



# УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У НОВОМ САДУ

## Факултет за економију и инжењерски менаѢмент у Новом Саду

### ИЗВЕШТАЈ КОМИСИЈЕ О ОЦЕНИ ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ БАЈИЋ ЖИВАНА

I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ
<p>1. Датум и орган који је именовао комисију</p> <p>На седници новог сазива Наставно-научног већа Факултета за економију и инжењерски менаѢмент у Новом Саду, одржане дана <b>21.10.2020.</b> године, донета је одлука број <b>10/9-4-1</b> о именовању Комисије за писање извештаја о оцени докторске дисертације, за јавну одбрану, кандидата <b>Бајић Живана</b> на тему „<b>Управљање иновацијама у функцији унапређења пословања предузећа и банака</b>“.</p>
<p>2. Састав комисије са назнаком имена и презимена сваког члана, звања, назива уже научне области за коју је изабран у звање, датума избора у звање и назив факултета, установе у којој је члан комисије запослен:</p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>Проф. др Драган Солеша</b> (<i>председник комисије</i>), редовни професор на Факултету за економију и инжењерски менаѢмент у Новом Саду, ужа научна област Квантитативне методе и информациони системи, изабран у звање 27.04.2010. године, Факултет за економију и инжењерски менаѢмент у Новом Саду, Универзитет Привредна академија у Новом Саду.</li><li><b>Проф. др Марко Царић</b> (<i>члан</i>), редовни професор на Правном факултету за привреду и правосуђе у Новом Саду, ужа научна Мултидисциплинарна економска, изабран у звање 20.02.2012. године, Правни факултет за привреду и правосуђе у Новом Саду, Универзитет Привредна академија у Новом Саду.</li><li><b>Проф. др Марко Иваниш</b> (<i>ментор</i>), редовни професор на Факултету за економију и инжењерски менаѢмент у Новом Саду, ужа научна област Финансије и банкарство, изабран у звање 19.10.2017. године, Факултет за економију и инжењерски менаѢмент у Новом Саду, Универзитет Привредна академија у Новом Саду.</li></ol>
II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ
<ol style="list-style-type: none"><li>Име, име једног родитеља, презиме: <b>Живан (Слободан) Бајић</b></li><li>Датум рођења, општина, Република: <b>29.12.1982. Шабац, Република Србија.</b></li><li>Датум одбране, место и назив мастер рада: Мастер економиста 17.05 2011. Нови Сад „<b>Примена иновација банкарског система Србије у комуникацији са становништвом</b>“ на Факултету за економију и инжењерски менаѢмент у Новом Саду.</li><li>Научна област из које је стечено академско звање мастер наука: <b>Економске науке, Мастер наука</b></li><li>Објављени научни радови и стручни чланци:  <b>M33</b><ol style="list-style-type: none"><li>Pavlović, M, Marković, D, <b>Vajić Ž.</b> (2013), <i>Ekonomija znanja i primena u Srbiji</i>, Међународна научно стручна конференција: На путу ка добу знанја, Zbornik radova, ISBN 978-86-85067-45-7, COBISS-ID 280598791, Sremski Karlovci, 28.-29. septembar 2013. (<b>M33</b>)</li><li>Pavlović M, <b>Vajić, Ž.</b> (2014), <i>Security of bank information system</i>, Међународна научно стручна конференција: Application of New Technologies in Management and Economy, Zbornik radova ISBN 978-86-87333-42-0, Forkup, Beograd 24.-26. April str.1213-1223. (<b>M-33</b>)</li></ol></li></ol>

3. Pavlović M, **Bajić Ž.** (2015), *Međunarodna marketing logistika u funkciji kreiranja konkurentnosti preduzeća*, Međunarodna naučno stručna konferencija: Liderstvo i menadžment – integrisane politike istraživanja i inovacija, Zbornik radova ISBN 978-86-80194-02-8, COBISS-ID 220662540, Beograd, 10. decembar 2015. (**M33**)
4. Ratković, M, Pavlović, M, **Bajić, Ž.** (2017), *Zadovoljstvo korisnika ponudom internet i mobilnog bankarstva u Srbiji*, Međunarodna naučna konferencija LEMIMA 2017 – Pravo, ekonomija i menadžment, FPSP i FSOM, Beograd, April 2017, zbornik radova, str. 20-22, (**M33**)
5. Pavlović M, Ratković M, **Bajić, Ž.** (2018), *Examination of the viwes of users of natural cosmetics in Serbia*, Međunarodna naučno stručna konferencija Antim 2018: Application of New Technologies in Management and Economy, Beograd 19-21 April 2018., Fiti, Zbornik radova ISBN 978-86-81088-11-1, Beograd, 19-21. April 2018, str. 398-412, (**M-33**)
6. Pavlović M, Raković, M, **Bajić, Ž.** (2018), *Zadovoljstvo korisnika mobilnih mreža u Srbiji*, International Scientific Conference of Economics and Management – EMAN 2018, Ljubljana, Slovenija, 22. Mart 2018, zbornik radova. (**M-33**)

**M51**

7. Pavlović, M, **Bajić, Ž.**, Marković, D. (2013), *Ekološka ekonomija*, časopis Ecologica, God. 20, No. 71/2013, ISSN 0354-3285, COBISS.SR-ID 44128783 str. 545-550. (**M-51**)
8. Pavlović, M, **Bajić, Ž.** (2015), *Primena lizinga u agrobiznisu*, časopis Ecologica, God. 1, No. 1/2015 ISSN 0354-3285, COBISS.SR-ID 80263175, str. 760-767. (**M-51**)

**M52**

9. Filipović, L, Mirjanić, B, **Bajić, Ž.** (2020), *Finansijska Due diligence analiza poslovanja ogranaka domaćeg privrednog društva*, časopis Ekonomija – teorija i praksa br.1/2020, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, str. 42-61. (**M-52**)

**M63**

10. Pavlović, N, Ožegović, L, **Bajić, Ž.** (2012), *Innovation - a factor of national and global competitiveness*, II International Conference Industrial Engineering and Environmental Protection, Zbornik radova ISBN 978-86- 7672-1849, Zrenjanin, 31. Oktobar 2012, str. 388. (**M63**)
11. Ožegović, L, Pavlović, N, **Bajić, Ž.** (2012), *Ekologija invativni model ekonomskog rasta*, Naučno stručni skup: Tehnološke inovacije – generator privrednog razvoja, Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća republike Srpske, Banja Luka, 12. Novembar 2012. (**M63**)
12. Pavlović, N, Ožegović, L, **Bajić, Ž.**, Boškov, V. (2012), *Osnovni alati LEAN Koncepta*, Naučno stručni skup: E-forum: Razvoj i upravljanje 2012, Zbornik radova ISSN 1452-8800, Vrnjačka Banja 22-23 Novembar 2012, str. 36-38. (**M63**)

Наведени списак публикованих радова кандидата показује да се он у последњих неколико година активно бавио научним истраживањима из научне области менаџмента, а у оквиру те области посебно проблематиком управљања иновацијама. При томе, запажа се да је фокус његових радова усмерен не само на област менаџмента, већ и на анализе утицаја иновација како на економски раст, тако и на утицај иновација на унапређење пословања у банкарским организацијама. Из претходно наведеног прегледа радова, ценимо да су објављени радови научно и стручно релевантни и да су у контексту научних истраживања која су планирана у самој пријави докторске дисертације кандидата Бајић Живана. Уочава се квалитет објављених радова кандидата, посебно неколико радова новијег датума који потврђују кандидатово активно учешће на различитим стручним и научним симпозијумима и конференцијама међународног карактера.

**III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:**

„Управљање иновацијама у функцији унапређења пословања предузећа и банака“

**IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:**

Навести кратак садржај са знаком броја страна поглавља, слика, шема, графикана и сл.

Укупан број страница дисертације износи 350. Она се састоји од конститутивна 3 дела, укупно 8 поглавља, увода, закључка и прегледа литературе.

**Увод** (16 страна) од 2. до 18. стране.

*Овај део дисертације обухвата 4 целина и то:*

1. Полазиште истраживања (2 стране) од 6. до 7. стране,
2. Предмет и циљ истраживања (9 страна) од 8. до 16. стране,
3. Хипотезе истраживања (1 страна) од 17 до 18. стране,
4. Методе истраживања (1 страна) од 18. до 19. стране.

**Први део: Промене у функционисању и развоју пословних система**

(98 страна), од 19. до 117. стране.

*Овај део дисертације обухвата 3 поглавља и то:*

1. Глава I – Предузетништво као феномен иманентан тржишној привреди (33 стране) од 20. до 53. стране,
2. Глава II – Пословне банке као економски субјекти (27 страна) од 54. до 81. стране,
3. Глава III – Кључни фактори промена пословних процеса (35 страна) од 82. до 117. стране,

**Други део: Иновације као фактори промена пословних процеса**

(119 страна), од 118. до 237. стране.

