

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА
Јове Илића 154, Београд

НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ

Предмет: Подобност теме и кандидата **Ивана Прибићевића** за израду докторске дисертације

Одлуком Наставно-научног већа ФОН-а бр. 3/121-11 од 14.10.2015 именовани смо за чланове Комисије за оцену подобности теме и кандидата **Ивана Прибићевића**, за израду докторске дисертације и научне заснованости теме **"Вишекритеријумски модел за подршку стратешком одлучивању"**.

На основу материјала приложеног уз Захтев кандидата, Комисија подноси следећи

РЕФЕРАТ

1. Подаци о кандидату

1.1. Биографски подаци

Иван Прибићевић је рођен 01.12.1985. године у Београду, где је завршио основну и средњу школу (Политехничка академија, средња техничка школа – смер за роботiku и флексибилне производне системе) . Студије на Факултету организационих наука (ФОН) уписао је 2004/2005 школске године, као редован студент. Дипломирао је 2009. године, на Одсеку за Менаџмент квалитета и стандардизација, са просечном оценом 8,2 и оценом 10 на дипломском раду. Школске 2009/2010 уписује дипломске академске (**мастер**) студије на ФОН-у, на смеру Менаџмент квалитета. Исте године уписује дипломске академске (**мастер**) студије на Факултету политичких наука, смер Међународна политика. Мастер студије на ФОН-у завршава 2011. године, са просечном оценом 10 и одбрањеним мастер радом са оценом 10. Студије на ФПН-у завршава 2012. године са просечном оценом 9,3 и оценом мастер рада 10. Академске 2011/12 уписала је докторске студије на Факултету организационих наука, студијски програм: Информациони системи и менаџмент (ИС&М), изборно подручје Менаџмент.

Полазник је Београдског фонда за политичку изузетност, осма генерација студената, као и посебног програма „За бољи бизнис у Србији“ у организацији БФПЕ и USAID-а. Ученик је Светског форума демократије (Freedom vs. Security), Савета Европе одржаног у Стразбуру 2015. Године.

Од 2005 до 2009. године радио је у компанији Mobbile Press, као маркетинг менаџер. Стручну праксу обавио је у компанији Coca-Cola Hellenic током 2009. године, а након тога прелази у компанију Тризма где покреће пројекат имплементације стандарда за систем менаџмента

квалитетом. Од децембра 2009. године запослен је у ЈП Завод за уџбенике, где је до јуна 2011. године био менаџер квалитета. Од јуна 2011. године обавља функцију Директора сектора за стратегију и развој, током тог периода, између осталог, осваја награду Оскар квалитета, уредник је у неколико издања из менаџмента, бави се развојем компаније и имплементацијом нове стратегије. У априлу 2014. године, прелази у компанију ТМС ЦЕЕ, где ради као менаџер развоја пословања. Оснивач је ТМС Академије на којој предаје стратешки менаџмент, као и стручне обуке из спровођења провере према захтевима међународних стандарда.

Члан је Српске асоцијације менаџера од 2011. године, а од почетка 2015. године Тим лидер је младих менаџера у асоцијацији.

Више пута је позиван на ФОН као гостујући предавач на одсеку за Менаџмент квалитета и стандардизацију.

1.2. Сечено научно-истраживачко искуство

Школске 2011/2012, Прибићевић Иван, уписао је докторске студије на Факултету организационих наука, студијски програм Информациони системи и менаџмент, изборно подручје Менаџмент. Током досадашњих студија положио је све предвиђене испите са просечно оценом **9,66**:

СПИСАК ИСПИТА

▪ Наука о менаџменту	9
▪ Одлучивање – изабрана поглавља	10
▪ Методологија научно-истраживачког рада	10
▪ Менаџерски стрес	10
▪ Систем менаџмента животном средином	10
▪ Систем квалитета	10
▪ Менаџмент људских ресурса – одабрана поглавља	10
▪ Акредитација и сертификација	10
▪ Стандардизација	8

Списак објављених радова:

Завршни (дипломски) рад:

Прибићевић И., Хармонизација техничких прописа, (ментор: проф др Миле Пешаљевић), Факултет организационих наука, Београд, 2009.

Завршни (мастер) рад:

Прибићевић И., Утицај примене система менаџмента квалитетом и хармонизације техничких прописа на конкурентност и друштвену одговорност привреде Србије, (ментор: проф др Јован Филиповић), Факултет организационих наука, Београд, 2010.

Завршни (мастер) рад:

Прибићевић И., Утицај светске економске кризе на спољну политику САД, (ментор: проф др Драган Симић), Факултет политичких наука, Београд, 2012.

Радови

Прибићевић И., (2011). Конкурентност и квалитет, Часопис Квалитет, Бр. 1-2-2011, ИССН 0354-2408; 20 Недеља квалитета, Београд

Прибићевић И., (2011). Друштвено одговорно пословање, некад и сад, Часопис Квалитет, број 9-10-2011; стр. 72-75, Светски дан квалитет, Београд

Прибићевић И., (2012). Квалитетом до бољих резултата, Часопис Квалитет бр 1-2-2012; 21 Недеља квалитета, Београд

Pribićević I.(2012). Measurement of influence of quality management on competitiveness regarding Republic of Serbia and ISO 9000 standard series, XIII International Symposium Symorg, Zlatibor 2012

Pribićević I. (2013). Sustainability Balanced Scorecard – Sustainable Business Strategy, Kvalitet, 1-2-2013, ISSN 2217-852X

Pribićević I., Jelić M.,(2013). SOME ASPECTS OF SELF-EVALUATION IMPLEMENTATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE REPUBLIC OF SERBIA, 8th Research/expert conference with international participation, Quality 2013, Neum, Bosnia and Herzegovina

Vojtek N., **Pribićević I.**, (2013)- Key process management in the integrated management system, ICDQM2013, Belgrade, Serbia

Pribićević I., Stanojević D., Tanasković A., (2014). Ranking of Criteria Teachers use when selecting textbooks, SymOrg 2014 – Education Management

1.3 Оцена подобности кандидата за рад на предложеној теми

Кандидат Иван Прибићевић је током рада стекао различита знања и искуства из области стратешког менаџмента и теорије одлучивања.

На основу претходног приказа и увида у резултате и искуства које је кандидат стекао кроз научно-истраживачке, стручне и остале пројекте, стручно усавршавање у иностранству и уз посебну пажњу посвећену разматрању објављених радова кандидата у области стратешког менаџмента и анализи положених испита на докторским студијама, Комисија оцењује да је кандидат Иван Прибићевић способан за рад на предложеној теми докторске дисертације.

