

ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ		
1. Датум и орган који је именовао комисију:		
27.05.2021. Декан Факултета техничких наука на основу Одлуке Научно-наставног већа Факултета техничких наука решењем бр. 012-199/51-2020, а у складу са Статутом Факултета техничких наука, именовао је Комисију за оцену и одбрану докторске дисертације.		
2. Састав комисије у складу са <i>Правилима докторских студија Универзитета у Новом Саду</i> :		
1. Ђосић др Илија	Професор емеритус	Производни и услужни системи, организација и менаџмент
презиме и име	звање	ужа научна област и датум избора
Факултет техничких наука, Нови Сад		Председник Комисије
установа у којој је запослен-а		функција у комисији
2. Градојевић др Никола	Редовни професор	Менаџмент и инвестиције у инжењерству
презиме и име	звање	ужа научна област и датум избора
Факултет техничких наука, Нови Сад		Члан
установа у којој је запослен-а		функција у комисији
3. Ралевић др Небојша	Редовни професор	Теоријска и примењена математика
презиме и име	звање	ужа научна област и датум избора
Факултет техничких наука, Нови Сад		Члан
установа у којој је запослен-а		функција у комисији
4. Петровић др Јелена	Ванредни професор	Економија
презиме и име	звање	ужа научна област и датум избора
Природно-математички факултет, Ниш		Члан
установа у којој је запослен-а		функција у комисији
5. Ђаковић др Владимир	Ванредни професор	Менаџмент и инвестиције у инжењерству
презиме и име	звање	ужа научна област и датум избора
Факултет техничких наука, Нови Сад		Ментор
установа у којој је запослен-а		функција у комисији
6. Бороцки др Јелена	Редовни професор	Производни и услужни системи, организација и менаџмент
презиме и име	звање	ужа научна област и датум избора
Факултет техничких наука, Нови Сад		Ментор
установа у којој је запослен-а		функција у комисији

<b>II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ</b>
<p>1. Име, име једног родитеља, презиме: <b>Мирјана, Мирослав, Цвијић Човић</b></p> <p>2. Датум рођења, општина, држава: <b>23.07.1985., Суботица, Република Србија</b></p> <p>3. Назив факултета, назив претходно завршеног нивоа студија и стечени стручни/академски назив: <b>Факултет техничких наука, Мастер академске студије на Департману за индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент, Мастер инжењер менаџмента</b></p> <p>4. Година уписа на докторске студије и назив студијског програма докторских студија: <b>2010. година, Факултет техничких наука, Индустријско инжењерство/инжењерски менаџмент</b></p>
<b>III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:</b>
<b>Моделирање релација између предузетничке оријентације и успешности предузећа</b>
<b>IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:</b>
Навести кратак садржај са назнаком броја страница, поглавља, слика, схема, графикона и сл.
<p>Докторска дисертација кандидаткиње Мирјане Цвијић Човић под насловом „Моделирање релација између предузетничке оријентације и успешности предузећа” изложена је на 135 страна, распоређених у 10 поглавља. Садржи 15 табела, 16 слика, 10 графикона, 203 референце, 3 прилога и на крају План третмана података. Кратак преглед поглавља по којима је организован текст докторске дисертације дат је у наставку:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увод</li> <li>2. Значај менаџерских вештина за успешност предузећа</li> <li>3. Утицај стратегијског менаџмента на дугорочни учинак предузећа</li> <li>4. Предузетничка оријентација</li> <li>5. Истраживање</li> <li>6. Резултати</li> <li>7. Дискусија резултата</li> <li>8. Закључак</li> <li>9. Литература</li> <li>10. Прилози</li> </ol>
<b>V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:</b>
<p><b>Наслов докторске дисертације</b> је формулисан јасно и прецизно, описује разматрану проблематику и одражава сврху спроведеног истраживања.</p> <p><b>Прво поглавље</b> докторске дисертације обухватило је уводна разматрања. Најпре се објашњава амбијент у којем предузећа послују данас, а који карактерише научни и технолошки напредак у свим сферама пословања и у којем специјализована знања и технологије представљају доминантан и сигуран извор конкурентске предности. Услови које намеће ново дигитално доба, омогућује предузећима у оснивању да за релативно кратко време постану лидери на тржишту,</p>

