleženo 38 proizvoda sa korigovanom cenom i prosečnim povećanjem od 14,7%. Suprotno tome, prodavnica 2 je u istom periodu snizila cene za 65 proizvoda, sa prosečnim procentom sniženja od 10,1%. Ovakvi rezultati ukazuju da grocery primenjuje aktivnu politiku korekcije cena i intenzivnije koristi promotivne aktivnosti, što ukazuje na dinamičan pristup upravljanju cenama i težnji da se održi konkurentska pozicija na tržištu.

Druga stranica izveštaja, „Pregled po kategoriji", nudi uvid u vrednosti za svaku od sedam analiziranih kategorija, uključujući indeks odstupanja, broj artikala i prosečno odstupanje po kategoriji. Na istoj stranici moguće je sagledati i vrednosti za akcijske i redovne cene, što omogućava dublje

razumevanje razlika u cenovnom pozicioniranju unutar pojedinačnih kategorija. Stranica daje i pregled trenutno važećih cena, koji obuhvata kombinaciju redovnih i akcijskih cena, odnosno aktivna cena proizvoda u trenutku ažuriranja izveštaja, bez obzira na to da li je u pitanju redovna ili akcijska cena.

Na stranici „Indeks odstupanja" (slika 2) moguće je identifikovati cenovna odstupanja prikazana u indeksima u odnosu na tržište i pojedinačne konkurente. Na grafikonu su proizvodi pozicionirani u skladu sa promenama u odnosu na prethodni izveštaj. Tačke koje se nalaze u crvenom polju označavaju proizvode sa negativnom indeksnom promenom, dok se u zelenom polju nalaze artikli sa pozitivnom indeksnom promenom u odnosu na prethodni izveštaj. Proizvodi koji su pozicionirani na dijagonali između crvenog i zelenog polja, ukazuju da nije bilo indeksnih promena u odnosu na prethodni izveštaj. Na grafikonu x osa predstavlja prethodni period (29.09.2025) dok y osa prikazuje trenutni pregled cena (06.10.2025). Ovakva vizualizacija omogućava jednostavno prepoznavanje trendova i brz uvid u artikle sa najvećim odstupanjima.

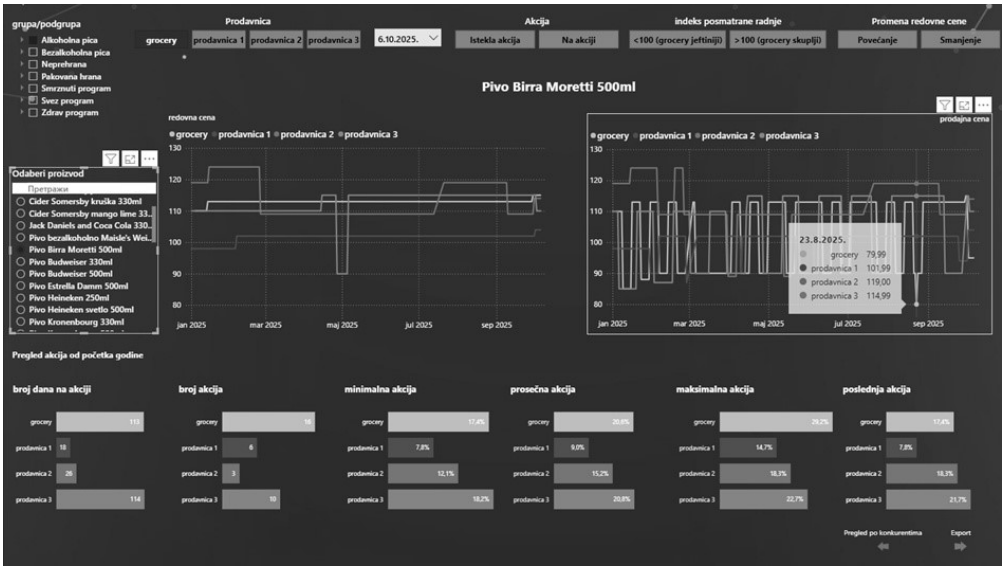


Slika 2. Stranica „Indeks odstupanja" izveštaja monitoringa cena (Izvor: DATAMOSAIC d.o.o.)

Prikazana stranica sadrži i veliki broj filtera koji olakšavaju detaljno sagledavanje podataka i kreiranje različitih scenarija koji se žele analizirati. Posebno je korisna opcija za prikaz značajnijih odstupanja,

definisanih u skladu sa strategijom trgovinskog lanca. U konkretnom slučaju prag značajnog odstupanja postavljen je na +/- 10%. Primena ovog filtera omogućava identifikaciju proizvoda koji se cenovno izdvajaju u odnosu na konkurenciju. Na primer, Dukat sveže mleko 2,8%mm, PET 2l grocery ima cenu višu od konkurenata u rasponu od 13,2% do 39,5%. Sa druge strane proizvod Majonez Thomy 280g je kod grocery-a jeftiniji u odnosu na konkurenciju od 17% do 22%, odnosno 18,7% u odnosu na tržište, dok je za proizvod Kosmajska Suva pršuta – slajs 100g koji se pored grocery-a prodaje samo još u prodavnici 2, grocery jeftiniji 15,1%.