Сматрамо да је кандидат **Иван Прибићевић** стекао одговарајућа знања, и вештине, као и неопходно искуство и стручност како би адекватно обрадио и пружио научно-стручне доприносе на предложену тему „**Вишкритеријумски модел за подршку стратешком одлучивању**“.

2. Предмет и циљ истраживања

Основни предмет истраживања представља дефинисање методологије за израду модела за стратешко одлучивање у циљу одрживог пословања организације уз примену вишкритеријумских модела одлучивања.

Развијени модел ће бити испитиван даље у склопу докторске дисертације, на репрезентативном узорку организација из Србије и других земаља. Методологија подразумева развој упитника, који ће бити прослеђен појединцима из базе репрезентативних организација, као и тестирање постављених хипотеза.

У организацијама се свакодневно доноси велики број одлука које утичу на испуњење њених циљева, стратегије и опстанка. Гледано из угла стратешког менаџмента свака организација би требало да има зацртани пут који следи, чиме ће омогућити остварење онога због чега сама организација постоји, уз добре резултате који ће бити исход путовања тим путем. Одлуке које се доносе требало би да буду усаглашене са стратешким путем који је организација изабрала. Свет у којем организације постоје се непрестано мења и потребно је донети одлуке које иду у сусрет тим променама, како бисмо повећали вероватноћу опстанка организације и испуњења стратегије. Да бисмо донели праве одлуке, потребно је да одлучујемо на основу релевантних података, осим тога, пожељно је да знамо како ће наше одлуке утицати на саму организацију и на свет у којем она постоји. Студије случаја компанија које су заузимале значајно место у сегменту у којем су пословале и важиле за лидере на тржишту као што су Nokia, Enron, Briti, Petroleum, Kodak и сл., говоре нам да уколико желимо да послујемо одрживо, то морамо поставити као циљ стратешког пута којим идемо и да одлуке које сами доносимо могу да резултирају тиме да ускоро више нећемо постојати. Да бисмо остварили стратешки циљ одрживог пословања морамо имати алате којима управљамо организацијом. Перформансе организације којима меримо успешност онога што радимо, требало би да одражавају и усмеравају организацију у правцу одрживог пословања. Модели који су актуелни као крајњи циљ имају финансијску перспективу организације, чак и пробој који су направили модели попут Уравнотежене карте успеха (Balanced Scorecard), балансирањем са нефинансијским индикаторима, као крајњу перспективу имају финансијски успех организације. Студија случаја Nokia-е нам јасно говори да без обзира на деценијски успешно остваривање финансијских резултата, организација може бити врло брзо угрожена уколико донесе погрешне стратешке одлуке, одлуке које за крајњи циљ имају финансијски раст, не узимајући у обзир дугорочни опстанак организације.

Поред великог броја алата за подршку стратешком одлучивању, разних дебата око тога шта менаџери треба да мере, да ли треба да мере, када и сл. (Kaplan, Norton, 1996, Kaplan, Norton, 2008; Johanson, 2000; Taticchi et al., 2008; Maltz, 2003), још постоје бројни изазови приликом доношења стратешких одлука. Сви до сада познати алати, имају своје бројне критике или проблеме у имплементацији, када прелазе из теорије у праксу. Проблеми се јављају приликом одабира индикатора, постављања циљева, додељивања одговорности, укључивања људи. На крају и ако урадимо све како треба поставља се питање коју одлуку је оптимално донети када имамо све мере испред себе. Није могуће направити модел за доношење стратешких одлука који ће их донети уместо људи, међутим, оно што је потребно, је да пробамо да максимално смањимо ризик од доношења погрешне одлуке и да имамо праве индикаторе испред себе, оне који ће нам помоћи да управљамо организацијом. Ни један модел до сада није успео да у потпуности докаже узрочно-последичне везе између догађаја у организацији, нпр. да ако подигнемо ниво задовољства запослених то имплицира повећањем профита, или да повећање лојалности купаца имплицира већим приходима и сл. Ове везе су нам важне, како бисмо повећали вероватноћу остварења зацртаног циља.

Ова докторска дисертација има за циљ да предложи модел који ће користећи фази (енг. fuzzy) аналитички хијерархијски процес, у литератури означен као најбољи модел за избор индикатора перформанси (Podgorski, 2014) и употребом модификованог модела за стратешко управљање на бази Уравнотежене карте успеха (BSC) као најпризнатијег

модела, користећи искуства и предлоге претходних аутора, допринети повећању вероватноће да стратешке одлуке које доносимо воде опстанку и развоју организације.

Када дефинишемо стратегију ми доносимо једну од најважнијих одлука за организацију, зато што у том тренутку бирамо ко смо ми, шта хоћемо да радимо и којим путем идемо. Исто, бирамо и шта нећемо да радимо и шта нисмо ми и којим путем нећемо ићи. Од ове одлуке, коју је потребно да преиспитамо у зависности од интерних и екстерних фактора, зависи опстанак, раст и развој организације. Зато је важно да знамо како да је донесемо, ставимо у функцију, адаптирамо у складу са новим околностима и управљамо организацијом у складу са њом. Доношење стратешких одлука спада у категорију оних одлука које имају огроман утицај на организацију, људе, њену трансформацију и опстанак у будућности. „Често заборављамо колику моћ има само једна одлука лидера на целокупну организацију“ (Goldsmith, 2012).

Опстанак организације ће бити у фокусу овог рада, зато што једино ако постојимо у прилици смо да доносимо било какве одлуке и размишљамо о расту и развоју. Фокусом на финансијску перспективу, досадашњи приступи подразумевали су да ће организација опстати уколико остварује добре финансијске показатеље. Добри финансијски резултати данас не гарантују одрживо пословање у будућности, само могу бити у функцији повећања вероватноће за позитиван исход. Модел који ће се овим радом генерисати у фокусу ће имати опстанак организације као предуслов за остварење финансијских резултата. Потребно је да се дефинишу кључни параметри на које је потребно утицати, како бисмо повећали вероватноћу да одрживо послујемо и самим тим генеришемо и задовољавајуће финансијске резултате.

Основни циљ докторске дисертације је израда модела за подршку стратешком који ће допринети одрживости организације.