док истовремено тренутне лидере могу да доведу у позицију да се боре за опстанак. Јединствене комбинације ресурса и вештина у виду суштинских компетенција и иновативни процеси омогућују предузећима да надмаше своје конкуренте у тако динамичним и турбулентним условима. Поред конкурентских способности и одабир стратегије коју ће примењивати у свом пословању има утицај на резултате које предузеће остварује у односу на конкуренцију. Стога не изненађују резултати претходних истраживања који су показали да велики број предузећа тежи ка успостављању управо предузетничких стратегија и да су предузећа од самог почетка свог животног циклуса увелико свесна значаја интеграције предузетништва у њихове дугорочне стратегије пословања. Стратегијска оријентација је кључна димензија стратегије предузећа и обухвата одређену комбинацију циљева и задатака који утичу на даље правце раста и развоја предузећа. Предузетничка оријентација је један сегмент стратегијске оријентације и представља средство помоћу којег предузећа откривају и користе профитабилне пословне прилике, које су при том у сагласности са скупинама ресурса и вештина које су им на располагању за стицање конкурентске предности. Увод докторске дисертације укратко даје преглед теорије која је неопходна за разумевање примарног циља докторске дисертације који је сажето описан пред крај овог поглавља. На самом крају уводног дела представљена је структура садржаја докторске дисертације по њеним главним поглављима која обезбеђује јасан увид у њен ток и суштину.

**Друго поглавље** обухвата теоретске поставке на тему менаџмента и значаја менаџерских вештина за успешност предузећа. Полази се од дефиниције менаџмента коју даје Адигес ослањајући се на четири основне улоге које има у предузећу: производња резултата, администрирање, предузетништво и интеграција. Под појмом „здраве” организације подразумева оне које су ефективне и ефикасне, краткорочно и дугорочно. Наводе се и закључци студија које је водио Хенри Минцберг (енгл. Henry Mintzberg), а који показују да менаџери извршавају десет различитих, али међусобно веома повезаних улога менаџмента. Дате улоге су груписане око међуљудских односа, преноса информација и процеса одлучивања. Робинс и Коултер (енгл. Robbins & Coulter) су међу онима који сматрају да је координисање рада других оно што одваја функцију менаџера од запослених који не припадају менаџерима. Додају да класификација менаџера зависи од типа предузећа, односно да ли је оно традиционално постављено, или је савремено. Традиционално организована предузећа су најчешће у облику пирамиде у којима је број запослених већи у њеној основи, док је мање менаџера, тј. запослених на њеном врху. Менаџере у савременим организацијама није лако уочити, али свакако постоје, јер постоји и потреба за неким ко координира људима и њиховим пословима, како би се остварили постављени циљеви предузећа. Менаџерске вештине заузимају посебно поглавље, јер од њих у великој мери зависи препознатљивост предузећа на тржишту и његов укупни учинак. Важан су чинилац стратегијског менаџмента и самим тим пресудне код трансформације пословних модела предузећа, како би се она брже и боље прилагодила све већем броју техничких, друштвених, политичких и економских промена и изазова.

**Треће поглавље** обухвата теоретске поставке из области стратегијског менаџмента, прецизније утицај стратегијског менаџмента на дугорочни учинак предузећа. У овом поглављу полази се од историјата развоја области стратегијског менаџмента. Еволуција стратегијског менаџмента је приказана метафором клатна које се љуља и помоћу које се може објаснити како је стратегијски менаџмент кроз време факторе успешности предузећа проналазио унутар или ван предузећа. Затим је дат хронолошки преглед најзначајнијих дефиниција стратегијског менаџмента из којих се види да он обухвата велики број тема и концепата. Постоји подељеност стручне јавности око тога да ли је поменута разноликост у дефиницијама стратегијског менаџмента одраз недостатка кохезивног идентитета или пак виталности која омогућује истраживања читавог низа теоретских и практичних питања и изазова. Оно око чега постоји консензус је да је стратегијски менаџмент вишестепени процес који се састоји из 4 основна елемента: анализа окружења, дефинисање стратегије, примена стратегије и ревизија и контрола. Сви поменути елементи процеса су детаљно описани у овом поглављу. Стратегијски менаџмент и елементе који га чине је важно разумети, јер његова адекватна примена у пракси обезбеђује дугорочни учинак предузећа на високом нивоу. Бројна су истраживања која говоре у прилог томе да предузећа која примењују стратегијски менаџмент у пракси, послују боље од оних предузећа која га не примењују, или га примењују на неадекватан начин. Због тога је читаво једно поглавље докторске дисертације

посвећено области стратегијског менаџмента.