Stranica „Detaljan pregled artikla" (slika 3) pruža dubinski uvid u podatke o odabranom proizvodu, kroz više različitih prikaza. Sadrži dijagram sa pregledom redovne cene po danima za svaki trgovinski lanac i dijagram sa pregledom polične cene po danima koji obuhvata redovne i akcijske vrednosti. Prikazani su sumarni podaci o promotivnim aktivnostima, koji uključuju broj sprovedenih akcija, broj dana na akciji, minimalno i maksimalno procentualno sniženje, prosečno akcijsko sniženje i procentualno sniženje na poslednjoj akciji.



Slika 3. Stranica „Detaljan pregled artikla" izveštaja monitoringa cena (Izvor: DATAMOSAIC d.o.o.)

Kao ilustrovani primer posmatran je proizvod Pivo Birra Moreti 500ml. Ovaj proizvod beleži dva povećanja cene u trgovini grocery od početka godine. Trenutna cena je na nivou prodavnice 2, a 4,5% viša u odnosu na

prodavnicu 3 i 10,6% viša u odnosu na prodavnicu 1. U pogledu promotivnih aktivnosti, grocery beleži najveće procentualno sniženje od 29,2% u periodu 21.08.2025–23.08.2025. dok prodavnica 3 realizuje drugo po visini akcijsko sniženje od 22,7% u periodu 06.01.2025–19.01.2025. Sagledavanje podataka o učestalosti promocija dobija se uvid da je grocery za posmatrani proizvod pokrenuo 16 akcija, što predstavlja najveći broj promocija među analiziranim trgovcima, sa ukupno 113 dana na akciji. Prodavnica 3 beleži najveći broj dana na akciji, jedan više u odnosu na grocery, dok prodavnica 2 ima najmanji broj akcija, a prodavnica 1 najmanji broj dana na akciji.

Na osnovu prikazanih analiza može se zaključiti da izveštaj o monitoringu cena kreiran uz pomoć alata Power BI omogućava detaljan i pravovremen uvid u kretanje cena, cenovne indekse, promotivne aktivnosti i odstupanja u odnosu na konkurenciju. Rezultati pokazuju da grocery primenjuje prilagodljiviji pristup upravljanju cenama i sa izraženijom upotrebom promotivnih u odnosu na konkurenciju. Vizuelizacija podataka kroz BI izveštaj omogućava brzo prepoznavanje značajnih odstupanja i identifikaciju proizvoda koji odstupaju od tržišnih trendova, čime se potvrđuje značaj poslovne inteligencije u procesu upravljanja cenama.

Ovi nalazi pružaju osnovu za dalju diskusiju i poređenje sa sličnim istraživanjima, kao i za procenu u kojoj meri su postavljene hipoteze potvrđene na osnovu prikupljenih podataka.

Rezultati istraživanja potvrđuju da monitoring cena ima značajnu ulogu u oblikovanju cenovnih strategija i tržišnom pozicioniranju trgovinskih lanaca u industriji robe široke potrošnje, čime je potvrđena hipoteza H1 koja pretpostavlja da monitoring cena doprinosi trgovcima u preciznijem oblikovanju cenovnih strategija i pozicioniranju u odnosu na konkurenciju. Ovi nalazi u skladu su sa zaključcima Kilroya, MacKenziea i Manaceka (2015), koji ukazuju da analitički pristupi upravljanju cenama omogućavaju trgovcima efikasnije donošenje odluka i prilagođavanje tržišnim promenama.

Dalji rezultati pokazuju da poslovna inteligencija upotrebom metrika kao što su cenovni indeks, odstupanja, kretanje cena i analiza promotivnih aktivnosti, značajno doprinosi kvalitetu i brzini menadžerskog odlučivanja, što podržava hipotezu H2 koja polazi od pretpostavke da primena poslovne inteligencije omogućava menadžerima donošenje bržih i informisanijih odluka. Ovi nalazi u skladu su sa istraživanjem Đukić, Krsmanović i Petković (2023), koji naglašavaju značaj digitalnih izvora podataka i web-monitoringa cena u realnom vremenu, kao i sa nalazima

Pare i Shrivastava (2015), koji ističu visoku osetljivost potrošača u FMCG sektoru na promene cena. Takva tržišna osetljivost dodatno potvrđuje značaj kontinuiranog praćenja i analitičkog pristupa upravljanju cenama.

Istraživanje je, takođe, pokazalo da vizualizacija podataka u okviru BI alata značajno doprinosi prepoznavanju i pravovremenom otklanjanju značajnijih odstupanja u cenama čime se evidentiraju i otklanjaju i eventualne greške. Interaktivni prikazi, poput grafikona sa indeksom odstupanja omogućavaju menadžerima da brže uoče nepravilnosti koje bi mogle negativno uticati na prodaju ili imidž trgovca. Na osnovu ovih nalaza, hipoteza H3, prema kojoj vizualizacija podataka u BI alatima omogućava brzo prepoznavanje i otklanjanje cenovnih odstupanja i grešaka, čime se smanjuje rizik od negativnih posledica, takođe je potvrđena. Dobijeni rezultati podudaraju se sa istraživanjem Az-Zahra i sar. (2025), koji dokazuju da vizualizacija u BI alatima doprinosi boljem razumevanju tržišnih kretanja i omogućava donošenje odluka zasnovanih na preciznim analitičkim uvidima.