Посебни циљеви:

1. Утврдити тренутно стање научне области и модела у примени
2. Идентификовати сличности са постојећим моделима
3. Пронаћи оптимална решења за кључне проблеме досадашње праксе
4. Одредити кључне индикаторе одрживости организације
5. Применити најоптималнију вишекритеријумску анализу

Оквирна листа релевантних библиографских извора који ће се користити приликом израде докторске дисертације:

1. A. Atkinson, J. H. Waterhouse and R. B. Wells (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. Sloan Management Review: 25–37
2. Alan C. Maltz, Aaron J. Shenhar, Richard R. Reilly (2003). Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures, Long Range Planning, 36
3. Alan C. Maltz, Aaron J. Shenhar, Richard R. Reilly (2003). Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures, Long Range Planning 36, str. 187-204, doi:10.1016/S0024-6301(02)00165-6
4. Alao Esther (2013). Strategic decision making, Balanced scorecard profitability: issues and challenges, International Journal of Accounting Research, Vol 1, No. 1

5. Alessio Ishizaka, Philippe Nemery (2013). *Multi-Criteria Decision Analysis: Methods and Software*, First Edition, John Wiley & Sons, Ltd. Published
6. Amy H.I. Lee, Wen-Chin Chen, Ching-Jan Chang (2008). A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan, *Expert Systems with Applications* 34, 96–107
7. Ananda, J., Herath, G., (2009). A critical review of multi-criteria decision making methods with special reference to forest management and planning. *Ecol. Econ.* 68 (10), 2535–2548
8. Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001). *Balanced Scorecard Implementation in SMEs: reflection in literature and practice*. Proceedings of SMESME 2001 Conference, Denmark, Copenhagen, May 2001
9. Andrew Hiles (2011). *The definitive Handbook of Business Continuity Management*, Third edition, John Wiley and Sons, Ltd. United Kingdom
10. Arman Poureisa, Mohaddeseh Bolouki Asli Ahmadgourabi, Ako Efteghar (2013). *Balanced Scorecard: A New Tool for Performance Evaluation*, *Interdisciplinary Journal of Contemporary research in business*, Vol. 5, No. 1
11. Art Kleiner (2002). What are the Measures that Matter, *Strategy and Business*, <http://nliah.com/Portal/microsites/Uploads/Resources/xdm21VZO6.pdf>
12. Aswini Kumar Dash, Biswajit Das (2010). The Balanced Scorecard and its Application as a Strategic Decision-making Tool, *International Review of Business Research Papers* Volume 6. Number 4. Str.. 457 – 466
13. Bates, K., Bates, H., and Johnston, R., (2003). Linking service to profit: the business case for service excellence; *International Journal of Service Industry Management*; Vol. 14, No. 2, str. 173-183
14. Belton, V., (1986). A comparison of the analytic hierarchy process and a simple multiattribute value function. *Eur. J. Oper. Res.* 26 (1), 7–21
15. Bentes, A., Carneiro, J., Silva, J., and Kimura, H. (2012). Multidimensional assessment of organizational performance: Integrating BSC and AHP. *Journal of Business Research*, 65(12): 1790-1799.
16. Bernard Marr (2012). *Balanced score card explained, examples, templates and case studies*, KPI library, Api Bwmc Ltd
17. Bititci, U.S., Turner, T., Nudurupati, S.S., & Creighton, S. (2002). Web enabled measurement systems – management implications. *International Journal of Operations and Production Management*, 22, 1273–1287. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570210450310>
18. Bob Willard (2005). *The Next Sustainability Wave: Building Boardroom Buy-in*, New Society Publishers
19. Bobillo, F., Delgado, M., & Gómez-Rom, J., (2009). A semantic fuzzy expert system for fuzzy balanced scorecard, *Expert Systems with Application*, 36, 423–433
20. Brahim Herbane, Dominic Elliott and Ethne M. Swartz (2004). *Business Continuity Management: time for a strategic role?*, *Long Range Planning* 37, str. 435–457
21. Brent Schlender (1995). What Bill Gates Really Wants, *Fortune*, January 16

22. Brocke, J., V (2010). Rosemann, M.: Handbook on business process management 1. London: Springer Heidelberg Dordrecht
23. Brouthers, K., Andriessen, F., & Nicolaes, I. (1998). Driving blind: strategic decision-making in small companies. Long Range Planning, 31, 130–138. [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00099-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00099-X)
24. Brown, M. G. (1996). Keeping the Score: Using the Right Metrics to Drive World-class Performance. New York, US: Quality Resources
25. BSI (2003). PAS 65, British Standard Institute
26. BSI (2006). BS 25999-1:2006 Business Continuity Management. Code of Practice, British Standard Institute
27. Buckley, J. J. (1985). Fuzzy hierarchical analysis. Fuzzy Sets and Systems, 17(3), 233–247
28. Burnes, B. (1996). Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics, Second Edition, Pitman, London, UK.
29. Burns, J. M. (1978). Leadership, New York: Harper & Row
30. Campbell, S. M., Braspenning, J., Hutchison, A., Marshall, M., (2002). Research methods used in developing and applying quality indicators in primary care. Quality and Safety in Health Care, 11,
31. Carla O'Dell, Jackson Grayson (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices, California Management Review, 40
32. Carlucci, D., (2010). Evaluating and selecting key performance indicators: an ANPbased model. Meas. Bus. Excellence 14 (2), 66–76.
33. Claudio Feser, Fernanda Mayol, Ramesh Srinivasan (2015). Decoding leadership: What really matters, McKinsey Quarterly
34. Chou, T.-Y., & Liang, G.-S., (2001). Application of a fuzzy multi-criteria decision making model for shipping company performance evaluation, Maritime Policy & Management, 28, 375–392.
35. Chytas, P. (2008). A proactive fuzzy cognitive balanced scorecard, IEEE World Congress on Computational Intelligence Systems, 1331–1338
36. Creelman James, (1998). Building and Implementing a Balanced Scorecard, International Best Practice in Strategy Implementation, Business Intelligence, London
37. CIMA, (1993). Performance Measurement in the Manufacturing Sector. London: CIMA.
38. Daniel Podgórski (2014). Measuring operational performance of OSH management system – A demonstration of AHP-based selection of leading key performance indicators, Safety Science 73
39. Dawson, P., (1994). Organizational Change: A Processual Approach, Paul Chapman Publishing, London, UK.
40. De Brabandere, Luc (2007). La valeur des idées : de la créativité à la stratégie en entreprise, éditions Dunod.