*Овај део дисертације обухвата 3 поглавља и то:*

1. Глава IV – Сложеност феномена иновација (28 страна), од 119. до 147. стране,
2. Глава V – Савремене тенденције у управљању иновацијама (43 стране) од 148. до 191. стране,
3. Глава VI – Специфичности управљања иновацијама у МСП и банкама (45 страна) од 192. до 237. стране,

**Трећи део: Истраживање – управљање иновацијама на примерима из праксе**

(96 страна), од 238. до 334. стране.

*Овај део дисертације обухвата 2 поглавља и то:*

1. Глава VII – Управљање иновацијама на примеру предузећа Tehnoexport (46 страна) од 239 до 285. стране,
2. Глава VIII – Управљање иновацијама на примеру банке – Банка поштанска штедионица (47 страна) од 286. до 333. стране,

**Закључак** (7 страна), од 334. до 341. стране.

**Литература** (7 страна) од 342. до 349. стране.

**Биографија** (1 страна) од 350. до 350. стране.

У докторској дисертацији приложено је:

- графикона 0
- слика 87
- табела 36
- извора литературе: 185

**V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:**

У уводном делу дисертације под називом „Увод“ (стр. 2-18), кандидат започиње своју докторску дисертацију чињеницом да је опредељење пословних субјеката организованих у виду предузећа и банака на иновације условљено све интензивнијим променама у економском и укупном друштвеном окружењу, што посебно долази до изражаја у процесу глобализације. То подразумева укључивање националне привреде у међународну поделу рада и светску тржишну конкуренцију. Полазећи од неопходности благовременог прилагођавања пословних система променама у окружењу, ради одржавања и унапређења конкурентности, иновациони процеси се морају инкорпорирати у све сегменте активности ових субјеката привређивања. При томе, процесом иновирања спроводе се техничко-технолошке маркетиншке, организационе, економске и управљачке промене чија импликација представља битан елемент теоријског третирања и практичне примене у оквиру истраживачко-развојних програма пословних система. Стечена знања о улози и значају процеса иновирања примењују се комбиновањем материјалних ресурса и људских потенцијала ради ефикаснијег остваривања веће нове вредности и ефективнијег задовољавања потреба потрошача. На овај начин посматрано, пословни процеси стварају нове вредности и одвијају се уз сталне промене у правцу прилагођавања тржишном окружењу организационих система као основних носилаца привредне и укупне друштвене активности.

У савременом друштву иновативност је један од најзначајнијих фактора опстанка и развоја предузећа која опредељује успешност и просперитет привреде и друштва у целини. Иновативност и иновације омогућавају брже и боље прилагођавање динамичним променама у окружењу, боље задовољавање постојећих и креирање нових потреба и захтева људи (потрошача), промене у начину организовања, пословања и рада предузећа, као и развој привреде и друштва заснованог на знању. Аналогно томе, у савременој економској теорији иновацијама се поклања посебно значајна пажња јер степен иновативности у многоме одређује ниво развијености и могућности за раст и развој предузећа, привреде и друштва у целини. С обзиром на значај иновација за одржавање и унапређење тржишне позиције предузећа, као и за пословни успех ових организационих система, увођење иновација се данас изучава у широком спектру релевантне научне и стручне литературе. У том контексту, кандидат истиче значај анализе различитих аспеката увођења иновација у пословне процесе како предузећа тако и банкарских организација јер се тиме доприноси њиховом ефикаснијем коришћењу расположивих ресурса, као и ефективнијем задовољавању све суптилнијих захтева купаца производа и услуга, који се изражавају кроз тржишну тражњу.

У контексту наведеног, чињеница је да је кандидат своје истраживање управљања иновацијама фокусирао на проблеме који су, пре свега, повезани са иновирањем управљачког система основних пословних субјеката. При томе, полази се од неопходности перманентног модификовања, усавршавања и превладавања постојећих услова пословања, што подразумева и прилагођавање променама које се одвијају не само у пословним организацијама већ и у укупном привредном и друштвеном амбијенту. С тим у вези, кандидат истиче да управљање иновацијама захтева изузетне способности менаџмента пословних система, јер суочавање са променама које настају у окружењу нужно условљава, поред осталог, високи степен храбрости, стручне компетентности и организационих вештина, али и опрезност у односу на могуће ризике од неуспеха. Са своје стране, то подразумева спремност да се прихвате бројни изазови који се јављају из макроекономског, али и ширег друштвеног окружења. Зато је топ менаџмент обавезан да одговори на многе изазове, али и ризичне ситуације које се јављају у вези са променама које доноси глобални развој науке и њена технолошка примена, као и новонастали односи на конкурентном тржишту.

Узимајући у обзир претходно наведено, кандидат је истакао да се **предмет истраживања** у докторској дисертацији односи на истраживање феномена промена и иновација у текућем функционисању и будућем развоју пословних система, чије успешно спровођење условљава успостављање примереног менаџмента као управљачког подсистема савремених организација са циљем унапређења њиховог пословања. У вези са тим, кандидат истиче чињеницу да је анализа релевантне литературе из области управљања иновацијама показала да је један од основних разлога за неуспех већине организација управо непостојање концептуалног оквира за разумевање иновационог процеса. При томе, **циљ истраживања** је да се на основу структуралне анализе и проучавања релевантне литературе из области менаџмента и управљања иновацијама, као и увида у пословну праксу и њихових искустава, применом метода студије случаја, домаћој стручној и широј јавности укаже на значај развоја иновација и уопште иновативности у малим и средњим предузећима (МСП) као и на кључне факторе који у највећој мери детерминишу развој и способност МСП да иновирају у циљу унапређења пословања и конкурентности на тржишту. Такође, циљ истраживања је да се укаже и на потенцијалне начине унапређења развоја иновативности у малим и средњим предузећима (МСП). Како иновације представљају специфично оруђе предузетника и средство помоћу кога они користе промену као могућност за извршење различитих производних и услужних делатности, то је са своје стране наметнуло потребу да истраживање иновација у овој дисертацији обухвати и услужну делатност – конкретно банкарске организације где се иновације у великој мери заснивају на развоју и примени информационих и комуникационих технологија (ИКТ), али и организационим иновацијама, будући да интензивирање робно-новчане размене условљава потребу развијања банкарских послова и јачања улоге пословних банака у привредном, али и укупном друштвеном развоју. Овакав приступ циљу истраживања налази своје оправдање у чињеници да је предузетништво пословна филозофија оријентисана на будућност и да је пуна пословних изазова и шанси, а управо су пословни изазови и шансе основа и кључ техничко-технолошког, економског и социјалног раста и развоја.

У односу на предмет и циљ истраживања кандидат је у уводном делу своје дисертације поставио и **основну хипотезу** која је заснована на општим ставовима од којих се пошло у обради проблематике која је предмет истраживања ове дисертације. У том контексту, основна хипотеза као генерални став од кога се приступа истраживању гласи: *Иновације као процес креативне примене нових техничко-технолошких проналазака и организовање прилагођавања променама у окружењу представљају кључни генератор унапређења пословних процеса у предузећима и банакама, што омогућава повећање нове вредности.* Из главне хипотезе произашле су и следеће допунске, односно **помоћне хипотезе** које гласе:

**H1** - *Интеграциони процеси условљени глобализацијом намећу неопходност прилагођавања савремених организација променама у тржишном и укупном друштвеном окружењу;*

**H2** - *Све изразитија конкуренција на светском тржишту, условљена интензивнијим укључивањем у међународну поделу рада представљају силе које намећу потребу да субјекти предузетничких подухвата (МСП) креирају нове идеје за промене у пословним процесима;*

**H3** - *Креирање и примена техничко-технолошких, маркетинских, управљачких и других видова иновација условљено је јачањем истраживачко-развојне функције у организационој структури савремених организација – предузећа и банака.*

Наведене хипотезе представљају полазне ставове и уверења као основа приступа истраживању на задагу тему истраживања. Доказивање овако формулисаних хипотеза условљено је како консултовањем релевантне домаће и иностране литературе која покрива сва подручја обухваћена радним насловом теме, тако и истраживањем на студијама случаја из пословања *репрезентаната* одабране групације предузећа (МСП) као и банака. Из таквог приступа, логично је очекивати и одређени научни допринос, или бар стимуланс за даљи развој теорије о управљању иновацијама у циљу унапређивања пословања предузећа и банака као основних економских субјеката иманентних тржишном начину привређивања. Овако дефинисане и приказане хипотезе, као претпоставке очекиваних крајњих резултата у овом истраживању, могу се оценити као реалне и обухватне. У проблематици истраживања за које се кандидат определио постоји много дилема јер су иновације и иновативност веома сложене појаве. Због тога, жеља кандидата Бајић Живана да се опроба на истраживању и проблемима који се тичу менаџмента иновација треба да буде поздрављена и позитивно оцењена. Наведени моменти не само да у потпуности оправдавају разлоге кандидата за избор овакве теме истраживања већ уједно и проширују круг посматрања питања која се у дисертацији истражују, будући да практична примена резултата истраживања може бити од користи менаџменту многих организација и пословних система.