**Четврто поглавље** посвећено је предузетничкој оријентацији. Најпре је дат преглед дефиниција предузетничке оријентације које су издвојене из најутицајнијих радова у области, од седамдесетих година прошлог века када се појам предузетничке оријентације помиње први пут, до данас. Затим су описане димензије предузетничке оријентације. Димензије које су најчешће у саставу предузетничке оријентације су иновативност, проактивност и преузимање ризика и извори литературе који говоре томе у прилог чине једну групу истраживања. Друга група радова се надовезује на прву и поред три поменуте димензије предузетничке оријентације уводи још две – конкурентску агресивност и аутономију. Због тога су посебно размотрени радови у последњих десетак година како би се видело да ли се аутори држе претходних сазнања на тему димензија предузетничке оријентације или развијају нове погледе и правце развоја у области. Један од закључака је да у овом делу није направљен нарочит напредак у односу на истраживања која су им претходила. Разлике у начину посматрања конструкта предузетничке оријентације продубљују научни јаз између две групе истраживања, па тако део радова заступа становиште да је предузетничка оријентација једнодимензионалан конструкт, док друга група радова која је у порасту последњих година предузетничку оријентацију приказује као мултидимензионалан конструкт. У овом поглављу посебна пажња поклоњена је и традиционалним и савременим истраживачким методама мерења предузетничке оријентације. Поменути део поглавља је релевантан, јер је један од резултата истраживања које је предмет докторске дисертације конструкција Упитника за мерење предузетничке оријентације. Након представљања метода за мерење и оцену, предузетничка оријентација је стављена у релацију са учинком предузећа. Дефинисањем релација између предузетничке оријентације и учинка предузећа могуће је идентификовати потенцијалне главне (директне) ефекте и ефекте медијатора и модератора који имају улогу посредника у датом односу (индиректни ефекти). Ефекти учинака одабраних функција предузећа су у докторској дисертацији разматрани као посредници (медијатори) између предузетничке оријентације и учинка предузећа и представљају посебан део овог поглавља. Функције предузећа које су обухваћене овим истраживањем су истраживање и развој, производња и маркетинг и продаја. Сматрају се примарним код предузећа која примењују предузетничку стратегијску оријентацију, која има задатак да изгради предузеће које реагује на промене, које је способно да константно учи и да користи своја знања, искуство и вештине како би остварило напреднији учинак. На крају поглавља, приказана је улога предузетничке оријентације у предузећу преко два теоретска прилаза: теорије засноване на ресурсима и теорије динамичких вештина.

**Пето поглавље** обухвата делове који се односе на предмет истраживања, потребе за истраживањем, циљеве истраживања, развој хипотеза истраживања и емпиријско истраживање. У предмету истраживања наглашава се задатак докторске дисертације да испита и утврди улогу одабраних функција у предузећу, у односу на предузетничку оријентацију предузећа и укупне резултате пословања предузећа. Потреба за истраживањем своди се на користи које предузећа могу имати усвајањем предузетничке стратегијске оријентације, нарочито у условима где се промене дешавају брзо, где су кратки животни циклуси производа и пословних модела и будући токови профита из постојећих операција неизвесни. Дефинисање директних и индиректних релација између предузетничке оријентације и успешности предузећа треба да омогући боље разумевање услова под којима предузетничка оријентација унапређује, односно ограничава учинак предузећа. Доносиоци одлука у предузећу самим тим треба да имају бољи увид у снаге и слабости предузећа којима управљају, а то им помаже у одабиру одговарајућих стратегија за боље позиционирање на тржишту у односу на конкуренте и обезбеђење одрживог раста. Циљеви предузећа представљени су кроз основне циљеве и допринос теоретском делу истраживања и основне циљеве емпиријског истраживања. Основни циљ емпиријског истраживања је моделирање релација између предузетничке оријентације и успешности предузећа. Развој хипотеза обухвата дефинисање опште хипотезе и осталих алтернативних хипотеза које су представљене у неколико сегмената. Алтернативне хипотезе које се најпре дефинишу односе се на релације између учинака различитих функција предузећа и његовог укупног учинка. Потом се формулишу хипотезе којима се испитује природа релација између идентификованих димензија предузетничке оријентације и учинака различитих функција предузећа. Пре постављања сваке од