41. Dean Tjosvold, (1986). Working together to get things done“, Lexington, MA: D.C. Healzh, 34
42. Deming, W. E., (1982). Out of the Crisis, Quality, Productivity and Competitive Position, Cambridge University Press
43. Drucker, P., (1954). *The Practice of Management*, New York: HarperCollins.
44. Dubois, D., Prade, H., (1978). Operations on fuzzy numbers. *International Journal of System Sciences*, 9(6), 613–626
45. Dulanović Ž., Ondrej J., (2009). Organizaciona struktura i promene. *Fakultet organizacionih nauka*
46. Edgard H, Shein (1983). The Role of Founder in Creating Organizational Culture, *Organizational Dynamic*, American Management Associations
47. Edgard H, Shein (1984). Coming to New Awerness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, 25:2
48. Edwards, W., Barron, F.H., (1994). SMARTS and SMARTER: improved simple methods for multiattribute utility measurement. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 60 (3), 306–325.
49. Edwards, P., (1972). *The encyclopaedia of philosophy* (Vols 1–8). US: Macmillian Publishing Co., Inc. & The Free Press
50. Edwards, W., (1977). How to use multi-attribute utility measurement for social decision making. *IEEE Trans. Syst., Man, Cybernet.*, SMC-7, 326–340.
51. EFQM, (1999). *Assessing for Excellence: A Practical Guide for Self-Assessment*, EFQM Brussels, Representative Office, Brussels
52. E. Grigoroudis, E. Orfanoudaki, C. Zopounidis (2012). Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard, *mega* 40, 104–119
53. Epstein M., (1996). *Measuring corporate enviromental performance: best practices for costing and managing an effective enviromental strategy*, Chicago.
54. Erik Brynjolfsson (2011). Competing through data: Three experts offer their game plans, *McKinsey Quarterly*, October
55. Evans, N. (2007). Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17, 376–390
56. Feigenbaum, A. V., (1961). *Total Quality Control – Engineering and Management*, McGraw-Hill, New York
57. Fentahun Moges Kasie (2013). Combining Simple Multiple Attribute Rating Technique and Analytical Hierarchy Process for Designing Multi-Criteria Performance Measurement Framework, *Global Journal of Researches in Engineering Industrial Engineering*, Volume 13 Issue 1 Version 1.0, Global Journals Inc. (USA), ISSN: 2249-4596
58. Fernandes, K. J., Rajab, V., & Whalley, A., (2006). Lessons from implementing the balanced <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2005.03.006>

59. Figueira, J., Mousseau, V. and Roy, B., (2005). ELECTRE methods. In multiple criteria decision analysis: State of the art surveys (eds Figueira, J., Greco, S., and Ehrgott, M.). International series in operations research & management science, Springer Science, Business Media, Inc.
60. Fletcher, H. D., & Smith, D. B., (2004). Management for value: Developing a performance measurement system integrating economic value added and the balanced scorecard in strategic planning. *Journal of Business Strategies*, 21(1), 1–17
61. Floyd, S. W., & Wooldridge, B., (1992). Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation, *Academy of Management Executive*, 6(4) 27-39.
62. Forest Gibb, Steven Buchanan, (2006), A framework for business continuity management, *International Journal of Information Management* 26, 128–141, doi:10.1016/j.ijinfomgt.2005.11.008
63. Franceschini, F., Galetto, M., Maisano, D., (2007). *Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems*. Germany: Springer-Verlag Berlin Heidelberg
64. Frank Figge, Tobians Hahn, Stefan Schaltegger, Marcus Wagner, (2002). *The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool For Value Based Sustainability Management*, University of Luenenburg, Germany.
65. Garengo, P., Biazzo, S., Bititci, U., (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x>
66. Garvin, D. A., (1988). *Managing Quality – The Strategic and Competitive Edge*, Free Press, New York
67. Gavin Lawrie, Ian Cobbold, (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53 Iss: 7, pp.611 – 623
68. Gekas Ullared (2010). *Mapping the Business Strategy: A Strategic Management Analysis*, Gothenburg University, School of Business, Economic and Law
69. Ghosh, S., and Mukherjee, S. (2006). Measurement of Corporate Performance through Balanced Scorecard : An Overview, *Vidyasagar University Journal of Commerce*, Vol. 11, pp. 60–70.
70. Glaesser, D., (2006). *Crisis management in the tourism industry*, Butterworth–Heinemann, Oxford
71. Goldsmith, D., (2012). *Paid to think, A Leaders Toolkit for Redefinig Your Future*. Goldsmith Organization LLC, New York
72. Gruner, R. S., (2005). *Corporate Criminal Liability and Prevention*. New York: ALM Properties, Inc., Law Journal Press.
73. Haas, M. de., (2000). *Strategic Dialogue: In Search of Goal Coherence*. Thesis Eindhoven University of Technology: Eindhoven.

74. Haase, V. H. (2000). Computer models for strategic business process optimization, In Proceedings of the 26th Euromicro Conference, Vol. 2, str. 254–260
75. Haines, S. G. (1995). Successful Strategic Planning. Menlo Park, CA: Crisp Publications, Inc
76. Hal R. Varijan (2010), Mikroekonomija – Moderan pristup, Ekonomski fakultet Beograd
77. Hanne Nørreklit (2000). The balance on the balanced scorecard— a critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research, No 11
78. Hao-Chen Huang, (2009). Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective, Expert Systems with Applications 36, str. 209–218
79. Hanley, C. A., & Suter, M. P. (1997). Banking's top performance. ABA Banking Journal, 89(7), 36–40.
80. Hannula Mika, Kulamala Harri, Suomala Petri, (2005). Total Quality Management and The Balanced Scorecard – A Comparative Analysis, Tampere University of Technology, Finland
81. Hartley, D.R., (2008). Corporate crime: a reference handbook. Santa Barbara, California: ABCCLIO, Inc
82. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel (1998). Strategic Safari – A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, The Free Press, New York
83. Hill, C., W., L., Jones, G., R., (2001). Strategic Management, Houghton Mifflin
84. Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others, Leadership Quarterly, 3(1), 43–54
85. Hudson, M., Smart, A., Bourne, M., (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems, International Journal of Operations & Production Management, 21 (8), 1096–115. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000005587>
86. Hung-Yi Wu, Gwo-Hshiung Tzeng, Yi-Hsuan Chen (2009). A fuzzy MCDM approach for evaluating banking performance based on Balanced Scorecard, Expert Systems with Applications 36, 10135–10147
87. Hung-Yi Wu, (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard, Evaluation and Program Planning 35, 303–320
88. Hvolby, H-H., & Thorstenson, A., (2000). Performance Measurement in Small and Medium-sized Enterprises. Proceedings of SMESME 2000 Conference, UK, Coventry, April 2000. ISBN 0905949862
89. Hwang, C.L., Yoon, K., (1981). Multiple Attribute Decision Making Methods and Applications. Springer, Berlin Heidelberg, Germany
90. Ihsan Yüksel, Metin Dagdeviren (2010). Using the fuzzy analytic network process (ANP) for Balanced Scorecard (BSC): A case study for a manufacturing firm, Expert Systems with Applications 37 (2010) 1270–1278
91. Ishizaka, A., Nemery, P., (2013). Multi-Criteria Decision Analysis: Methods and Software. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, UK