**У првом делу дисертације под називом „Промене у функционисању и развоју пословних система“** (стр.19-117) кандидат је пажњу фокусирао на промене у функционисању и развоју пословних система, наглашавајући специфичности предузећа и банака као пословних субјеката иманентних тржишној привреди. Овде кандидат указује на концепције функционисања предузетништва и економске принципе пословања предузећа и банака, истичући кључне факторе промена пословних процеса. У том контексту, промене се посматрају као феномен савремених друштвених односа, који се заснивају на стратегијској визији и лидерским особинама предузетника, при чему посебну улогу има знање као интелектуални капитал. Промене у економској сфери друштвеног живота одвијају се под дејством нових технологија као моторне снаге која омогућује развој пословних операција у циљу стварања и дистрибуирања нових употребних вредности за које постоји заинтересованост потрошача, изражена у виду тржишне тражње. Друштвени и економски контекст промена обухвата широку лепезу објашњења овог појма, међу којима је по мишљењу кандидата битно сагледати прави одговор на упитнике, као што су *шта* желимо да мењамо, *ко* треба да спроведе промене, *како* се врши промена, *какав* интензитет промене ће се обавити и *којим* начином ће се промена спровести. Овај први део дисертације обухвата 3 поглавља (I, II, i III).

**Глава I – Предузетништво као феномен иманентан тржишној привреди** (од 20 до 53 стране), у овом поглављу кандидат феномен предузетништва и предузетника посматра кроз призму предузетничке способности у смислу иновативности. На тој основи посматрано, може се закључити да се под предузетником подразумева особа која је спремна да прихвата ризике неизвесности, али и да користи шансе испољене дејством фактора унутрашњег и спољног окружења пословног субјекта. При томе, кандидат наглашава да постоји веома широка лепеза фактора који детерминишу и условљавају процес промена у савременим пословним системима, међу којима се посебно истичу политички, економски и социјални систем, али и културни ниво заједниц, развој технике и технологије и други. Кандидат у овом делу дисертације указује на услове настанка и развоја предузећа и предузетништва (од 21-23 стране), затим дефинише основне концепте функционисања предузећа и предузетништва (од 24 до 29 стране), где

посебно истиче да предузеће као пословни субјект има својства: економског, организационог, сложеног, динамичког, отвореног и недетерминисаног (стохастичког) система. Такође, анализирана су и циљна подручја пословања предузећа (од 30 до 34 стране) где је посебно истакнуто стицање тржишног положаја и увођење иновација. На крају овог поглавља, кандидат је посебну пажњу посветио анализи предузетничког подухвата и у вези са тим значају бизнис плана за предузетнички менаџмент (од 39 до 53 стране) где су детаљно појашњена питања која се односе на предузетничке одлуке, просторну и временску димензију бизнис плана, физичке и финансијске аспекте бизнис плана, као и указивање на основну сврху и намену предузетничког бизнис плана. Ово поглавље је показало да се предузетништво и иновације налазе у тесној интеракцијској вези утемељеној на знању и пракси. За предузетнике, иновација представља оруђе за предузимање новог посла или евентуално унапређење већ постојећег посла, али у измењеним околностима. Савремено предузетништво чији је носилац предузетник, садржи инверттивно-иновацијску компоненту, па отуда, примена иновације у пракси чини њену другу компоненту.

**Глава II – Пословне банке као економски субјекти** (од 54 до 81 стране), у овом поглављу кандидат је поставио аналитички оквир за што потпуније разумевање суштине макро-финансијског система чији је најзначајнији подсистем банкарски систем. Аналогно, томе кандидат истиче да се макро-финансијски систем, а по логици ствари и банкарски систем, мора посматрати као интегрални део укупног привредног система који се одликује динамичношћу, отвореношћу и сложеностју. У контексту реченог, добар и ефикасан макро-финансијски систем и банкарски систем треба да омогући несметано функционисање привредног система, опстанак, раст и развој националне економије и укупан друштвени просперитет земље. Преко макро-финансијског система и банкарског система као његовог подсистема привредни субјекти долазе до средстава

неопходних за финансирање свакодневног пословања, инвестиција, раста и развоја. Већи део овог поглавља кандидат је посветио сагледавању улоге пословних банака у савременим привредним процесима (од као и савременим трендовима у развоју пословног банкарства (*од 62 до 71 стране*) где је од свих фактора који су утицали на промену морфологије банкарског пословања у савременим условима, итд двојио неколико најзначајнијих фактора, то су: дерегулација, конкуренција, глобализација и информациони прогрес. При томе, кандидат је посебно истакао значај масовног коришћења рачунарске и информационе технологије што је енормно повећало брзину и тачност трансакција у оквиру финансијског и банкарског система и довело до стварања знатно флексибилнијих финансијских структура и флексибилнијих финансијских институција, посебно банака. Увођењем нових информационих технологија унапредиле су се процедуре у банкарском пословању, подигла се ефикасност рада, поједноставио се и убрзао практичан рад, смањили су се трошкови, повећала се продуктивност запослених у банкама, али се омогућила и уштеда времена клијената банке. Осим тога, тренутно преношење информација и обрада података омогућило је брзо сагледавање најповољнијих комбинација за пословне трансакције. На крају овог поглавља, кандидат је дао приказ и организационог структурирања пословних банака, са освртом на неке нове моделе организационих форми савремених банака (*од 72 до 81 стране*) где је исправно констатовао да организациона структура банке представља резултат активности у процесу организационог структурирања банкарских активности и може се посматрати са веома различитих аспеката, односно утицаја различитих фактора. Због тога, модели организације и функционисања савремених банака разликују се у одређеним сегментима између себе, у зависности од тога да ли је у питању: универзална или специјализована банка, велика, средња или мала банка и да ли је у питању банка са или без мреже филијала лоцираних на ужем простору или дислоцираних на ширем простору.

**Глава III – Кључни фактори промена пословних процеса** (од 82 до 117 стране), у овом поглављу кандидат је своју пажњу фокусирао на анализу феномена промена, при чему потпуно исправно констатује да савремена друштвена пракса често поистовећује феномен промене са појмом иновације, иако постоји јасна разлика између ових феномена упркос њиховом међусобном преплитању. Наиме, кандидат наводи да промена као општи појам подразумева одступање у односу на затечено стање, док се иновације односе на промене којима се обухвата креирање нове идеје о унапређењу производне технологије, производног дизајна или начина пружања услуга. Дакле, по мишљењу кандидата промене омогућују да се оствари нешто ново и различито или прецизније речено промена представља позив на иновацију. Кандидат исправно закључује да иновација настаје након сврсисходног и организованог трагања за променама, при чему већина успешних иновација користи промену. Кандидат сматра да научна дисциплина о иновацијама представља у ствари једну дијагностичку дисциплину, односно истраживање области промена које треба да пруже идеју за иновацију и конкретне предузетничке могућности. У контексту реченог, кандидат даље наводи да се у економској сфери друштвеног живота промене одвијају под дејством нових технологија као моторне снаге која омогућава развој пословних операција у циљу стварања и дистрибуирања нових употребних вредности за које постоји заинтересованост потрошача изражена у виду тржишне тражње. С тим у вези, кандидат исправно закључује да је у спровођењу промена посебно битна улога предузетништва које се јавља као својеврсни динамични процес заснован на визији, трансформацији, променама и креативности. То уједно значи да промену треба схватити као вишезначан, вишедимензионалан и слојевит цивилизацијски процес којим треба знати и ефикасно управљати, односно усмеравати га у правцу постављених циљева. Промене увек могу бити покретач или резултат развоја предузећа па је овом питању посвећена пажња (*од 86 до 89 стране*) при чему кандидат сматра да би предузеће могло успешно користити промене оно мора да поседује и одређене карактеристике међу којима он издваја оне најзначајније, а то су: да располаже са довољним бројем свежих и квалитетних информација, затим да буде флексибилно и на крају мора да има флексибилан менаџерски тим. Имајући у виду чињеницу да су промене стални пратилац сваке организације кандидат у овом делу дисертације оправдано поставља питање да ли је могуће све организационе промене диференцирати у неке одређене групе. С тим у вези, кандидат наводи три основне врсте организационих промена: промене у организационој структури предузећа, промене у технологији производње, односно пословања и промене у структури запослених. Посебну пажњу у овом поглављу кандидат је посветио питању управљања променама, будући да је управљање променама постао нови концепт у савременом менаџменту који уважава чињеницу да су данас брзе промене специфична појава времена у коме живимо, па сходно томе, предузећа не могу ефикасно да послују и развијају се ако не иду у корак са променама и ако их не користе. Консултујући релевантну литературу кандидат је у овом поглављу дисертације исправно дошао до закључка да се савремена теорија менаџмента данас доста бави не само разрадом већ и применом концепта управљања променама при чему се предлажу различити приступи, али они у основи не дају неке битне разлике у схватању суштине филозофије концепта управљања променама. Аналогно томе, концепт управљања променама у ствари је савремени концепт менаџмента чија ваљана примена зависи, пре свега, од менаџмента и његовог приступа променама.