поменутих група хипотеза, дате су краће теоретске подлоге које су довеле до њиховог развоја. Део поглавља које се односи на емпиријско истраживање обухвата: узорак истраживања, процедуру истраживања, инструменте истраживања и план анализе података. Опис узорка истраживања обухвата преглед социо-демографских карактеристика узорка и карактеристике предузећа у којима раде испитаници укључени у истраживање, представљене табеларно и графиконима. Процедура истраживања подразумева период у којем је спроведено прикупљање података, које базе предузећа су коришћене, на који начин су контактирани потенцијални учесници у истраживању, какав је био одзив, на који начин је Упитник направљен и из којих делова се састоји. Инструменти истраживања су Упитник за мерење предузетничке оријентације и Упитник за мерење учинка предузећа. План анализе података објашњава које су статистичке методе примењене, када и у које сврхе. У односу на конвенционалну поделу истраживачких студија, конкретно истраживање може да се окарактерише као суштински корелационо (услед примене моделовања структуралним једначинама – конфирматорна факторска анализа и анализа путање), али садржи и елементе квази-експерименталних истраживања, услед употребе анализа за тестирање разлика између група (енгл. Mann-Whitney test), при чему је независна варијабла регистрована. У склопу истраживања се примењује и Теорија одговора на ставке (IRT), односно психометријски приступ анализи ставки и Упитника.

**Шесто поглавље** приказује резултате истраживања. Резултати истраживања подељени су у три групе: конструкција Упитника за мерење предузетничке оријентације, провера интерне структуре Упитника за мерење учинка предузећа и главни резултати (СЕМ модел). Упитник за мерење предузетничке оријентације креиран у конкретном истраживању је нови инструмент, иако је настао као модификација мерног инструмента намењеног мерењу предузетничке оријентације запослених на универзитетима и департамента факултета (ЕНТРЕ-У скала). Применом новог Упитника генерисане су и нове димензије које нису уобичајене за предузетничку оријентацију на нивоу предузећа. Допринос Упитника огледа се у иницијативи да се стандардне димензије предузетничке оријентације, широко распрострањене у литератури, преиспитају на шта је сугерисао и Тодоровић, аутор оригиналне ЕНТРЕ-У скале. Упитник за мерење предузетничке оријентације предузећа намењен је процени четири димензије предузетничке оријентације: политике предузећа, токови знања, неконвенционалност и партнерске мреже. Састоји се од осамнаест питања са седмостепеном скалом одговора Ликертовог типа (од 1 – уопште се не слажем до 7 – у потпуности се слажем). Упитник за мерење учинка предузећа користи субјективна мерила или оцене од стране релевантних запослених у предузећу. Испитаници су требали да оцене позицију предузећа у ком су запослени на основу понуђених критеријума за укупни учинак и одабране функционалне учинке, а у односу на предузећа која сматрају конкуренцијом. Упитник се састоји од двадесет и шест питања са седмостепеном скалом одговора Ликертовог типа (од -3 – много лошија у односу на конкуренцију, преко 0 – у рангу са конкуренцијом, до 3 – много боља у односу на конкуренцију). Интерна структура Упитника за мерење учинка предузећа проверена је применом конфирматорне факторске анализе. Тестирани модел је постављен у складу са теоријским очекивањима релација између индикатора (ставка) које описују четири различите димензије учинка предузећа. Све корелације између димензија су умерено високе до високе, позитивне и статистички значајне. Поузданост димензија се креће у распону од добре до одличне. Са циљем да се одговори на постављена истраживачка питања, односно хипотезе истраживања, примењено је моделовање структуралним једначинама. Најпре је тестиран модел којим је приказана општа хипотеза истраживања ( $H_0$ ). Општа хипотеза истраживања претпоставља директну позитивну релацију између предузетничке оријентације као латентног конструкта и укупног учинка предузећа. У склопу овог модела испитана је повезаност димензија предузетничке оријентације са латентном димензијом предузетничке оријентације (у наставку  $EO_L$ ), као и повезаност  $EO_L$  са укупним учинком предузећа. Све димензије предузетничке оријентације остварују позитивне, умерено високе до високе и статистички значајне релације са  $EO_L$ .  $EO_L$  остварује позитивну, умерено снажну и статистички значајну релацију са укупним учинком предузећа. На основу представљених резултата може се закључити да је општа хипотеза потврђена. Следећи модел је обухватио четири димензије Упитника за мерење предузетничке оријентације и четири димензије Упитника за мерење учинка предузећа. У складу са хипотезама истраживања, димензије Упитника за мерење предузетничке оријентације се налазе у релацијама са три