92. ISO (2005). ISO 9000: Quality Management Systems: Fundamentals and Vocabulary. International Organization for Standardization (ISO)
93. ISO (2008). ISO 9001: Quality Management Systems: Requirements. International Organization for Standardization (ISO)
94. ISO (2009). ISO GUIDE 73: 2009 Risk management – Vocabulary, International Organization for Standardization
95. Jacobs, R., Goddard, M., (2007). How do performance indicators add up? An examination of composite indicators in public services, *Public Money Manage.* 27 (2), 103–110.
96. James C. Collins, Jerry I. Porras (1996). *Building Your Company's Vision*, Harvard Business Review, Sep-Oct
97. Jassbi, J., Mohamadnejad, F., & Nasrollahzadeh, H., (2011). A Fuzzy DEMATEL framework for modeling cause and effect relationships of strategy map. *Expert Systems with Applications*, 38(5), 5967–5973
98. Javad Jassbi, Farshid Mohamadnejad, Hossein Nasrollahzadeh (2011). A Fuzzy DEMATEL framework for modeling cause and effect relationships of strategy map, *Expert Systems with Applications* 38 (2011) 5967–5973, doi - 10.1016/j.eswa.2010.11.026
99. Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton (2000). *The Kowing-Doing Gap – How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, Harvard Business School Press
100. Jeremy Fox (2011). Frequentist vs. Bayesian statistics: Resources to help you choose, *Oikos Online*, oikosjournal.wordpress.com
101. Jollands, N., Lermitt, J., Patterson, M., (2003). The usefulness of aggregate indicators in policy making and evaluation: a discussion with application to eco-efficiency indicators in New Zealand
102. Juran, J. M., (1988). *Juran's Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York, 4th Edition
103. Kahraman, C., (2008). Multi-Criteria Decision Making Methods and Fuzzy Sets. In *fuzzy multi-criteria decision making: theory and applications with recent developments* (ed. Kahraman, C). Springer optimization and its applications, Vol. 16, Springer Science, Business Media, LLC.
104. Kardaras, D., & Mentzas, G., (1997). Using fuzzy cognitive maps to model and analyze business performance assessment. In J. Chen & A. Mital (Eds.), *Advances in industrial engineering applications and practice II*, (pp. 63-68)
105. Keković Z. , Milošević M., (2011). Kriminalitet korporacija – kriminološki i kulturološki aspekti, *Sociološki pregled*, vol. XLV, no.1, str. 19-44
106. Kiker, G.A., Bridges, T.S., Varghese, A., Seager, T.P., Linkov, I., (2005). Application of multicriteria decision analysis in environmental decision making. *Integr. Environ. Assess. Manage.* 1 (2), str. 95–108
107. Kjellen, U., (2009). The safety measurement problem revisited. *Saf. Sci.* 47 (4), str. 486–489
108. Kotler, P., Armstrong, G. (2004). *Principles of marketing* (10th edit.). Upper Saddle River:
109. Pearson Prentice Hall

110. Kotter, J. P., (1990). A force for change: How leadership differs from management, New York: Free Press
111. Kwang Mo Yang, Young Wook Cho, Seung Hee Choi, Jae Hyun Park, Kyoung Sik Kang, (2010). A Study on Development of Balanced Scorecard for Management Evaluation Using Multiple Attribute Decision Making“, J. Software Engineering & Applications, doi:10.4236/jsea.2010.33032, (<http://www.SciRP.org/journal/jsea>)
112. Köppen, V., Graubitz, H., Arndt, H.-K., Lenz, H.-J., (2007). A procedure to estimate relations in a balanced scorecard. In Data analysis machine learning and applications. Berlin: Springer
113. Langley, A., (1995). Between „Paralysis by Analysis“ and „Exinction by Instinct“, Sloan Management Review, 36, str. 63-74
114. LC Leung',KC Lam' and D Cao (2006). Implementing the Balanced Scorecard using the analytic hierarchy process & analytic network process, Journal of the Operational Research Society 57, str. 682-691
115. Lebas, M. J., (1995). Performance measurement and performance management, International Journal of Production Economics, 41(1), str. 23–35
116. Leif Edvinsson and Michael S. Malone (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, HarperBusiness, New York
117. Lewis, R. W., (1955). Measuring, Reporting and Appraising Results of Operations with Reference to Goals, Plans and Budgets, *Planning, Managing and Measuring the Business: A case study of management planning and control at General Electric Company*, New York: Controllwership Foundation
118. Liberatore, M. J., & Miller, T., (1998). A framework for integrating activity-based costing and the balanced scorecard into the logistics strategy development and monitoring process. Journal of Business Logistics, 19(2), str.131–154
119. Linard, K., & Yoon, J., (2000). The dynamics of organizational performance development of a dynamic balanced scorecard. The First International Conference of System Thinking in Management, str.359–364
120. Loken, E., (2007). Use of multi-criteria decision analysis methods for energy planning problems. Renewable and Sustainable Energy Reviews, 11(7): str.1584-1595.
121. Makhijani, N., & Creelman, J., (2008). How leading organizations successfully implement corporate strategy with the balanced scorecard, The OTI Thought Leadership Series, 1, 1–16
122. Mardle, S., Pascoe, S., (1999). A review of applications of multiple-criteria decisionmaking techniques to fisheries. Mar. Resour. Econ. 14, str.41–63.
123. Marko Rillo (2004). Limitations of Balanced scorecard, Tallinn Technical University, Estonia
124. Martins, R.A., & Salerno, M.S., (1999). Use of new performance measurement system, some empirical findings. In Managing Operations Networks – VI International EurOMA Conference, Venice, Italy
125. M. Bourne, A. Neely, J. Mills and K. Platts (2003). Why some performance measurement initiatives fail: lessons from change management literature, Int. J. Business Performance Management, Vol. 5