У другом делу дисертације под називом „Иновације у процесу савременог пословања“ (стр.118-237) кандидат разматра проблематику увођења иновација у процес пословања предузећа и услужних делатности, посебно банака, као неумитан

услов опстанка на тржишту и развоја привредног субјекта, али и укупне макроекономије. При томе, предузетништво се третира као основни покретач иновативног понашања. Овај део истраживања кандидата, посвећен је савременим тенденцијама у управљању иновацијама, које превасходно подразумева неопходност препознавања и рационалног коришћења прилика које се испољавају из тржишног и укупног друштвеног окружења. Специфичности управљања иновационим процесима испољавају се кроз препознавање извора технолошког знања и пословне димензије технологије као и тржишних компетенција у процесу саме комерцијализације иновационих решења. При томе, у овом другом делу дисертације посебна пажња посвећена је, с једне стране, иновационим процесима у малим и средњим предузећима (МСП) а с друге стране, иновационим процесима у банкарским организацијама. С тим у вези, неопходно је нагласити чињеницу да у савременим условима пословања сектор услуга експоненцијално расте, па модели менаџмента иновација у услужном сектору доживљавају значајне промене. Аналогно томе, оправдано се наметнула потреба указивања специфичности иновација услуга у банкама, поготово што су иновације у банкама данас у великој мери засноване на развоју и примени информационих и комуникационих технологија (ИКТ). Овај други део дисертације обухвата 3 поглавља (IV, V, i VI).

**Глава IV – Сложеност феномена иновација** (од 119 до 147 стране), у овом поглављу кандидат најпре даје различите дефиниције иновација које се могу срести у широј литератури (*од 119 до 124 стране*) при чему, констатује да велики број дефиниција уједно говори о великом интересовању савремене теорије и праксе за иновације, јер се управо иновације сматрају најзначајнијим средством конкурентске предности савременог предузећа. Анализирајући различите дефиниције иновација које се срећу у литератури кандидат исправно закључује да све дефиниције у ствари садрже *новину* било да је реч о новом знању, идеји, производу, процесу, технологији или прихватању и усвајању идеја. Стога, кандидат истиче да је нагласак на новини кључна тачка иновације. Како год да настају иновације су комбинације идеја и информација које доносе позитивне промене. Отуда, иновације су од кључне важности за дугорочни успех свих организација јер генерално гледано, организације које не иновирају не могу успети на тржишту и на крају нестају. Кандидат истиче да су иновације повезане са креативношћу јер иновација произлази из креативности. При томе, креативност се дефинише као способност стварања оригиналних замисли или сагледавање постојећих на нов начин. Анализирајући повезаност иновација и креативности (*од 125 до 128 стране*) кандидат долази до закључка да је креативност способност посматрања проблема са различитих аспеката што омогућава организацији (предузећу) да изађе из старих правила и норми које везују организацију за традиционалне методе обављања многих пословних активности. Због тога, креативност би за менаџере требала бити кључни елемент у постизању циљева организације (предузећа). У овом поглављу кандидат се веома темељно бавио и питањем извора иновација (*од 129 до 134 стране*). У том контексту, он наводи и анализира седам основних извора иновација: неочекивано, неподударности, иновације засноване на потреби неког процеса, промене у структури привреде или тржишта, демографска кретања и промене, промене у опажањима, расположењима и значењима, и коначно нова сазнања (научна и ненаучна). На крају овог поглавља, кандидат је посветио пажњу и питању иновације услуга (*од 141 до 147 стране*) где је најпре указао на специфичности услуга у односу на производна добра да би након тога издвојио и приказао три битне категорије концепта услуга, а то су: ресурсни модел, модел процеса и модел производа. Код иновација услуга, кандидат истиче да у последњим деценијама нове технологије добијају највећи значај управо у домену услуга, што је резултирало да технолошки напредак допринесе експоненцијалном расту сектора услуга и његовом све већем економском значају. Технологија је омогућила услужним организацијама да кроз развој услуга унапређују своју ефикасност и ефективност и јачају свој положај на тржишту. Све јаче конкурентско надметање приморало је многе услужне организације да савремене технологије уграде у своју понуду. Као последица таквих трендова услужни сектор је, по мишљењу кандидата, данас постао водећи корисник, стваралац и агент трансфера технолошких и нетехнолошких иновација, те као такав има главну улогу у креирању, прикупљању и дифузији, организационог, институционалног и друштвеног значаја.

**Глава V – Савремене тенденције у управљању иновацијама** (од 148 до 191 стране), у овом поглављу кандидат је детаљно размотрио и анализирао проблематику менаџмента иновација кроз сагледавање неколико најзначајнијих корпуса питања из овог домена. Савремена пословна пракса данас бележи велике напоре многих организација (предузећа) да у задовољавању потреба својих потрошача буду знатно успешнији од конкуренције и тиме остваре бољи положај на тржишту. Због тога, потребе потрошача и активности конкуренције представљају изузетно јаке подстицаје многим предузећима да на тржиште пласирају нове или модификоване производе, а за то су им неопходне иновације. Међутим, иновације нису везане само за производе. Отуда, кандидат сматра да се склоност ка иновацијама данас може приписати више малим предузетничким предузећима, него великим фирмама, мада се на први поглед то чини нелогичним. Иако би велике фирме требале да буду супериорније у погледу броја иновација, кандидат ипак истиче чињеницу да су мале предузетничке фирме далеко ефикасније у овом домену. У складу са овом тврдњом кандидата, а на основу искустава савремен привредне праксе, процена је да су мала предузетничка предузећа у протеклом периоду остварила око четири пута више иновација у односу на фирме средње величине, док су велика предузећа на развој нових производа трошила средства скоро десет пута више него мала предузетничка предузећа.

Следствено томе, кандидат је у овом поглављу доста пажње посветио приказу иновативне природе предузетничког процеса (*од 159 до 163 стране*) где истиче да његову основну суштину чини превођење стварног у могуће, односно онога што јесте у оно што би могло бити. При томе, кандидат сматра да сам предузетнички процес има свој финансијски, друштвени и лични аспект. Предузетнички процес подржавају његове битне компоненте, а које доприносе његовом успешном одвијању, то су: предузетник, могућности, организација и ресурси. Кандидат сматра и заступа став да сви предузетнички процеси морају имати све ове компоненте, које се у различитим процесима испољавају на веома различите начине. Осим предузетништва као иновативног процеса, кандидат је у овом поглављу дисертације посебну пажњу посветио и менаџменту иновација као процесу (*од 164 до 167 стране*). С тим у вези, кандидат истиче чињеницу да је управљање (менаџмент) иновацијама својеврстан процес који се састоји од више фаза и то: инвенција, развој, дифузија, интеграција и праћење (евалуација). Кандидат сматра да је савремено управљање иновацијама усмерено на различите фазе одређеног иновационог напора, при чему свака фаза одговара јединственом скупу активности, што у ствари представља значајну разлику у односу на раније иновативне моделе (нпр. Шумпетеров модел иновационог процеса). Међутим, иако је кандидат овде истакао значај савременог схватања иновационог процеса, ипак је чињеница да оно има и одређених недостатака што кандидат исправно закључује, јер се не може на исти начин применити код свих технолошких решења и у свим делатностима. Став кандидата је да иновациони процес није рутински процес, што значи да напредак у иновационом процесу не може бити унапред програмиран и са сигурношћу предвиђен јер постоји неизвесност везано за сам настанак појединих ситуација, док и саму структуру иновационог процеса карактерише велика сложеност. Због тога, кандидат је мишљења да иновациони процес треба да буде само пут, мапа или водич за нешто што може да помогне људима да изграде свој метод и пронађу решење које је за њих најприкладније. У овом поглављу дисертације, кандидат је доста простора посветио техникама управљања иновацијама, али такође и моделима управљања иновацијама. Када су питању технике управљања иновацијама (*од 168 до 174 стране*) кандидат је навео читав низ техника управљања чијом се применом организације (предузећа) могу лакше прилагодити тренутним условима и околностима, те тако избегнути опасности од неуспеха. Међутим, како детаљније разматрање поменутих техника превазилази потребе истраживања у дисертацији, кандидат се фокусирао на разматрање само две, по њему, важне технике управљања иновацијама, то су: техника иновационог радара и техника пирамида иновација. Када су у питању модели управљања иновацијама (*од 175 до 185 стране*) кандидат је у овом поглављу посветио веома доста простора њиховом истраживању и дошао је до закључка да у литератури о иновацијама постоји велики број различитих модела управљања иновацијама, али генерално гледано, сви они могу се диференцирати у четири основне групе, то су: линеарни модели, симултани модели, интерактивни модели и мрежни модели. Прве три групе модела, припадају тзв. традиционалним затвореним моделима, док последњи мрежни модел припада групи тзв. савремених отворених модела управљања иновацијама. Основна карактеристика традиционалних модела управљања иновацијама јесте затвореност иновационог процеса. Иновативне активности предузећа спроводе се само унутар предузећа, на основу расположивих знања и технологије, а интелектуална својина представља пословну тајну. Отворени модел управљања иновацијама представља савремени и уједно холистички приступ управљању иновацијама, а настао је као одговор на глобализацију привреде и боље коришћење информационе технологије, повећање мобилности радне снаге и све веће присуство заједничких улагања. Зато овај модел наглашава потребу за већом сарадњом између различитих предузећа како би се умањили потенцијални ризици и трошкови, али истовремено и повећала ефикасност иновативног процеса и боље комерцијализовала иновациона идеја на тржишту.