Ukupno posmatrano, rezultati ovog istraživanja potvrđuju sve tri postavljene hipoteze. Monitoring cena, poslovna inteligencija i vizualizacija podataka pokazali su se kao komplementarni elementi savremenog upravljanja cenama u industriji robe široke potrošnje. Kombinacija ovih pristupa omogućava trgovcima da se konkurentski pozicioniraju i da brzo reaguju na tržišne promene čime se postiže dugoročna konkurentska prednost i stabilnost cenovne strategije.

ZAKLJUČAK

Rezultati sprovedenog istraživanja potvrđuju da monitoring cena, poslovna inteligencija i vizualizacija podataka predstavljaju ključne elemente savremenog pristupa upravljanju cenama u industriji robe široke potrošnje. Kroz razvoj izveštaja, uz alat Power BI, omogućeno je sistematsko praćenje kretanja cena, indeksa odstupanja i intenziteta promotivnih aktivnosti, čime je potvrđeno da integrisani pristup praćenju i analizi tržišnih podataka doprinosi unapređenju kvaliteta menadžerskog odlučivanja i jačanju konkurentske pozicije trgovinskih lanaca. Monitoring cena pokazao se kao efikasan alat za identifikaciju tržišnih trendova i pravovremenu reakciju na promene u ponašanju konkurencije i potrošača, dok su BI alati omogućili brzo prepoznavanje značajnih odstupanja i njihovu vizualnu interpretaciju. Time su sve tri postavljene hipoteze potvrđene — kontinuirano praćenje cena doprinosi preciznijem

pozicioniranju, primena poslovne inteligencije unapređuje proces odlučivanja, a vizualizacija podataka povećava efikasnost i brzinu reakcije menadžera.

Savremeni trendovi u upravljanju cenama zasnivaju se na upotrebi veštačke inteligencije i mašinskog učenja, koji omogućavaju analizu velikih količina podataka i kreiranje dinamičkih modela cena u realnom vremenu (Oteri i sar., 2023). Kao logičan naredni korak u razvoju ovog istraživanja, predlaže se implementacija algoritama za prediktivnu analitiku i automatsko prilagođavanje cena, čime bi BI sistemi prešli sa informativne na proaktivnu ulogu u upravljanju tržišnim strategijama. Na taj način, monitoring cena bi evoluirao u integrisani sistem koji ne samo da analizira postojeće trendove, već i predviđa buduće promene, omogućavajući trgovinskim lancima da se dinamično prilagođavaju tržištu i istovremeno održavaju transparentnost i poverenje potrošača. U skladu sa zaključcima Vomberga, Homburga i Sarantopoulosa (2024), dinamičko određivanje cena može se uspešno integrisati u maloprodajne strategije što dodatno potvrđuje važnost BI alata i dinamičkog monitoringa cena.

Ovi nalazi direktno doprinose ostvarenju cilja istraživanja da se ispita značaj i uloga primene alata poslovne inteligencije u unapređenju donošenja odluka i definisanja cenovnih strategija u sektoru robe široke potrošnje.

U budućim istraživanjima preporučuje se ispitivanje primene prediktivnih modela radi predviđanja cenovnih kretanja i unapređenja procesa optimizacije cenovnih strategija.

LITERATURA

1. Apte, M., Kale, K., Datar, P., & Deshmukh, P. R. (2024). Dynamic retail pricing via Q-Learning: A reinforcement learning framework for enhanced revenue management. arXiv preprint arXiv:2411.18261. https://doi.org/10.48550/arXiv.2411.18261
2. Az-Zahra, K. N., Kautsar, S., Wardhany, Z., Bakhrun, A., & Maheswari, S. S. S. (2025). Sales data visualization using Power BI to support business insight and decision making in FMCG industry. Electronic Journal of Education, Social Economics and Technology, 6(1), 613–621.
3. DATAMOSAIC d.o.o. (2025). Interni izveštaji o monitoringu cena korišćeni kao ilustrativni materijal u analizi (Interni izveštaj).