126. McAdam, R., (2000). Quality models in an SME context: A critical perspective using a grounded approach. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(3), 305. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710010306166>
127. McNeeney, A., (2005). Selecting the Right Key Performance Indicators, Meridium. <http://www.maintenancetechnology.com/2005/04/selecting-the-right-key-performance-indicators>
128. Merchant & Van de Stede (2007). *Management Control Systems*, Prantice Hall
129. Michael Blyth (2009). *Business Continuity Management: Building an Effective Incident Management Plan*, John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey
130. Michael E. Porter (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press
131. Michael E. Porter (1998). *The Five Competitive Forces That Shape Competition*, Harvard Business Review, Jan str. 79-93
132. Michael E. Porter (1996). *What is Strategy*, Harvard Business Review, Nov-Dec str.1-78
133. Michael E. Porter, Mark R. Kramer (2006). *Strategy and Society – The Link Between Competitive Advantage and Social Responsibility*, Harvard Business Review
134. Michael Shulver, Gavin Lawrie (2009). *The Balanced Scorecard and the Business Excellence Model*, 2GC Limited
135. Miloljub Albijanić (2011). *Intelektualni kapital – Uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni glasnik
136. Milošević M., Keković Z., (2011). *Procena rizika u zaštiti lica, imovine i poslovanja – opasnosti od protivpravnog delovanja i nepostojanja adekvatne normativne regulative*, Vojno delo
137. Ming-Lang Tseng (2010). *Implementation and performance evaluation using the fuzzy network balanced scorecard*, *Computers & Education* 55, str.188–201
138. Morris, Tom, (1998). *If Aristotle ran General motors : The new soul of business*, Owl books, 1998.
139. M. Smith (1998). *Measuring organizational effectiveness*, *Management Accounting* 34–36
140. Mustajoki, J., Hämäläinen, R.P., (2000). *Web-HIPRE: global decision support by value tree and AHP analysis*. *INFOR J.* 38 (3), str.208–220
141. Nardo, M.et al., (2005). *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*, OECD Statistics Working Papers, 2005/03, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/533411815016>
142. Neely, A., Adams, C., (2000). *Perspectives on Performance: The Performance Prism*, In *Handbook of Performance Measurement* (ed. Bourne, M.), Gee Publishing, London
143. Neely, A., Adams, C. and Crowe, P., (2001). *The performance prism in practice*. *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 No. 2, pp. 6-12
144. Neely, A., Adams, C., and Kennerley, M., (2002). *The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success*. Pearson Education Limited

145. Neely, A., (2005). The Evolution of Performance Measurement Research: Development in the last decade and a research agenda for the next, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 25, No.12
146. Nissen, V., (2006). Modeling corporate strategy with the fuzzy balanced scorecard. In: E Hüllermeier, R Kruse, A Nürnberger, & J Strackeljan (Eds.), *Proceedings Symposium on Fuzzy Systems in Computer Science FSCS*, str. 121–138
147. Niven P.R., (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, New York, USA: John Wiley&Sons, Inc. (2002)
148. Niven, P. R., (2006). *Balanced scorecard step by step: Maximizing performance and maintaining results*, (2nd ed.). John Wiley and Sons
149. Noble, M. A., (2010). *Quality Indicators: Past and Present*. Retrieved June 1, 2012 from <http://www.slideserve.com/geneva/quality-indicators-past-and-present>
150. Noci, G., (1995). Accounting and non-accounting based measures of quality-based performances in small firms. *International Journal of Operations and Production Management*, 15, 78–106. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579510090435>
151. Paolo Taticchi, Flavio Tonelli, Marco Botarelli, Mohamed Sameh (2008), „Performance Measurement and Management: What is Next?“, *Wseas Transactions on Business and Economics*, Issue 11, Volume 5
152. Paolo Taticchi, Flavio Tonelli, Luca Cagnazzo (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda, *Measuring Business Excellence*, Vol. 14, No. 1, DOI 10.1108/13683041011027418
153. Peter G. Northouse (2013). *Leadership. Theory and Practice*, Six Edition, Sage Publications, Inc, California
154. Phil Rosenzweig (2014). *The benefits and limits of decision models*, *McKinsey Quarterly*
155. Phil Rosenzweig (2014). *Left Brain, Right Stuff: How Leaders Make Winning Decisions*, *PublicAffairs*
156. Pohekar, S.D., Ramachandran, M., (2004). Application of multi-criteria decision making to sustainable energy planning – a review. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 8 (4), str.365–381.
157. Pojasek, B. Robert (2007). *A Framework for Business Sustainability, Enviromental Quality Management*, 17 (2), WileyPeriodical, Inc.
158. Pribićević, I. (2013). *Sustainable Balanced scorecard – Strategija održivog razvoja, Kvalitet i izvrsnost*, Srbija
159. R. Charan, G. Colvin, (1999). *Why CEO fails*, *Fortune*, 21
160. Reichheld, F. F., Sasser, W. E. (1990). *Zero defections: quality comes to services*. *Harvard Business Review*, Sept.-Oct, str.105–111.
161. Reisinger, H., Cravens, K. S., & Tell, N. (2003). Prioritizing performance measures within the balanced scorecard framework. *Management International Review*, 43(4), str.429–437
162. Rolf Storm-Olsen, (2014). *Critical Perspectives on Management*, IE Business School, Coursera – <https://www.coursera.org/course/criticalmanagement>

163. Robert S. Kaplan and David P. Norton (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive performance, Harvard Business Review
164. Robert S. Kaplan, David P. Norton (1996). The Balanced Scorecard: translating strategy into action, Harvard Business School Press.
165. Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategy, Accounting Horizons, Vol. 15, No. 2, str. 87–104
166. Robert S. Kaplan and D.P. Norton (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment, Boston: HBS Press
167. Robert S. Kaplan, David P. Norton (2008). Mastering the Management System, Harvard Business Review, Jan issue, str. 63-77
168. Robert S. Kaplan, David P. Norton (2008). The execution premium; linking strategy to operations for competitive advantage, Harvard Business School Publishing Corporation, USA
169. Robert S. Kaplan (2010). Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard, Working Paper 10-074, Harvard Business School
170. Robert Simons (2000). Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy, Prentice-Hall, Harvard Business School, ISBN 013-1225103
171. Ropho dr Nopadol (2011). Why the Balanced Scorecard fails in SME's; A Case Study, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 11, doi:10.5539/ijbm.v6n11p39
172. Rue, L. W., Byars, L. L. (2005). Management: skills and application (11th ed.). Homewood: McGraw Hill.
173. Saaty, T.L., (1977). A scaling method for priorities in hierarchical structures. J. Math. Psychol. 15 (3), str.234–281.
174. Saaty, T.L., (1980). The Analytic Hierarchy Process. McGraw-Hill International, New York, USA.
175. Saaty, T.L., (1998). The Analytic Hierarchy Process. RWS Publications, Pittsburgh, PA, USA.
176. Saaty, L., (2005). Theory and Applications of the Analytic Network Process: Decision Making with Benefits, Opportunities, Costs and Risks. RWS Publications, Pittsburgh, PA, USA.
177. Saaty, T.L., Vargas, L.G., (2012). The seven pillars of the analytic hierarchy process. Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process. Int. Ser. Oper. Res. Manage. Sci. 175, str.23–40
178. Saaty, T.L., (1996). Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process. RWS Publications, Pittsburgh, PA, USA.
179. Salinger, L. M. (2005). Encyclopedia of white-collar and corporate crime. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
180. Senior, B. (1997). Organisational Change, Pitman, London, UK.