**Глава VI – Специфичности управљања иновацијама у МСП и банкама** (*од 192 до 237 стране*), у овом поглављу кандидат је детаљно и исправно приказао основне карактеристике, с једне стране, иновативних процеса у малим и средњим предузећима, а с друге стране, специфичности иновативних процеса у пословним банкама. *Када су у питању иновативни процеси у малим и средњим предузећима* (*од 193 до 219 стране*) кандидат истиче да МСП представљају велику и веома хетерогену групу предузећа посматрано са њихових иновационих активности и иновационих резултата. Сходно томе, ова група предузећа сврстана су у четири велике групе, то су: иновациони лидери, водећи корисници иновација, потенцијални иноватори и неинновативна мала и средња предузећа. Кандидат је у овом делу рада темељно обрадио неколико изузетно значајних питања када су у питању МСП, а то су: *прво*, иновационе карактеристике МСП, *друго*, иновациони капацитет МСП, *треће*, лимитирајући фактори иновативности МСП, и *четврто*, иновациона политика МСП. Иновативне активности малих и средњих предузећа представљају континуирани процес и имају много значајнију улогу за привредни раст и развој иновативности у привреди, него што се то на први поглед може препознати. Осим нових, радикалних и економски значајних иновација, иновирање у сектору малих и средњих предузећа обухвата такође и увођење већ постојећих, али побољшаних производа, услуга и процеса, затим нови наступ на новим тржиштима, увођење нове или побољшане организације, као и система управљања (менаџмента) у малим и средњим предузећима. Да би опстала и развијала се МСП морају да спроводе и перманентно унапређују своје иновационе активности како би била успешна у креирању и примени нових знања и иновација. При томе, капацитет МСП да успешно иновирају одређује обим и врсту њихове конкурентске предности. Овде је реч о иновативном капацитету МСП под



kojim se podrazumeva sposobnost preduzeћа da uspešno sprovedi inovacije. Imajući u vidu чињеницу да иновативни процес укључује способност проналажења идеја (инвенцију) и њено увођење на тржиште (иновацију) кандидат исправно закључује да је иновациони капацитет предузећа условљен, с једне стране, способношћу проналажења нових идеја, а с друге стране, могућностима реализације тих идеја. Такође, кандидат с правом истиче да иновациони капацитет није исти за сва МСП јер он зависи од великог броја фактора. У протеклом периоду вршена су различита истраживања везано за ограничења иновативности МСП. Овом питању је кандидат такође посветио довољно пажње у овом поглављу, где је дошао до закључка да иако се резултати до којих се дошло односе на појединачне земље где су вршена таква истраживања, ипак се обједињавањем резултата тих истраживања може доћи до формирања целовите слике присутних ограничења и препрека које успоравају и ограничавају иновационе активности и процесе у МСП. С тим у вези, све лимитирајуће факторе иновативности малих и средњих предузећа могуће је поделити на две велике групе и то: интерни и екстерни лимитирајући фактори. Интерни фактори се односе на ограничења унутар самог предузећа, док екстерни фактори се односе на спољна ограничења из окружења. Према резултатима истраживања, најзначајнији интерни ограничавајући фактори иновативности МСП огледају се углавном у следећем: финансијска уска грла, неадекватна финансијска средства, недостатак интерних фондова, високи трошкови иновација, висок економски ризик, неадекватност истраживачко-развојних активности, пројектовање и тестирање производа унутар предузећа, недостатак рачуноводствених система, перцепције запослених о ризику и трошковима иновација, недостатак стручних кадрова, недостатак технолошког знања итд. Истовремено, као најзначајнији екстерни ограничавајући фактори иновативности МСП углавном се наводи следеће: лакоћа копирања иновације, државна бирократија, недостатак подршке државе, недостатак стручне радне снаге, лоша кредитна активност банака, недостатак информација о технологији, недостатак техничких информација, тржишна ограничења, технолошке препреке, недостатак спољног финансирања, ограничења на иностраном тржишту. Резултати истраживања јасно показују зашто многа МСП не улажу довољно средстава у своје иновационе активности.

*Када су у питању специфичности иновативних процеса у пословним банкама (од 220 до 237 стране)* кандидат одмах на почетку истиче да је финансијски сектор сам по себи веома комплексан што у мноме усложњава и сам концепт услужне понуде сектора финансијских услуга. Затим се даје тзв. утилитаристичко дефинисање банкарске услуге, да би се кандидат ипак определио за дефиницију банкарске услуге у смислу да је то услуга или пакет услуга који банка нуди кориснику за одабрано циљно тржиште. Такође, кандидат исправно закључује да се банкарски сектор не може сматрати творцем значајних иновација јер у великој мери он преузима иновације из других сектора (нпр. телекомуникације, ИТ индустрија). Да би опстале у новом глобалном окружењу банке морају да трагају за новим профитабилним банкарским производима и услугама који ће задовољити потребе њихових клијената, али и да их даље развијају, што представља својеврстан процес који кандидат означава као финансијски инжењеринг. Ова неопходност развоја банкарских производа и услуга чини темељ и основу иновација у банкарском сектору. Консултовањем релевантне стручне литературе из области банкарства кандидат је дошао до закључка да савремене банке развој иновативних банкарских производа и услуга остварују на више различитих начина, од којих су најважнији: (а) додавањем нових услуга већ постојећој понуди, (б) нивим комбиновањем и препакивањем услуга, (в) модификовањем и екстензијом постојећих услуга, (г) комбинацијом од неких претходно наведених алтернатива. Кандидат сматра да квалитетна банкарска услуга и задовољство корисника тих услуга чине примарне факторе за раст и развој банке, што имплицира закључак да без иновативних активности и нових банкарских производа и услуга банка ризикује да изгуби позицију на тржишту. Зато је проблем увођења нових услуга у савременим банкама проблем који је константно присутан и који се увек изнова намеће, јер је под снажним притиском конкуренције, дерегулације, драстичних технолошких промена као и промена у окружењу које прате банкарска и финансијска тржишта. Стога, за банке које послују на изузетно променљивом финансијском тржишту, најзначајнија активност мора да буде увођење нових услуга и стално ширење палете банкарских производа и услуга. Према мишљењу кандидата, иновативне банкарске услуге би требало да испуњавају најмање четири критеријума, то су: значај, јединственост, одрживост и могућност пласирања на тржишту. С тим у вези, ипак је чињеница да само мали број иновација представља стварно нове банкарске услуге, јер оне нису нове за јавност. Нове банкарске услуге захтевају ангажовање великих банкарских ресурса, а уз то носе и висок степен ризика. За разлику од њих, банкарске услуге са малим прилагођавањима резултирају добрим банкарским приходима и то без већих улагања и мање су ризичне. У контексту реченог, кандидат истиче и чињеницу да се банкарске услуге лако копирају од стране конкуренције тако да се иновативни ефекти диференцијације *пионирске банке* брзо истопе и нестану. Даље, кандидат заступа став да развој нових банкарских производа или услуга, треба посматрати као својеврстан иновативни процес који се, по њему, састоји од 6 (шест) основних фаза, то су: прикупљање идеја, разматрање и избор идеја (тзв. просејавање), пословна анализа, развој, тестирање и комерцијализација. Све поменуте фазе кандидат је детаљно образложио и исправно објаснио. Као и код других индустрија и грана привреде, тако и код финансијске индустрије и банака основни циљ јесте остварити добит од продаје финансијских производа. Зато све финансијске инситуције стално развијају нове финансијске производе и услуге у циљу максимизирања добити, да би задовољиле како властите тако и потребе својих клијената. У том контексту, кандидат истиче да је током последње две деценије дошло до озбиљних промена у

економском, технолошком и друштвеном развоју које су нашле адекватног одраза и на профиле, облике, начине рада и организацију финансијских институција, а посебно банака, као најзначајнијих финансијских институција. Ове промене, по мишљењу кандидата, односе се првенствено на неколико најзначајнијих фактора који су условили промене у банкарству, а то су: дерегулација банкарског пословања, глобализација финансијских тржишта, раст конкуренције међу финансијским институцијама, развој информационе технологије, нестабилност и ризик пословања, као и пораст захтева клијената банке. Све наведене факторе кандидат је детаљно и потпуно исправно образложио и појаснио. На крају овог шестог поглавља дисертације, кандидат се осврнуо и на питање основних токова иновационих процеса у банкарству (*од 234 до 237 стране*). С тим у вези, констатује се да је током последње две деценије технолошки развој потпуно преобликовао банкарску индустрију која је данас постала водећи сектор у коришћењу нових технологија. Аналогно томе, данас се савремено банкарство не може замислити без добро организованог информационог система који је основни предуслов за израду и реализацију пословне политике банке и њене развојне стратегије. Зато данас банке улажу значајна средства у развој информационих система и технологија. При томе, улога информационих система и технологија огледа се у ефикасном и ефективном банкарском пословању, па су зато информационо-комуникационе стратегије банака превасходно усмерене на аутоматизацију банкарских послова са циљем да се задовоље корисници банкарских услуга, и то без обзира на географску дистанцу. На тај начин, банке имају могућност да пруже квалитетне банкарске услуге кроз развијене мреже даљинског банкарства као што су интернет банкарство, телефонско банкарство и мобилно банкарство. Међутим, највеће технолошко достигнуће у развоју савременог банкарства је свакако појава електронског новца, а самим тим и електронског банкарства. У том контексту, суштина банкарске понуде у сегменту електронског банкарства лежи у томе да банка обезбеди потпуну доступност сервиса свим корисницима услуга током целог дана, без личне посете банци и без ограничења у погледу радног времена. На крају, кандидат закључује да је врло вероватно да ће класично банкарско пословање и лични сусрети са клијентима банке ускоро постати *rarities* прошлости и да ће их готово у потпуности заменити електронска комуникација. Производња и испорука банкарских производа и услуга биће потпуно аутоматизоване. Технолошки напредак ће у знатној мери утицати на смањење трошкова великих трансакција, али ће имати за последицу и деперсонализацију банкарских услуга и губитак радних места.