4. Đukić, M., Krsmanović, D., & Petković, M. (2023). Nowcasting inflation using prices from the web. NBS Working Paper Series, Bulletin 03/23, National Bank of Serbia. Preuzeto sa: https://www.nbs.rs/documents-eng/publikacije/wp_bulletin/wp_bulletin_03_23_1.pdf
5. GfK. (2023). Global Consumer Trends: Price Sensitivity and Value Perception. GfK Market Intelligence Report. Preuzeto sa: https://www.gfk.com/hubfs/Webinar-Consumer-Tech-and-Durables-Outlook-2024.pdf
6. Holownia, A. (2021, 2. februar). Price monitoring in the FMCG (CPG) industry. Dealavo.
7. Huang, T., Fildes, R., & Soopramanien, D. (2014). The value of competitive information in forecasting FMCG retail product sales and the variable selection problem. European Journal of Operational Research, 237(2), 738–748. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.02.022
8. Immadisetty, A. (2025). Dynamic Pricing Strategies in Retail: Leveraging Real-Time Data Analytics for Competitive Advantage. Journal of Recent Trends in Computer Science and Engineering (JRTCSE), 13(1), 53–65. https://doi.org/10.70589/JRTCSE.2025.13.1.8
9. Kim, Y., Kim, S., Lim, J., Lee, S., Son, W., & Hwang, H. (2020). Covariate-dependent control limits for the detection of abnormal price changes in scanner data. arXiv preprint arXiv:1912.01832v2. https://doi.org/10.48550/arXiv.1912.01832
10. Kilroy, T., MacKenzie, I., & Manacek, A. (2015). Pricing in retail: Setting strategy. McKinsey & Company. Preuzeto sa: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/pricing-in-retail-setting-strategy
11. Lajšić, H. (2020). Sistemi poslovne inteligencije kao podrška unapređenju poslovnih procesa u organizacijama. Naučni časopis za ekonomiju, 1(20), 51–63. Preuzeto sa: https://financingscience.org/wp-content/uploads/2021/03/hl_120.pdf
12. Mamuaya, N. C. (2024). Investigating the impact of product quality, price sensitivity, and brand reputation on consumer purchase intentions in the FMCG sector. International Journal of Business, Law, and Education, 5(2), 1576–1583. https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.614
13. Oteri, O. J., Onukwulu, E. C., Igwe, A. N., Ewim, C. P.-M., Ibeh, A. I., & Sobowale, A. (2023). Artificial intelligence in product pricing and revenue optimization: Leveraging data-driven decision-making. International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation, 4(1), 842–851. https://doi.org/10.54660/.IJMRGE.2023.4.1-842-851

14. Pare, S., & Shrivastava, A. (2015). A study to understand price sensitive buying behaviour of the consumer. KLS Institute of Management Education and Research. Preuzeto sa: https://www.researchgate.net/publication/352326092
15. Valldosera Grifoll, C. (2025). AI-driven dynamic pricing (Master's thesis). Politecnico di Milano. https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/239846
16. Vomberg, A., Homburg, C., & Sarantopoulos, P. (2024). Algorithmic pricing: Effects on consumer trust and price search. International Journal of Research in Marketing. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2024.10.006

PRICE MONITORING IN THE FAST MOVING CONSUMER GOODS INDUSTRY

Nikica Popović

Tijana Đurković Marić

Jelena Petković

Abstract: *The paper explores the role of business intelligence (BI) and data visualization tools in price monitoring and pricing strategy development within the fast-moving consumer goods (FMCG) industry. Using the Power BI tool, a report was developed to enable the analysis of deviation indices, price movements, and promotional activities based on real data collected through web scraping. The results indicate that an integrated approach to price tracking and visual analytics significantly improves the quality of managerial decision-making, enables timely reactions to changes in competitor and consumer behavior, and contributes to more accurate market positioning. The application of business intelligence tools has been confirmed to increase transparency, efficiency, and the speed of analysis, while data visualization facilitates the identification of deviations and market trends. A particularly important aspect is the possibility of integrating dynamic pricing into retail strategies through transparent monitoring and timely consumer information. The next phase of research foresees the*

implementation of artificial intelligence and machine learning algorithms, which would enable the development of predictive models and automatic price adjustments in real time.

Keywords: *business intelligence, price monitoring, data visualization, pricing strategy.*

UPUTSTVO AUTORIMA ZA PISANJE I PRIPREMANJE RUKOPISA

Ekonomija – teorija i praksa predstavlja časopis međunarodne orijentacije koji ima za cilj objavljivanje radova iz svih oblasti ekonomije i privrednog poslovanja. Časopis objavljuje radove na srpskom i na engleskom jeziku. Časopis *Ekonomija – teorija i praksa* otvoren je za sva argumentovana mišljenja i ideologije. Empirijska istraživanja i teorijske analize problema u svim oblastima ekonomije od podjednakog su značaja i biće objavljeni, ukoliko po mišljenju recenzenata i urednika zadovoljavaju kriterije časopisa u pogledu relevantnosti i profesionalnog nivoa.

DOSTAVLJANJE RUKOPISA

Autori mogu dostavljati rukopise, **obavezno** u elektronskoj formi na e-mail adresu: redakcija@fimek.edu.rs. Rukopisi će biti uzeti u razmatranje za objavljivanje, uz uslov da isti rad nije istovremeno ponuđen nekom drugom časopisu, a u slučaju kolektivnih radova – kada su svi autori saglasni sa tim da rad bude objavljen. Smatra se da sva mišljenja izneta u objavljenom radu spadaju pod isključivu odgovornost autora. Urednik, recenzenti ili izdavač ne prihvataju odgovornost za izneta mišljenja autora.

Rukopisi treba da ispunjavaju osnovne tehničke i stilske kriterijume. Nepoštovanje navedenih kriterijuma može da rezultira neprihvatanjem teksta, traženjem da se rad prilagodi ili kašnjenjem prilikom objavljivanja.