181. Simon Sinek (2009). Start with why – How great leaders inspire everyone to take action, Portfolio, Penguin Group
182. Simpson, S., (1992). Corporate Crime Deterrence and Corporate Crime Control Policies: Views from the Inside. Inc.
183. Stefan Schaltegger & Florian Lüdeke-Freund (2011). The Sustainability Balanced Scorecard, Centre for Sustainability management.
184. Stewart, R. A., & Mohammed, S. (2001). Utilizing the balanced scorecard for IT/IS performance evaluation in construction. *Construction Innovation*, 1(3), str.147–163
185. Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research, New York: Free Press.
186. Su, Y., Liang, G.-S., Liu, C.-F., Chou, T.-Y. (2003). A study on integrated port performance comparison based on the concept of balanced scorecard, *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 5, str.609–624
187. Subramanian, N., Ramanathan, R., (2012). A review of applications of analytic hierarchy process in operations management. *Int. J. Prod. Econ.* 138 (2), str.215–241
188. Tangen, S. (2004). Professional practice performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, The Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden: Emerald Group Publishing Limited, Vol. 53, No. 8, str. 726-737
189. Tenhunen, J., Rantanen, H., & Ukko, J., (2001). SME-oriented implementation of a performance measurement system. *Proceedings of the 13th International Society for Professional Innovation Management Conference*, Finland
190. Thakkar, J., Deshmukh, S. G., Gupta, A. D., & Shankar, R.m (2007). Development of a balanced scorecard: An integrated approach of interpretive structural modeling (ISM) and analytic network process (ANP). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(1), str.25–59.
191. The American Heritage Dictionary of the English Language (1992). treće izdanje, Houghton Mifflin
192. Ölve, N., Roy, J. Wetter (1999). Performance Drivers – A practical guide to using the Balanced, M. John Wiley and Sons
193. Thomas L. Saaty (1988). What is the Analytic Hierarchy Process, Springer Berlin Heidelberg, doi 10.1007/978-3-642-83555-1_5
194. Thomas L. Saaty (1994). How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process, 322 Mervis Hall, University of Pittsburgh, Pittsburgh, Pennsylvania, Permalink: <http://dx.doi.org/10.1287/inte.24.6.19> - Interfaces
195. Thomas Johnson, Anders Broms (2000). Profit Beyond Measure: Extraordinary Results through Attention to Work and People, Simon& Schuster Inc., Free Press
196. Tim Craesey (2007). Defining change management – Helping others understand change management in relation to project management and organizational change, Prosci and the Change Management Learning Center - www.change-management.com

197. Tseng, M. L., (2010). Implementation and performance evaluation using the fuzzy network balanced scorecard. *Computers & Education*, 55(1), str.188–201.
198. Tsun-yan Hsieh, Sara Yik (2005). Leadership as the starting point of strategy, *McKinsey Quarterly*
199. Ufuk Cebeci (2009). Fuzzy AHP-based decision support system for selecting ERP systems in textile industry by using balanced scorecard, *Expert Systems with Applications* 36
200. UNI (2003). UNI 11097: Quality management – Quality indicators and quality management synoptical tables – General guidelines. Ente Nazionale Italiano di Unificazione (UNI)
201. Vaidya, O.S., Kumar, S., (2006). Analytic hierarchy process: an overview of applications. *Eur. J. Oper. Res.* 169 (1), str.1–29
202. Watzlawick, Paul, (2011). Principles of problem formulation and problem resolution, W. W. Norton & Co
203. W. Chan Kim, Renee Mauborgne (2004). Blue ocean strategy, *Harvard Business Review*, October
204. W. Chan Kim, Renee Mauborgne (2005). Blue ocean strategy, Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts
205. William Ho (2007). Integrated Analytical Hierarchy Process and it's applicaton: A literature review, *European Journal of Operational Research* 186, 211–228
206. Wu, J. C.-T., Tsai, H.-T., Shih, M.-H., Fu, H.-H. (2010). Government performance evaluation using a balanced scorecard with a fuzzy linguistic scale, *The Service Industries Journal*, 30, str.449–462
207. Yuksel, Ihsan (2012). Developing A Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis, *International Journal of Business and Management*; Vol 7, No. 24
208. Zanakis, S.H., Solomon, A., Wishart, N., Dublish, S., (1998). Multi-attribute decision making: a simulation comparison of select methods. *Eur. J. Oper. Res.* 107 (3), str.507–529.
209. Zadeh, L. A. (1975). The concept of a linguistic variable and its application to approximate reasoning I. *Information Science*, 8(3), str.199–249
210. Zoran Keković, Suzana Savić, Nenad Komazec, Mladen Milošević, Dragiša Jovanović (2011). Procena rizika u zaštiti lica, imovine i poslovanja, Centar za analizu rizika i upravljanje krizama, Beograd
211. Zwetsloot, G., (2013). Key performance indicators. OSHwiki, European Agency for Safety and Health at Work <http://oshwiki.eu/wiki/Key_performance_indicators> (preuzeto - November 12, 2014).

3. Полазне хипотезе

H(0)

Основна хипотеза приступног рада:

Употребом вишекритеријумског процеса одлучивања је могуће развити модел за подршку стратешком одлучивању, чијим се коришћењем може позитивно утицати на одрживост пословања организације.

Изведене хипотезе приступног рада, које могу послужити за даље разматрање у докторској дисертацији, су:

H(1)

Применом вишекритеријумских метода одлучивања у комбинацији са проширеном методологијом Уравнотежене карте успеха (БСЦ), могуће је развити нови модел за подршку стратешком одлучивању, који у фокусу има одрживост организације.

H(2)

Интерне и екстерне перспективе организације су подједнако важне за одрживост, збирни пондери свих интерних индикатора једнаки су збирним пондерима екстерних.

H(3)

Постоји позитивна узрочно-последична веза између изабраних индикатора у моделу и њиховим остварењем се повећава вероватноћа одрживости организације.

Применом вишекритеријумских метода одлучивања у комбинацији са проширеном методологијом БСЦ, могуће је развити нови модел за подршку стратешком одлучивању, који у фокусу има одрживост организације. Бројни аутори (Podgorski 2014; McNeeney, 2005; Shahinm Mahbod, Mahbod, 2007; Zwetsloot, 2013) разматрали су употребу вишекритеријумских модела одлучивања у решавању проблема формулисања методологија за стратешко одлучивање и имплементацију стратегије. Примена је допринела успешном решавању проблема, док су се као кључне методологије издвојиле Фази АХП, АХП и ДЕМАТЕЛ. Ови проблеми углавном су се односили на формулацију КПИ-јева, као кључног дела модела који су као фокус имали финансијску перспективу. Резултати претходних истраживања биће коришћени у формулисању модела који је оријентисан ка одрживости организације.