У трећем делу дисертације под називом „Истраживање – управљање иновацијама на примерима из праксе“ (стр.238-333) кандидат је извршио детаљну емпиријску анализу примењујући метод студије случаја који је омогућио приказ једне темљне анализе примењених практичних решења, везано за управљање иновацијама у одабраном предузећу *Tehnexport* из групе МСП као и одабране банке – *Банка поштанска штедионица*. Зато овај трећи, и уједно последњи део дисертације представља њен емпиријски део, будући да се у овом делу истраживања настојало утврдити могу ли се основне хипотезе рада у довољној мери потврдити на основу искустава савремене привредне праксе у области управљања иновацијама, а конкретно на примеру производног предузећа *Tehnexport* као и на конкретном примеру једне финансијске организације као што је банка – *Банка поштанска штедионица*. Фокусирање на овакав свој приступ истраживању кандидат је аргументовао са неколико битних разлога. *Прво*, сва схватања о иновацијама диференцирана су на две велике групе и то: (а) схватање иновација са мекроекономског аспекта, и (б) схватање иновација са микроекономског аспекта, односно као процеса који је примарно везан за пословну организацију. При томе, макро аспект иновација био је доминантан у 19. веку као и у периоду после другог светског рата, када су научници били усмерени ка тражењу одговора на питање међузависности нових производа и економског раста. *Друго*, читав низ студија о иновацијама које су спроведене током 50-их година 20. века покушао је да пружи одговор на питања која су везана за интерне карактеристике иновационог процеса у националној економији. Предност ових студија огледала се у томе што су заузеле један интердисциплинаран приступ, повезујући организационо понашање, бизнис и менаџмент. При томе, коначан закључак студија био је да се организације (фирме) понашају потпуно различито и да није могуће пронаћи један универзалан модел за успешност иновација. У том контексту, дошло је до развоја једног новог теоријског оквира који је настојао да покаже, како се управља иновацијама у организацији и зашто су поједине фирме успешније од других. Тако је настала друга група схватања везано за процес иновација, као процесу примарно везаном за предузећа, који посредно преко успешности својих организација могу допринети економском расту. Несумњиво је да оваква схватања кореспондирају са микроекономским схватањем иновација, односно као процесом који се примарно везује за пословну организацију. *Треће*, у савременој ери глобализације и развоја привреде засноване на знању, неспорна је чињеница да су иновативна мала и средња предузећа (МСП) постала најзначајнији развојни потенцијал свих савремених привреда, због њиховог доприноса који се огледа у технолошким иновацијама, запошљавању, повећању извоза, динамизирању конкуренције итд. Дакле, у садашњем тренутку иновација је постала моћно средство за многа МСП што им омогућава да успешно уђу на тржиште и учествују у протоку знања у оквиру иновационих система и то као значајни извори знања, а не само као пасивни корисници знања. Због тога, многи аутори у новије време истичу да се иновативност на микро нивоу све чешће манифестује не само у облику нових производа и нових процеса, већ и нових пословних система. *Четврто*, иновативност је итзузетно сложена појава и може се посматрати са веома различитих аспеката у складу са афинитетима истраживача и циљевима посматрања проблема. Имајући у виду да се ради о веома значајном

феномену савременог друштва, неспорна је чињеница да постоји бројна и разноврсна литература у којој се иновативност посматра и истражује. Отуда, у зависности од самог предмета истраживања користе се различити критеријуми на основу којих се описује иновативност. У контексту наведеног, по мишљењу кандидата, сви претходно наведени моменти не само да у потпуности оправдавају разлоге за микроекономски приступ емпиријском истраживању иновација у трећем последњем делу дисертације, већ уједно и проширују круг посматрања проблематике која је у овом раду истраживана, пре свега, везано за само дефинисање циља и предмета истраживања. Овај трећи и уједно последњи део дисертације обухвата 2 поглавља (VII i VIII).

**Глава VII – Управљање иновацијама на примеру предузећа Tehnoexport** (од 239 до 285 стране), у овом поглављу је извршена анализа управљања иновацијама на примеру производног предузећа Tehnoexport. Ово приватно предузеће бави се производњом чији производни програм данас обухвата преко 12.000 готових производа. Предузеће успешно послује у Србији где има лидерску позицију на тржишту, али своје будуће планове везује за већи продор на инострано тржиште. Остварујући успешне пословне резултате и градећи партнерске односе са иностраним компанијама Tehnoexport бележи константан раст из године у годину, првенствено кроз све интензивнији пласман својих производа на иностраним тржиштима. До сада остварени резултати предузећа створили су изузетно добре предуслове за потпуно стабилно пословање фирме и њен даљи континуелни раст. На основу анализе конкретних примера у овом поглављу рада, приказане су најважније иновације фирме Tehnoexport (*од 250 до 280 стране*), које се превасходно односе на следеће: (1) Иновативне промене у полтици цена; (2) Иновативне промене у мерењу ефективности производног рада; (3) Иновативне промене у методама пословне анализе; (4) Иновативне промене у акционим плановима менаџмента; (5) Иновативне промене у методологији буџетирања; (6) Иновативне промене у контролинг функцији. На бази детаљне анализе наведених иновативних решења у производном предузећу Tehnoexport, дошло се до закључка да Tehnoexport спада у високо иновативно предузеће које обухвата и обједињује све традиционалне функционалне вештине (истраживање, развој, производњу, маркетинг) у јединствен процес стварања новог модела пословања чија је основна карактеристика иновативност и то као облик пословања. У предузећу Tehnoexport иновација се посматра као веома комплексан процес који је састављен од мноштва различитих активности. Због тога, менаџмент иновационих пројеката у овом предузећу увек полази од веома јасно дефинисаних процеса у којима су јасно издвојене фазе и кључне операције. На тај начин, омогућава се потребно улагање и алоцирање ресурса у појединим фазама: људских, материјалних и финансијских, као и одређивање рокова и резултата који се јасно везују за поједине фазе. Управљање иновационим пројектима у предузећу Tehnoexport обухвата планирање, реализацију и контролу свих фаза иновационог процеса у складу са постављеним циљевима. При томе, посебно се уважава значај иновативне културе и климе за успех предузећа и његов будући развој, што са своје стране условљава организовано, систематско и континуирано трагање за новим могућностима. Управљање иновацијама или менаџмент иновација у предузећу Tehnoexport обухвата све подпроцесе менаџмента: планирање, организовање, вођење, кадровање и контролу, али они овде добијају одређене специфичности у складу са новим моделом пословања заснованог на иновативности као обликом пословања. Модел који је заступљен у фирми Tehnoexport представља оквир за иновације као менаџмент процес и он обухвата основне факторе које треба разматрати ако се жели успешно управљати иновацијама. Овај модел показује да су интеракције унутар предузећа предоминантно важне и да сви токови информација доприносе вредности знања којима фирма располаже, па њихово препознавање и коришћење у функцији развоја чини процес управљања иновацијама веома сложеним. Модел примене иновационих промена у предузећу Tehnoexport спада у ред затворене иновативне парадигме јер претпоставља самостално стварање идеја и њихово превођење у сопствене производе. Модел који је детаљно анализиран у овом поглављу дисертације потврдио је чињеницу да успех предузећа у будућности, пре свега, зависи од акумулираног знања и изграђених интерних веза унутар предузећа, што чини кључну основу за целокупно пословање Tehnoexporta и његову конкурентску предност, а посебно је од значаја за успешност предузећа у области управљања иновацијама. У контексту претходно наведеног, кандидат истиче да се мора имати у виду чињеница да за већину предузећа реализација успешних иновација представља веома компликован процес, јер кључни фактори дугорочне конкурентности су комбинација иновативних идеја и управљања иновацијама у предузећу. Зато нека предузећа не успевају да адекватно управљају иновацијама, док нека друга не поседују способности да остваре конкурентску позицију кроз иновације. На основу укупног истраживања у дисертацији, кандидат је дошао до аргументованог закључка да је основни разлог неуспеха таквих предузећа, пре свега, непостојање концептуалног оквира за суштинско разумевање иновативног процеса, као што је то случај у предузећу Tehnoexport, где у ствари постоји савремени модел пословања заснован на иновативности као обликом пословања.