Pravila recenzije nalažu da se rukopis šalje bez identifikacije autora. Autori treba da **posebno pripreme naslovnu stranu rukopisa** tako da sadrži naslov rada i osnovne podatke o autoru (ili autorima), uključujući prezime i ime, naučno zvanje i titulu, instituciju zaposlenja, adresu stanovanja, telefon i *e-mail* adresu autora sa kojim će se obavljati sva eventualna prepiska. Na prvoj stranici koja dolazi posle naslovne strane, potrebno je ponovo napisati naslov rada, razmak, zatim dati sažetak do 200 reči, na srpskom i engleskom jeziku. Ispod sažetka treba navesti do 10 ključnih reči. Tekst rada počinje na drugoj strani. Mole se autori da unutar teksta ili fusnota ne navode bilo kakve podatke na osnovu kojih bi moglo da se ustanovi ili prepozna autorstvo rada.

Radove pisati jezgrovito, razumljivim stilom i logičkim redom koji, po pravilu, uključuje: uvodni deo, cilj i metode istraživanja, razradu teme i zaključak. Za pisanje referenci koristiti APA (Priručnik za publikovanje, Američko psihološko društvo) međunarodni standard za pisanje referenci. Napomene tj. fusnote mogu sadržati dopunska objašnjenja ili komentare koji su u vezi sa tekstom.

Na kraju svakog naučnog članka obavezno je napisati Literaturu, odnosno, spisak korišćenih, tj. citiranih referenci po abecednom redu

TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA

Rad treba da sadrži sledeće:

1. Naslov rada (ne više od 10 reči) na srpskom i engleskom jeziku, centrirano.
2. Podnaslov (opciono) na srpskom i engleskom jeziku.
3. Podaci o autorima: prezime, ime (u fusnoti institucija zaposlenja, adresa, telefon i e-mail).
4. Apstrakt rada maksimalne dužine do 200 reči na srpskom i engleskom jeziku.
5. Ključne reči (ne više od 10) na srpskom i engleskom jeziku.
6. Tekst rada na srpskom ili engleskom, maksimalnog obima 16 stranica, uključujući tabele, slike, grafikone, literaturu i ostale priloge.
7. Bibliografiju.

Uputstvo za oblikovanje teksta:

1. Rad treba pripremiti pomoću tekst procesora Word.
2. Format stranice: A4
3. Sve margine: 25 mm
4. Font: latinični, Times New Roman, veličine 12 pt., (važi za sve podnaslove, nazive tabela, slika, sažetak, ključne reči), sa proredom 1,5. Sažetak (Abstract) kucati *italic*. Naslov rada 14 pt. bold, fusnote 10 pt.
5. Nazivi tabela, slike treba da su numerisani arapskim brojevima. Slike, ilustracije, sheme potrebno je priložiti u jednom od formata: jpg ili tiff formatu, rezolucije 300 dpi (minimalno!), crno-bele (grayscale). Ako ima vektorskih crteža (grafikona, shema, blok dijagrami), oni bi trebalo da budu u ai, eps ili cdr formatu, isto crno-bele. Za tekst u slikama, ilustracijama i shemama poželjno je koristiti font Arial, veličine 9 pt.
6. Za listu referenci i citate dato je posebno uputstvo.

1. Lista referenci:

U referencama se izvori kao što su: knjiga, članak u časopisu ili internet stranica, navode detaljno tako da čitaoci mogu da ih identifikuju i konsultuju. Reference se stavljaju na kraju rada, a izvori se navode po abecednom redu: (a) po prezimenu autora ili (b) po naslovima ako nije poznato ime autora.

Više izvora jednog autora prikazuju se hronološkim redom, npr.:

Bandin, T. (1995).
Bandin, T. (1998).
Bandin, T. (2000).

A. Knjige, brošure, poglavlja iz knjige, enciklopedijske odrednice, recenzije

Osnovni format za knjige

Autor, S. I. (godina izdavanja). *Naslov dela,* Mesto izdavanja, Izdavač

Jedan autor

Carić, S. (2007). *Bankarski poslovi i hartije od vrednosti*, Novi Sad, Privredna akademija

Jedan autor, novo izdanje

Vunjak, M. N. (2008). *Finansijski menadžment: Poslovne finansije* (7. izd.). Subotica, Proleter A.D. Bečej, Ekonomski fakultet

Dva autora

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

Tri do šest autora

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

Bez autora

Publication Manual of the American Psychological Association (Fourth Edition). (1994). Washington, D.C., American Psychological Association

Bez autora, ima samo urednika, editora, ed.

Cattell, R.B. (Ed.). (1966). *Handbook of Multivariate Experimental Psychology*, Chicago, Rand McNally & Company.

Navođenje neobjavljenih radova (doktorska disertacije, magistarski radovi i drugi neobjavljeni radovi)

Jovanović, M. (2009). *Investicioni instrumenti u bankarskom poslovanju.* Magistarski rad, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Ignjatijević, S. (2011). *Komparativne prednosti agrara Srbije u spoljnoj trgovini, Doktorsk*a disertacija, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Poglavlje u knjizi

Prezime, inicijal imena. (Godina). Naslov poglavlja. U inicijal imena urednika prezime urednika (ur.), *Naslov knjige* (str. Prva strana poglavlja-poslednja strana poglavlja). Mesto, Izdavač.

Momirović, K., Bala, G. i Hošek, A. (2002). Taksonomska struktura nekih simptoma aberantnog ponašanja dece od 4 do 7 godina. U: K. Momirović i D. Popović (ur.), *Psihopatija i kriminal* (str. 125-142). Leposavić, Univerzitet u Prištini, Centar za multidisciplinarna istraživanja Fakulteta za fizičku kulturu.