димензије Упитника за мерење учинка предузећа, док димензије Упитника за мерење учинка предузећа остварују релације међу собом. Код преосталих алтернативних хипотеза резултати су разнолики, што је и очекивано с обзиром да је модел постао сложенији, укључивањем посредних варијабли у виду учинака одабраних функција предузећа и успостављањем на тај начин индиректних релација између предузетничке оријентације и укупног учинка. Све алтернативне хипотезе које се односе на учинак функција и укупни учинак су статистички значајне и потврђују претпостављене позитивне међусобне релације. Већина алтернативних хипотеза којима су обухваћене индиректне релације између предузетничке оријентације и учинка предузећа су статистички значајне. Све су претпоставиле позитивне индиректне релације између предузетничке оријентације и учинка предузећа.

**Седмо поглавље** намењено је дискусији резултата. У дискусији резултата најпре је направљен осврт на теоретски концепт стратегијског менаџмента и предузетничке оријентације. При том су резимирана основна сазнања и истакнуте дилеме које су и даље присутне, упркос мноштву радова који су објављени, нарочито последњих деценија. Ток дискусије се даље помера ка димензијама предузетничке оријентације и њиховом међусобном односу, јер и у том сегменту има сучељених ставова које је неопходно истаћи. Без постизања консензуса око основних градивних елемената предузетничке оријентације, даљи напредак у области није могућ. Даље, дискусија се бави резултатима до којих се дошло овим истраживањем, а то су: конструкција Упитника за мерење предузетничке оријентације, провера интерне структуре Упитника за мерење учинка предузећа, идентификација релевантних димензија предузетничке оријентације и димензија учинка предузећа и моделирање релација између њих. Дакле, дискусија прати теоретски оквир рада, као и његов емпиријски део. У дискусији се говори и о ограничењима датог истраживања која су уједно и смернице будућим истраживачима за унапређење методологије истраживања и сазнања на овом пољу.

**Осмо поглавље** је посвећено закључним разматрањима и правцима будућих истраживања. У закључку су сумирани главни и пратећи резултати. Један од закључака је да модификовани ЕНТРЕ-У Упитник (нови Упитник) добро мери предузетничку оријентацију у земљама у развоју у које спада Република Србија. Показано је и да је предузетничка оријентација мултидимензионалан, латентни конструкт који се објашњава преко својих димензија установљених конкретним истраживањем: партнерске мреже, токови знања, неконвенционалност и политике предузећа. Све поменуте димензије су добро повезане са надређеним конструктом предузетничке оријентације и добро га описују и објашњавају. Главни резултати истраживања представљају допринос научној литератури која изучава однос између предузетничке оријентације и учинка предузећа. Разумевање међусобних релација између функција предузећа и укупног учинка, помаже највишем менаџменту да идентификује суштинске компетенције у оквиру одређених функција које су у датом тренутку и у одређеним условима окружења кључне за остваривање конкурентске предности и надпросечних резултата.

**Девето поглавље** приказује литературу, односно листу научних и стручних радова, истраживања и других релевантних ресурса који су коришћени током израде докторске дисертације.

**Десето поглавље** обухвата прилоге докторске дисертације. Први прилог се односи на ставке Упитника за мерење предузетничке оријентације; други прилог чине ставке Упитника за мерење учинка предузећа и трећи прилог је Упитник за мерење утицаја предузетничке оријентације на учинак предузећа који је коришћен за прикупљање података релевантних за конкретно истраживање.