**Глава VIII – Управљање иновацијама на примеру банке – Банка Поштанска штедионица** (од 286 до 333 стране), у овом поглављу је извршена анализа најзначајнијих иновација на примеру банке – Банка Поштанска штедионица као значајног репрезента у сегменту пословног банкарства у Србији. Поштанска штедионица а.д. Београд 2002. године је трансформисана у банку, а 2006. године у складу са Законом о банкама мења свој назив у Банка Поштанска штедионица а.д. Београд. На тој основи, Банка је континуирано развијала своје пословање у области платног промета као и пружања других банкарских услуга својим

клијентима, примењујући савремене информационе и комуникационе технологије у свом банкарском пословању. Банка Поштанска штедионица као финансијска организација пословног усмерења редовно прати сва актуелна кретања у окружењу, настојећи да одржи али и побољша и унапреди пружање својих услуга и банкарских производа, како физичким тако и правним лицима. Сходно наведеном, посебна пажња се посвећује развоју електронског банкарства и примени савремених информационих и комуникационих технологија у функцији развоја финансијско-технолошких иновација у банкарском пословању. На основу анализе конкретних примера у овом поглављу рада, приказане су најважније иновације Банке Поштанск аштедионица, пре свега везано за сегмент електронског банкарства као и неке од финансијско-технолошких иновација везано за банкарско пословање (*од 308 до 330 стране*), што се превасходно односи на следеће иновације: (1) Интернет банкарство; (2) Мобилно банкарство; (3) SMS банкарство; (4) Card alarm услуга; (5) Самоуслугна зона 24/7; (6) Платне картице. На бази детаљне анализе наведених иновативних решења у Банци Поштанска штедионица, кандидат је дошао до закључка да Банка Поштанска штедионица представља лидера у пословању са становништвом на домицилном банкарском тржишту. Ова банка је своје досадашње успехе мерила не само финансијским резултатом и својом тржишном позицијом, већ и задовољством њених клијената. Због тога, Банка је успела да препозна и разуме на прави начин потребе својих клијената, па је на најбољи начин на исте одговорила, те је тако створила још боље услове за успостављање дугорочних партнерских односа на реализацији Банка – клијент. Такође, помоћу нових информационих и комуникационих технологија кроз континуирано инвестирање у функционална подручја пословања, Банка Поштанска штедионица је успела да развије и читав низ различитих облика електронског банкарства, посебно самоуслугног банкарства. На основу укупног истраживања у дисертацији, кандидат је у овом делу рада изнео и неке своје генералне закључке који се односе на банкарски сектор уопште. У том контексту, посебно је истакао чињеницу да се све банке данас суочавају са великим изазовима чији узроци леже у сталним променама у пословном окружењу. За разлику од многих предузећа која се са више или мање успеха носе са новим навикама потрошача и новим захтевима савремених тржишта, банке су ипак знатно ригиднији пословни системи који се много теже прилагођавају променама. Имајући у виду тренутну ситуацију на банкарском тржишту, кандидат сматра да прихватање нових трендова више неће бити само ствар пословног избора и стратешке предности, већ ће захтевати потпуну реинтерпретацију банкарства у смислу константног усвајања нових трендова и иновација као неопходног услова опстанка на банкарском тржишту. У том контексту, важно је да банке остану отворене и да прате тржиште које се брзо мења, те да препознају различите потребе својих клијената. Развијајући такав приступ и примењујући нове информационе и комуникационе технологије, банке ће брже и лакше пронаћи одговарајућа решења за своје клијенте, имајући у виду чињеницу да је основна мисија банке да понуди проактивне банкарске услуге и успостави дугорочне пословне односе са клијентима. Кандидат сматра да кључна промена треба да лежи у интерактивности, где је од виталног значаја иновација. Аналогно томе, аргументовано и без икакве сумње кандидат закључује да је будућност банкарског пословања у дигиталним технологијама. Нови трендови, уз модерне технолошке алате допринеће даљој трансформацији традиционалних метода банкарског пословања у модерно пословање које ће у центар интересовања поново ставити клијенте банке. У периоду који предстоји, банке се морају веома снажно повезати са дигиталним каналима помоћу којих ће својим клијентима осигурати облик комуникације прилагођен њиховим потребама.

## **VI ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА**

Полазећи од урађене докторске дисертације и њеног садржаја комисија закључује да је кандидат Живан Бајић на основу релевантне литературе која је коректно коришћена, извршеног истраживања, као и саопштавања донетих закључака учинио значајан стваралачки напор. Као резултат тога, добили смо целовиту идентификацију и тумачење веома сложене проблематике управљања (менаџмента) иновација. Кандидат је доказао основне хипотезе које је у свом истраживању поставио, док садржај, структура рада и конзистентност излагања указују да кандидат поседује неопходна знања из предмета истраживања, те да је методолошки исправно и јасно изложио резултате до којих је дошао. У раду су исправно примењене одговарајуће методе и технике. Кандидат је успешно применио основне теоријско-методолошке поставке релевантне за област коју је истраживао. Имајући у виду начин обраде појединих питања и добијене закључке може се рећи да је докторска дисертација оригинална и да на прави начин обрађује веома комплексну и код нас још увек недовољно истражену тему (област). Аналогно томе, може се сматрати да је овом докторском дисертацијом дат допринос научним и практичним сазнањима из области менаџмента иновација, поготово што је процес отварања Србије према свету и процес транзиције условио бројне промене у савременој привредној пракси која данас тражи све веће повезивање са светом као једним од најважнијих предуслова за формирање и афирмацију привреде тржишног типа, што ће несумњиво деловати у правцу даље афирмације истраживања области менаџмента иновација. Иновативност је појава која значајно одређује развој савремене привреде засноване на знању и уједно је најзначајнији фактор опстанка и развоја предузећа. Данашња предузећа су суочена са озбиљним и разноликим изазовима, као што су: проширење глобалне економије, убитачна борба за тржишта, драстично смањење животног века производа, брзе технолошке промене, структурне трансформације, смањивање величине предузећа итд. Да би могла одговорити на поменуте изазове,

предузећа морају стално да повећавају продукtivност, побољшавају квалитет производа и услуга, развијају нове производе и услуге и да непрекидно испитују захтеве и жеље потрошача. Другим речима, то значи да предузећа морају да буду стално иновативна јер императив савременог пословања предузећа јесте константно усавршавање свих компоненти структуре и пословања предузећа. У контексту наведеног, иновативност предузећа представља његову способност да се дође до нових идеја, нових начина производње, нових пословних модела, нових производа и услуга, и да се на нов начин реше проблеми и изазови са којима се суочава предузеће. При томе, основна сврха иновација јесте промена стања, кретања, поступака, трошкова производа и услуга, знања и способности људи као и њиховог деловања на потенцијале за стварање богатства дајући ресурсима нова својства у циљу постизања економских, социјалних и других циљева. У контексту наведеног, неспорна је чињеница да за већину предузећа реализација успешних иновација представља веома компликован процес, јер кључни фактори дугорочне конкурентности представљају комбинацију иновативних идеја и управљања иновацијама у предузећу. Због тога, нека предузећа никако не успевају да адекватно управљају иновацијама, док нека друга опет не поседују способности да остваре конкурентску позицију кроз иновације. С тим у вези, кандидат је у својој дисертацији аргументовано доказао да је основни разлог неуспеха поменутих предузећа, пре свега, непостојање концептуалног оквира за право и суштинско разумевање иновативног процеса. С тим у вези, практичан допринос истраживања у дисертацији, огледа се у томе што у ситуацији недовољне развијености савремених модела пословања који су засновани на иновативности као обликом пословања, истраживање у дисертацији иницира и намеће потребу даље разраде модела иновационих процеса у производним предузећима, како би се евентуално могао створити модел који би био довољно флексибилан да се може применити у различитим областима привређивања, а који би полазио од познате девизе иноваторске делатности: *ново и другачије* уместо *боље и више*. У контексту овде реченог, треба имати у виду чињеницу да савремена тржишна привреда, заснована на улагању капитала, карактерише се све већом заступљеношћу предузетништва у структури пословних система. Овакав концепт постаје све популарнији међу учесницима у привредном животу, што се потврђује чињеницом да се у већини економски развијених земаља оснива сваке године све већи број нових предузетничких фирми. Ово указује на то да је генеза савременог схватања предузетништва у уској вези са развојем предузећа, при чему, несумњиво је да економска теорија још увек није до краја разрадила нити до краја дефинисала феномен предузетништва.