B. Časopisi i ostale periodične publikacije

Članak u časopisu, jedan autor

Prezime, inicijal imena. (Godina). Naslov. *Naziv časopisa,* volumen, (broj), prva strana članka-poslednja strana članka.

Schneider, F. (2005). Shadow economies around the world: what do we really know?. *European Journal of Political Economy,* 21(3), 598-642

Članak u časopisu, dva autora

Hill, M., & Hupe, P. (2007). Street-level bureaucracy and public accountability. *Public Administration,* 85 (2), 279-299.

Članak u časopisu, tri do šest autora

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

Članak u časopisu, više od šest autora

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V., Perić, O., Jovanov, N. et al. (2005). Putting the user at the center of software testing activity. *Management Information Systems,* 3 (1), 99-106.

Saopštenje u zborniku konferencije, simpozijuma ili kongresa ili prilog iz Enciklopedije Inicijali prezimena autora, godina, naslov rada, naziv simpozijuma, strane, mesto izdavanja, izdavač.

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

Ukoliko koristite izvor sa interneta (Naslov strane, datum preuzimanja podataka, sajt)

1. Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj (2010, Januar 20), Lista časopisa za društvene nauke, Preuzeto sa http://www.nauka.gov.rs/cir/index.php?option=com_content&task=view&id=930&Itemid
2. Ekonomija u Wikipediji (2010, Februar 02), Preuzeto sa: http://bs.wikipedia.org/wiki/Ekonomija

CITATI IZ IZVORA U TEKSTU RADA

Citati

Ukoliko se izvor citira doslovce, navodi se ime autora, godina izdanja i stranica sa koje je citat preuzet (sa naznakom „str.")

Citat se uvodi frazom koja sadrži autorovo prezime, a iza njega se stavlja godina objavljivanja u zagradama.

> Po Mirkoviću (2001), „primena skladišta..."(str. 201) ili
> Mirković (2001) smatra da „primena skladišta..."(str. 201).

Ukoliko se u uvodnoj fazi ne imenuje autor, na kraj citata se stavlja autorovo prezime, godina izdanja i broj stranice u zagradama.

Rezime ili parafraza

Po Vunjaku (2008), elastičnost finansijskog menadžmenta se ispoljava u sposobnosti pribavljanja jeftinijeg dopunskog kapitala, (str. 32).

Elastičnost finansijskog menadžmenta se ispoljava u sposobnosti pribavljanja jeftinijeg dopunskog kapitala (Vunjak, 2008, str. 32)

Jedan autor

> Babović (2009) upoređuje strukturu pristupa ...

Dva autora

Uvek se navode dva prezimena

> U jednom drugom istraživanju (Babović i Lazić, 2008) zaključuju da se...

U engleskom tekstu se (veznik *i*) označava sa „&"

Tri do pet autora

Prvi put se navode imena svih autora. Kod narednih navoda, navodi se prezime prvog autora, iza koga se stavlja „i sar." a u engleskom tekstu „et al."

> (Babović, Veselinović, Carić, Đorđević i Ćirić, 2011)

Šest ili više autora

U uvodnoj frazi navodi se prezime prvog autora ili u zagradi
> Carić i sar. (2010) tvrde da...
>
> ...nije relevantna (Carić i sar., 2011)

Kada se navodi više od jednog dela istog autora:
> (Bandin, 2005, 2007)

Kada je više od jednog dela istog autora objavljeno iste godine, navode se sa slovima a, b, c itd.
> (Bandin, 2006a, 2006b, 2006c)

Ukoliko niste pročitali originalno delo navodi se autor koji vas je uputio na isto:

Bergsonovo istraživanje (pomenuto kod Mirkovića i Boškova, 2006).

Kod citata se uvek navode stranice:
(Mirković, 2006, str. 12)

Kod korišćenja delova
(Carić, 2008, pogl. 3)

(Carić, 2008, str. 231–258)

Neimenovan autor

Ukoliko delo nije autorizovano, izvor se navodi po naslovu u uvodnoj frazi, ili se prve jedna do dve reči stave u zagradu. Naslovi knjiga i izveštaja se pišu kurzivom, dok se naslovi članaka i poglavlja stavljaju u navodnike.

Slična anketa je sprovedena u jednom broju organizacija koje imaju stalno zaposlene menadžere baze podataka („Limiting database access". 2005).

FUSNOTE

Ponekad se neko pitanje pokrenuto u tekstu mora dodatno obraditi u fusnotama, u kojima se dodaje nešto što je u indirektnoj vezi sa temom, ili se daju dodatne tehničke informacije.

Fusnote se numerišu eksponentom, arapskim brojevima na kraju rečenice.

Pored toga što na adresu mogu da šalju rukopise, potencijalni autori mogu na istu adresu redakcija@fimek.edu.rs da upute i upite u vezi sa odlukom o (ne)objavljivanju tekstova i sa fazom do koje je tekst stigao u redakcijskoj proceduri.