## **VI СПИСАК НАУЧНИХ И СТРУЧНИХ РАДОВА КОЈИ СУ ОБЈАВЉЕНИ ИЛИ ПРИХВАЋЕНИ ЗА ОБЈАВЉИВАЊЕ НА ОСНОВУ РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА У ОКВИРУ РАДА НА ДОКТОРСКОЈ ДИСЕРТАЦИЈИ:**

Таксативно навести називе радова, где и када су објављени. Прво навести најмање један рад објављен или прихваћен за објављивање у складу са Правилима докторских студија Универзитета у

Новом Саду који је повезан са садржајем докторске дисертације. У случају радова прихваћених за објављивање, таксативно навести називе радова, где и када ће бити објављени и приложити потврду уредника часописа о томе.

1. **Цвијић, М.**, Татарски, Ј., Катић, И., Векић, А., Бороцки, Ј. (2019). „Entrepreneurial Orientation of Public Universities in Republic of Serbia - Empirical Study”, *Sustainability*, Vol. 11, No. 6, 1509, ISSN: 2071-1050; <https://dx.doi.org/10.3390/su11061509> (Green & Sustainable Science & Technology, 30/46, IF 2019: 2,576) (M23).
2. Бороцки, Ј., **Цвијић, М.**, Векић, А.: „Evaluation of Innovative Activities of SMEs in Emerging Markets: Example from Republic of Serbia”, 17. International Scientific Conference on Industrial Systems - IS, Novi Sad: University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, Department of Industrial Engineering and Management, Novi Sad, Serbia, 4-6 October, 2017, pp. 400-405, ISBN 978-86-7892-978 (M33).
3. Дудић, З., **Цвијић, М.**: „Development of Small and Medium-Sized Enterprises in the Republic of Serbia and the Republic of Croatia”, 6th International Conference on Entrepreneurial Learning – ICEL, Zagreb: University College of Economics, Entrepreneurship and Management Nikola Subic Zrinski, Zagreb, Croatia, 27th October, 2016, Vol. 7, No. 1, pp. 129-141, ISSN: 1849-8310 (M33).
4. Дудић, З., **Цвијић, М.**, Бороцки, Ј.: „Analysis of the Impact of Innovative Activities in the Process of Enterprise Development in Serbia”, 16th International Scientific Conference on Industrial Systems - IS, Novi Sad: University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, Department of Industrial Engineering and Management, Novi Sad, Serbia, 15-17 October, 2014, pp. 133-138, ISBN: 978-86-7892-652-5 (M33).
5. **Цвијић, М.**, Дудић, З., Бороцки, Ј.: „Technology Audit - Methodology for Defining Technological Portfolio of Enterprises”, 16th International Scientific Conference on Industrial Systems - IS, Novi Sad: University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, Department of Industrial Engineering and Management, Novi Sad, Serbia, 15-17 October, 2014, pp. 333-338, ISBN: 978-86-7892-652-5 (M33).

## VII ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА:

Главни резултати истраживања представљају допринос научној литератури која изучава однос између предузетничке оријентације и учинка предузећа. Најпре је доказано постојање директне и позитивне релације између предузетничке оријентације као латентног конструкта и укупног учинка предузећа, у склопу опште хипотезе. Један сегмент литературе истиче да је тако постављена директна релација претерано једноставна и редукционистичка и да постоји потреба да се уведу посредне варијабле у функцији медијатора или модератора, које ће детаљније и потпуније објаснити како се промене у предузетничкој оријентацији одражавају на учинак предузећа. Алтернативним хипотезама у овом раду дефинисане су индиректне релације између димензија предузетничке оријентације (партнерске мреже, токови знања, неконвенционалност и политике предузећа) и укупног учинка у којима посредничку улогу имају учинак функције истраживање и развој, учинак функције производња и учинак функције маркетинг и продаја. Тиме је смањен идентификовани научни јаз у делу литературе који се бави улогом коју интерни организациони фактори имају у односу између предузетничке оријентације и учинка предузећа. Прва група релација обухватила је директне и индиректне релације које постоје између учинака функција које чине тзв. интерни ланац вредности и укупног учинка. Учинак сваке појединачне функције има директну релацију са укупним учинком. У овом сегменту може се закључити да свака промена у учинку одређене функције изазива промене у учинку других функција у ланцу и да успех или неуспех једне функције, узрокује сразмерне промене у другим функцијама предузећа. Свака функција има јединствену улогу у успеху предузећа, али не треба занемарити и њихове међусобне релације уколико се жели оптимизовати укупан учинак предузећа. Друга група релација обухватила је релације између појединачних димензија предузетничке оријентације и учинака

одабраних функција у предузећу. У моделу којим су обухваћене поменуте релације ниједна димензија предузетничке оријентације не остварује директну везу са укупним учинком предузећа. Другим речима, све релације са укупним учинком су индиректне и условљене односом са учинком одређене функције у предузећу.