## VII ОЦЕНА НАЧИНА ПРИКАЗА И ТУМАЧЕЊА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

Свеобухватност и значај истраживања које се односи на тему докторске дисертације, захтевало је коришћење различитих истраживачких метода. Аналогно томе, методологија овог истраживања заснована је, *прво*, на теоријској разради предмета истраживања кроз анализу теоријских ставова из ове материје, и *друго*, дефинисању основних појмова релевантних за област истраживања. Следећи корак у истраживању био је постављање основне и помоћних хипотеза кроз које се изражава постојање одређене корелације између основних појмова релевантних за област истраживања, као и њихово постепено развијање на претежно индуктивни начин уз тежњу да се дедуктивно пронађе одређено опште правило које би важило као универзални постулат. Даље, прикупљањем научних података из теорије и праксе, као и анализе студија случаја из пословања *репрезентаната* одабране групације предузећа (МСП) као и банака, настојало се на крају доћи до научног објашњења садржаног у закључним разматрањима ове дисертације. У контексту наведеног, а имајући у виду чињеницу да је истраживање у овом раду само по себи веома комплексно, по логици ствари, истраживање је наметнуло и потребу избора одговарајуће методологије. С тим увези, треба истаћи чињеницу да је управо комплексност истраживања проблема иновација и то у светлу унапређења пословања предузећа и банака наметнуло потребу крајње селективног приступа у свим фазама истраживања, са циљем да се истраже само најважнији и најпресуднији утицаји, као и карактер њиховог дејства. Аналогно томе, овај рад се углавном ослањао на традиционалну апаратуру анализе, користећи обилато чињеничну документацију као основне елементе за уочавање, оцену и закључке о појединим питањима у области коју истражује. При томе, колико су то могућности дозвољавале, настојало се, да се одређени факти увек посматрају са различитих аспеката проблема и у различитим контекстима, како би се у потребној мери могло проникнути у комплексност појединих значајних питања. Као што се види из претходно наведеног, истраживање предметне теме ове дисертације заснива се на различитим научним методама и процедурама. При томе, треба истаћи да су поред осталих, основне методе које су коришћене квалитативна и квантитативна метода, као и аналитички научни метод, док је у емпијском истраживању коришћен метод студије случаја (*Case-study Method*) који је омогућио приказ и анализу примењених практичних решења везано за управљање иновацијама у одабраном предузећу *Техноекспорт* из групе малих и средњих предузећа (МСП), као и одабране банке – *Банка Поштанска штедионица*.

Докторска дисертација је урађена према основном садржају који је дат у самој пријави за израду докторске дисертације, као и према приложеној и консултованој богатој литератури из ове области. У изради докторске дисертације коришћени су многи подаци, анализе, и аутентични подаци из привредне праксе. У раду су коришћена многа искуства и ставови многих научника из области менаџмента, стратегијског менаџмента, пословних финансија, банкарских финансија, као и других сродних дисциплина. Презентовани су релевантни подаци о извршеним истраживањима у форми слика и табела (*слика 87 и табела 36*). Такође, вршена су и логичка истраживања и примењиван је интердисциплинарни приступ у истраживању. Резултати истраживања су значајни, аутентични, обимни, врло уврљиви и у веома сажетим закључцима квалитетно су систематизовани и аргументовани. Докторска дисертација је заснована на врло обимној анализи, базираној на стварним подацима из праксе и синтези богате домаће али и светске литературе. Све анализе, показатељи и предлози, који су дати у дисертацији респектују у потпуности и околности у нашој земљи, поготово што су друштвени процеси код нас у последњој деценији, утицали на сва правна лица, предузећа и појединце, захтевајући од њих да брзо реагују и прилагодје се новонасталим условима живота и рада. У таквим околностима привређивања уочава се и све већа потреба за истраживањима која се односе на управљање (менаџмент) иновација. Аналогно наведеном, Комисија сматра да је овом дисертацијом дат допринос научним и практичним сазнањима из области која је истраживана, поготово што је процес отварања Србије према свету и процес транзиције условио бројне промене у савременој привредној пракси која данас тражи све веће повезивање са светом као једним од најважнијих предуслова за формирање и афирмацију привреде тржишног типа.

<b>VIII КОНАЧНА ОЦЕНА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ</b>	
1.	<p>Да ли је дисертација написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме.</p> <p>Да. Дисертација је написана у складу са образложењем које је дато у пријави.</p>
2.	<p>Да ли дисертација садржи све битне елементе.</p> <p>Дисертација садржи све битне елементе који су утврђени прописима које је Универзитет Привредна академија утврдио. Ти се елементи састоје од <i>увода</i> у оквиру којег су установљени предмет и циљеви истраживања, постављене опште хипотезе, те дефинисане квантитативне и квалитативне методе испитивања као и конципираног метода истраживања. Представљен научни допринос истраживања, <i>теоријске поставке</i> у оквиру којих је представљен преглед владајућих ставова у литератури; <i>емпиријско истраживање</i> са презентованом методологијом сваке од спроведених анализа и представљеним резултатима истраживања, <i>закључним разматрањима и правцима могућих даљих истраживања</i>.</p>
3.	<p>По чему је дисертација оригиналан допринос науци.</p> <p>Може се закључити да је кандидат Бајић Живан за своју докторску дисертацију изабрао актуелну, веома комплексну и инспиративну тему, нарочито што се код нас менаџмент као научна дисциплина није систематски бавио проблематиком управљања иновацијама предузећа и банака, (изузимајући неколико домаћих аутора као и аутора из региона), па отуда постоји велика празнина истраживања у овој значајној области. Проблеми које је израдом докторске дисертације кандидат успешно разрешио несумњиво су захтевали и одређена специјалистичка знања из више научних дисциплина. Поред стручних знања, кандидат је показао и способност примене системског приступа у истраживању, спровођења верификације и извођења примереног нивоа уопштавања. У контексту наведеног, комисија је мишљења да докторска дисертација кандидата Бајић Живана задовољава све критеријуме за оваква научна дела. Отуда, докторска дисертација која је предмет ове оцене, спада у ред несумњиво успешних презентовања истраживања у веома сложеној сфери менаџмента. При томе, кандидат је испољио висок степен труда и успео је да у својој дисертацији прикаже не само проблематику коју је обрађивао већ и свој истраживачки развојни пут који га је довео до успешног краја. Дисертацијом је представљена једна изузетно сложена материја где се на један објективан и непристрасан начин приказује проблематика управљања (менаџмента) иновацијама у савременом предузећу и банци. Садржај докторске дисертације и конзистентност излагања указују да кандидат поседује неопходна знања из области предметног истраживања, те да је методолошки исправно и јасно изложио резултате до којих је дошао. У дисертацији су исправно примењене одговарајуће научне методе и технике. Кандидат је успешно применио основне теоријско-методолошке поставке релевантне за област коју је истраживао. Имајући у виду начин обраде појединих питања и добијене закључке може се рећи да је докторска дисертација оригинална и да на прави начин обрађује код нас још увек недовољно истражену тему. Сходно томе, може се сматрати да је овом докторском дисертацијом дат допринос научним и практичним сазнањима из области науке о менаџменту везано за управљање иновацијама, поготово што се домицилни услови привређивања карактеришу незавршеним процесом транзиције, која још увек отежава даље спровођење реформи у Србији, уз постојање глобалне економске кризе, која је настала 2008. године и која на неки начин још увек траје, што акцентира и значај истраживања проблематике управљања (менаџмента) иновацијама у савременим тржишним условима.</p>
4.	<p>Недостаци дисертације и њихов утицај на резултат истраживања.</p> <p>Материја која је обрађена веома је комплексна и неискрпна, о њој се можда могло још нешто писати, али дисертација несумњиво пружа врло јасну слику о начину управљања иновацијама у савременом предузећу (<i>Техноекспорт</i>) и банци (<i>Банка Поштанска штедионица</i>). Истовремено, дисертација омогућава и даља истраживања, предлагање нових идеја и модела у циљу даљег развоја прикладних техника управљања иновацијама, као и модела који би могли да се примене у различитим областима привређивања. Аналогно томе, интегралном анализом свих релевантних аспеката докторске дисертације, Комисија сматра да не постоје озбиљнији недостаци који би могли да значајније утичу на резултате истраживања до којих је кандидат дошао у својој докторској дисертацији.</p>
<b>IX ПРЕДЛОГ:</b>	

На основу укупне оцене дисертације, Комисија предлаже:

Да се докторска дисертација кандидата **Бајић Живана**, под називом „**Управљање иновацијама у функцији унапређења пословања предузећа и банака**“ **ПРИХВАТИ** и кандидату одобри јавна одбрана пред усвојеном Комисијом на Факултету за економију и инжењерски менаџмент у Новом Саду.

ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ

1. Проф. др Драган Солеша  
(председник комисије)

2. \_\_\_\_\_  
Проф. др Марко Царић  
(члан комисије)

3. \_\_\_\_\_  
Проф. др Марко Иваниш  
(ментор)

НАПОМЕНА: Члан комисије који не жели да потпише извештај јер се не слаже са мишљењем већине чланова комисије, дужан је да унесе у извештај образложење односно разлоге због којих не жели да потпише извештај.