Časopis Ekonomija – teorija i praksa, ISSN 2217-5458 je nastavak časopisa Zbornik radova, ISSN 1820-9165

GUIDELINES FOR AUTHORS ON WRITING AND PREPARING MANUSCRIPTS FOR SUBMISSION

"Economics – Theory and Practice" presents an internationally oriented journal which aims to publish papers from the broad fields of economics and economic affairs. The journal publishes papers in Serbian and English language and is open to all kinds of argumentative writing. Empirical studies and theoretical analyses of economic issues from all areas of economics are equally important and will be published provided that, in the opinion of reviewers and the editor, they meet the set criteria in terms of subject relevance and level of expertise.

SUBMISSION OF MANUSCRIPTS

Authors can submit manuscripts, in the electronic form ONLY to the following e-mail address: redakcija@fimek.edu.rs or by mailing paper versions to: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, Srbija, clearly marked as follows: "Za redakciju časopisa Ekonomija- teorija i praksa". The manuscripts will be considered for publishing on the condition that they have not been offered to any other journals, while works written by multiple authors can be published only if all of the contributing authors give their consent for publication. All points of view expressed in papers are held as the sole responsibility of authors. The editor, reviewers or the publisher do not assume responsibility for the expressed viewpoints in the papers.

Manuscripts must be in accordance with the basic technical and stylistic criteria. Disregard of the mentioned criteria can result in non-acceptance of the manuscript, request for further paper adjustments or delayed publication (When paper versions of manuscripts are mailed, with an identical copy available in electronic format, texts must be printed as single-sided, with double spacing, using the A4 paper size. All pages, except for the cover need to have proper pagination). Manuscripts in electronic format, just like their paper versions, need to be typed correctly and without typing errors, as MS Word documents, including all tables and charts intended for illustration. The editorial board will send all manuscripts to the selected expert reviewers for the respective fields

Rules are such that a manuscript has to be sent to reviewers without the author's identity. Authors need to pay special attention to the content of the manuscript cover, so that it contains the title of the paper and most important facts about the author(s), including first and last name, academic degree and title, affiliation, address and contact telephone and e-mail address of the author for further correspondence. The first page coming right after the cover has to contain once again the title of the paper, followed by spacing and then an abstract not exceeding 200 words in Serbian and English. Below the abstract, authors have to supply up to 10 key words. The text of the paper

starts from page two. Authors are kindly asked not to mention any personal details/ facts within the text or footnotes that might reveal the identity of authors.

Papers should be written clearly, concisely, and presented in a logical sequence, assuming the introductory part, objectives and research methods, body of the paper and conclusion. When writing references, authors need to use the internationally recognized APA standard. Footnotes can contain further explanations and comments related to the text.

At the end of each scientific paper, authors need to provide a list of used Literature, i.e. the cited references in alphabetical order.

TECHNICAL GUIDELINES FOR FORMATTING MANUSCRIPTS

Each paper/article should contain the following elements:

1. Title (not more than 10 words) in Serbian and English, centered.
2. Subtitle (optional) in Serbian and English.
3. Information about authors: last name, first name (in footnote- place of work, address, telephone and e-mail.
4. Paper abstract- maximum length up to 200 words, in Serbian and English.
5. Key words (not more than 10) in Serbian and English.
6. Text in Serbian and English, maximum 16 pages, including tables, pictures, graphs, literature and other appendices.
7. Bibliography.

Guidelines for text formatting:

1. Text should be written using MS Word.
2. Page format: A4
3. All margins: 25 mm
4. Font: Latin, Times New Roman, Font size 12 pt., (applies to all subtitles, table titles, pictures, abstract, key words), with spacing of 1.5. Abstract should be written in *italic*. Paper title: 14 pt. bold, footnotes: 10 pt.
5. Table titles, pictures should be marked with Arabic numbers. Pictures, illustrations and schemes should be submitted in jpg or tiff format, in resolution 300 dpi (minimum!), black and white (grayscale). If there is any vector graphics included (graphs, schemes or block diagrams, it should be in ai, eps or cdr format, black and white again. For text inside pictures, illustrations and schemes, it is suggested to use font type Arial, size 9 pt.
6. For reference list and quotations separate guidelines are given.

Reference list:

Sources such as: book, article from a journal, or web page are cited in such detailed manner that readers can easily identify and consult them, if necessary. Refernce list is supplied at the end of the paper and sources are listed in alphabetical order: (a) by author's last name or (b) titles- if author's identity is unknown. More sources by the same author are presented in chronological order, e.g.:

Bandin, T. (1995).

Bandin, T. (1998).

Bandin, T. (2000).

Books, brochures, book chapters, encyclopedia entries, reviews

The main format for books

Author, S. I. (year of publishing). *Title,* Place of publishing, Publisher

One author

Carić, S. (2007). *Bankarski poslovi i hartije od vrednosti*, Novi Sad, Privredna akademija

One author, new edition

Vunjak, M. N. (2008). *Finansijski menadžment: Poslovne finansije* (7th edition). Subotica, Proleter A.D. Bečej, Ekonomski fakultet

Two authors

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

Three to six authors

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

Without author

Publication Manual of the American Psychological Association (Fourth Edition). (1994). Washington, D.C., American Psychological Association

Without author, has only editor, ed.