#### **VIII ОЦЕНА НАЧИНА ПРИКАЗА И ТУМАЧЕЊА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА:**

Експлицитно навести позитивну или негативну оцену начина приказа и тумачења резултата истраживања.

Резултати докторске дисертације су приказани на јасан и прецизан начин. Сви резултати релевантни за истраживање су сумарани кроз приказе слика, табела и графика уз одговарајући пратећи текст. Резултати истраживања су представљени систематично и прегледно. Добијени резултати су тумачени у складу са претходном литературом, коментаришући нове налазе, као и давањем сугестија за правце будућих истраживања. У складу са претходно наведеним, закључци који су проистекли из ове дисертације су аргументовани, свеобухватни и актуелни.

Текст докторске дисертације је проверен у софтверу за детекцију плагијаризма *iThenticate*, који није показао значајно подударане са другим изворима литературе.

**На основу приказаног, Комисија је донела позитивну оцену за начин приказа и тумачења резултата, са закључком да је докторска дисертација оригинално ауторско дело кандидата Мирјане Цвијић Човић.**

#### **IX КОНАЧНА ОЦЕНА ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ:**

Експлицитно навести да ли дисертација јесте или није написана у складу са наведеним образложењем, као и да ли она садржи или не садржи све битне елементе. Дати јасне, прецизне и концизне одговоре на 3. и 4. питање:

1. Да ли је дисертација написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме?

**Да, дисертација је написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме.**

2. Да ли дисертација садржи све битне елементе?

**Да, дисертација садржи све битне елементе за позитивну оцену дисертације.**

3. По чему је дисертација оригиналан допринос науци?

Истраживање спроведено у оквиру ове дисертације даје оригиналан допринос науци из теоријске и практичне перспективе. Допринос докторске дисертације је вишеструк, а огледа се кроз:

- подршку правцима истраживања који предузетничку оријентацију сагледавају као латентни конструкт који остварује директну и позитивну релацију са укупним учинком предузећа;
- идентификовање димензија предузетничке оријентације на начин који није до сада примењен у пракси – помоћу модификованог Упитника ЕНТРЕ-У;
- идентификовање релевантних димензија учинка предузећа;
- развој и унапређење инструмента за мерење предузетничке оријентације;
- примена инструмента за мерење учинка предузећа у различитим контекстима;
- увођење учинака одабраних функција као посредника у односу између предузетничке оријентације и укупног учинка предузећа;



<ul style="list-style-type: none"> <li>- моделирање релација између учинака одабраних функција предузећа и његовог укупног учинка;</li> <li>- моделирање релација између димензија предузетничке оријентације и учинака одабраних функција предузећа и</li> <li>- анализа ефеката димензија предузетничке оријентације на укупни учинак предузећа, посредством учинака одабраних функција у предузећу.</li> </ul>
<p>4. Који су недостаци дисертације и какав је њихов утицај на резултат истраживања?</p> <p style="text-align: center;"><b>Дисертација не садржи недостатке који би утицали на резултате истраживања.</b></p>
<p><b>X ПРЕДЛОГ:</b></p>
<p>На основу наведеног, комисија предлаже:</p>
<p><b>а) да се докторска дисертација прихвати, а кандидату одобри одбрана;</b></p> <p>б) да се докторска дисертација врати кандидату на дораду (да се допуни односно измени);</p> <p>в) да се докторска дисертација одбије.</p>

Место и датум: Нови Сад, 07.06.2021.

1. др Илија Ћосић, професор емеритус  
\_\_\_\_\_, председник
2. др Никола Градојевић, редовни професор  
\_\_\_\_\_, члан
3. др Небојша Ралевић, редовни професор  
\_\_\_\_\_, члан
4. др Јелена Петровић, ванредни професор  
\_\_\_\_\_, члан
5. др Владимир Ђаковић, ванредни професор  
\_\_\_\_\_, ментор
6. др Јелена Бороцки, редовни професор  
\_\_\_\_\_, 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 и да исти потпише.