Cattell, R.B. (Ed.). (1966). *Handbook of Multivariate Experimental Psychology*, Chicago, Rand McNally & Company.

Citing unpublished papers (doctoral dissertations, master's theses and other unpublished works)

Jovanović, M. (2009). *Investicioni instrumenti u bankarskom poslovanju*. Master's Thesis, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.
Ignjatijević, S. (2011). *Komparativne prednosti agrara Srbije u spoljnoj trgovini*, Doctoral dissertation, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Book chapter

Last name, First name initial. (Year). Title of the chapter. In: Initial of the first name of editor.

Last name of editor (Ed.), *Title of the book* (p. first page of the chapter- last page of the chapter). Place of publishing, Publisher.

Momirović, K., Bala, G. i Hošek, A. (2002). Taksonomska struktura nekih simptoma aberantnog ponašanja dece od 4 do 7 godina. In: K. Momirović i D. Popović (Ed.), *Psihopatija i kriminal* (p. 125-142). Leposavić, Univerzitet u Prištini, Centar za multidisciplinarna istraživanja Fakulteta za fizičku kulturu.

Journals and other periodicals:

Article from a journal, single author

Last name, first name initial. (Year). Title. *Name of the journal,* volume, (number), first page of the article- last page of the article.

Schneider, F. (2005). Shadow Economies Around the World: What do we really know?. *European Journal of Political Economy,* 21(3), 598-642

Article from a journal, two authors

Hill, M., & Hupe, P. (2007). Street-level bureaucracy and public accountability. *Public Administration,* 85 (2), 279-299.

Article from a journal, three to six authors

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

Article from a journal, more than six authors

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V., Perić, O., Jovanov, N. et al. (2005). Putting the user at the center of software testing activity. *Management Information Systems,* 3 (1), 99-106.

Proceedings of conferences, symposiums or congresses or excerpts from encyclopedias

Author's last name initial, year, title of the paper, name of symposium, page numbers, place of publishing, publisher.

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

If you use an Internet source (Title/Heading of the web-page, date of using the source, web-site)

1. Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj (2010, January 20), Lista časopisa za društvene nauke, Taken from http://www.nauka.gov.rs/cir/index.php?option=com_content&task=view&id=930&Itemid
2. Ekonomija u Wikipediji (2010, February 02), Taken from: http://bs.wikipedia. org/wiki/Ekonomija

QUOTATIONS FROM SOURCES USED IN THE PAPER

Quotations

If a source is quoted word by word, it is necessary to give the author's name, year of publishing and page from which the quotation was taken (using "p.")

The quote is introduced by giving the author's last name, followed by the year of publishing in brackets.

> According to Mirković (2001), "primena skladišta..." (p. 201) or Mirković (2001) believes that "primena skladišta..." (p. 201).

If the introducing phrase does not mention the author's name, the author's last name should be put at the end of the quotation, followed by the year of publishing and page number in brackets.

Summary or paraphrase

> According to Vunjak (2008), the elasticity of financial management is ....cheaper additional capital, (p. 32).
>
> The elasticity of financial management is ....cheaper additional capital (Vunjak, 2008, p.32)

One author

> Babović (2009) compares the structures of approaches...

Two authors

Both last names have to be supplied

> In another research (Babović and Lazić, 2008) it is concluded that...

In the English text (conjunction *and*) is marked as "&"

Three to five authors

When mentioned for the first time, all the authors' names need to be supplied. In repeated quoting, the last name of the first author is supplied, followed by "et al."

> (Babović, Veselinović, Carić, Đorđević i Ćirić, 2011)

Six or more authors

In the introductory phrase, there has to be the last name of the first author, or in brackets

Carić et al. (2010) claim that...
...is not relevant (Carić et al., 2011)

When more than one work by the same author are mentioned:

(Bandin, 2005, 2007)

When more than one work by the same author were published the same year, they are marked with letters a, b, c etc.

(Bandin, 2006a, 2006b, 2006c)

If you haven't read the original work, you should give the name of the author which referred you to the mentioned source:

Bergson's research (mentioned by Mirković and Boškov, 2006).

Pages are always supplied in quotations:

(Mirković, 2006, p. 12)

When quoting parts

(Carić, 2008, ch. 3)
(Carić, 2008, p. 231–258)

Unnamed author

If a work has not been authorized, that source is mentioned by the introducing phrase, or with the first one or two words put in brackets.

Titles of books and reports are given in italic, while titles of articles and chapters are given under quotation marks.

A similar poll has been conducted in a number of organizations with database managers employed full-time ("Limiting database access". 2005).

FOOTNOTES

Sometimes it is necessary to supply additional comments or explanations for certain issues mentioned in the text. This is done in the form of footnotes, which can be directly related to the topic or simply give some additional technical information.

Footnotes are marked with exponent in Arabic numbers at the end of the sentence.

Apart from mailing manuscripts, prospective authors can also use the same e-mail address (redakcija@fimek.edu.rs) to inquire about the decision on (non)publishing texts and progress in the process of processing manuscripts.

The journal „Economics – Theory and Practice", ISSN 2217-5458 is the continuation of the „Anthology of academic papers", ISSN 1820-9165

Časopis izlazi kvartalno.
Kotizacija je besplatna.

ISSN 2217-5458