Интерне и екстерне перспективе организације су подједнако важне за одрживост, збирни пондери свих интерних индикатора једнаки су збирним пондерима екстерних. Сви досадашњи модели, пре свега БСЦ, су имали веома јак акценат на интерне индикаторе организације, оне које може потпуно контролисати. (Kaplan, Norton, 1992, 1996, 2000; Taticchi et al., 2010) Критика је базирана на то да се спољни утицаји нису разматрали. За одрживост организације потребно је узети у обзир интерне и екстерне факторе, претпоставка је да су они подједнако важни за успех и одрживо пословање.

Постоји позитивна узрочно-последична веза између изабраних индикатора у моделу и њиховим остварењем се повећава вероватноћа одрживости организације. Досадашња истраживања која су истраживала узрочно-последичне везе у методологијама које су коришћене за имплементацију стратегије, тј. стратешко одлучивање, пре свега у БСЦ (Norklit, 2000; Norklit 2003, Reichheld, Sasser, 1990, Tseng, 2010, Thakkr et al., 2007, Jassbi, 2011) доказала су да не постоји јасна узрочно-последична веза између индикатора, већ се може говорити о логичкој. Може се издвојити одређена група индикатора који имају јаке узрочно-последичне везе, међутим модел није у потпуности повезан. Модел који ће произаћи из овог истраживања треба да има јаке узрочно-последичне везе, чијим позитивним остварењем се повећава вероватноћа одрживости организације.

4. Научне методе истраживања

Методе истраживања, које ће се користити при реализацији предмета и циљева истраживања, као и разматрању установљених хипотеза, обухватају:

- методе дескрипције и доказивања, за описивање појава и процеса од важности, уз објашњавање њихових својствених и уочавање законитости веза и односа међу њима, као и утврђивања тачности оваквих спознаја,
- методе анализе и синтезе, које ће бити примењиване кроз поступак рашчлањивања сложених појава, спознаја и закључака на њихове простије саставне делове и елементе, као и обрнуто, кроз поступак изградње систематизованог теоријског знања крећући се од посебног и изолованог ка општем и свеобухватном, када год то околности, у процесу научног истраживања, дозвољавају,
- методу компилације, која се односи на разматрање могућности преузимања туђих резултата научно-истраживачког рада, коректно и на уобичајен начин цитираних, као део основе за примену методе моделирања, која се састоји у

развоју конкретног модела за стварну појаву, која се експериментално истражује са циљем да се добијени резултати могу пренети назад на саму реалну појаву, у сврху побољшавања,

- методу мерења, која се примењује како би се стекао неопходан увид у употребљивост резултата свих предложених решења,
- статистичку методу, којом се утврђују све релевантне статистичке категорије, у вези са добијеним резултатима.
- метода доказивања ће бити коришћена са циљем утврђивања тачности одређених спознаја,
- компаративна метода ће се користити кроз поступак успоређивања резултата модела, а ради утврђивања њихове сличности у понашању и разлика међу њима,
- метода моделирања се састоји у развоју модела који треба да представља стварну појаву, а којег експериментално истражујемо са циљем да се добијени резултати и унапређења модела могу пренети и на реалну појаву.

Главни допринос развијене докторске дисертације требало би да се односи на остваривање утицаја на процес доношења стратешких одлука у организацији са циљем повећања вероватноће за одрживост пословања организација. Научни допринос требало би да се огледа у примени модела који ће бити резултат ове докторске дисертације, интерпретацији резултата, као и генерисању препорука за потенцијална даља истраживања у предметној области.

5. Очекивани научни допринос

Резултати који ће проистећи из истраживања у овој докторској дисертацији садржаће већи број доприноса, међу којима су **најзначајнији очекивани доприноси:**

- Креирање и имплементација новог модела за подршку стратешком одлучивању
- Дефинисање конкретних корака за имплементацију модела
- Применљивости новог модела у реалним условима

Очекивани **научни допринос** докторске дисертације огледа се у:

- Представљању систематичног прегледа литературе и термина најеминентнијих домаћих и страних аутора и истраживача у области стратешког одлучивања.

- Приказу примера добре праксе, проблема, потешкоћа и смерница са којима су се суочавали други аутори
- Јединственом истраживачком подухвату који ће дефинисати кључне индикаторе перформанси одрживости организације
- Потврди наведених хипотеза и представљању резултата добијених предложеним моделом за подршку стратешком одлучивању.
- Унапређењу области брендирања нације, представљањем новог модела који ће указати на значај кључних елемената модела и њихов узајамни однос.
- Афирмацији научног истраживања и теме одрживости организације, као и објављивању радова у међународним часописима.
- Допринос науци у делу научног описивања и објашњења предмета истраживања.
- Мултидисциплинарности теме истраживања која се заснива на примени вишекритеријумских модела одлучивања на стратегију одрживости организације.



6. План истраживања и структура рада

План истраживања приказан је у *табели 1*.

Табела 1. План истраживања		
Фаза	Задаци	Методе, технике и алати
1. Анализа постојећих модела и решења из области (стратешко одлучивања, примена АХП методе на избор мера за стратешко одлучивање)	Прикупљање информација и анализа метода	Претраживање стручне литературе и доступних научних радова
2. Утврђивање свих потенцијалних фактора који утичу на доношење стратешких одлука у организацији у циљу њене одрживости	Прикупљање информација	Претраживање свих расположивих дигиталних (нарочито интернет) ресурса
3. Дефинисање кључних мера за одрживост пословања применом вишекритеријумских метода одлучивања	Развој модела за област истраживања	Анкета, стручна литература, софтверска подршка (нпр. софтвер Expert Choice)
4. Развој модела стратешког одлучивања интеграцијом добијених мера	Анализа и развој модела за област истраживања	Стручна литература
5. Тестирање модела и вредновање резултата	Тестирање и оцена резултата статистичком методом и методом компарације	Анкета, стручна литература, софтверска подршка
6. Детаљна анализа и установљивање препорука за даља истраживања	Дефинисање закључака методама анализе и синтезе	Стручна литература

6.1 Структура докторске дисертације

Оквирни садржај докторске дисертације, требало би да обухвати следећа главна поглавља:

1. Увод
2. Стратегија одрживости организације
3. Методологије за формулисање стратегије
 - 3.1 Школа пројектовања
 - 3.2 Школа планирања
 - 3.3 Школа позиционирања
 - 3.4 Организациона култура
 - 3.5 Стратегија плавог океана
4. Концепт кључних индикатора перформанси процеса
5. Преглед постојећих методологија за имплементацију стратегије
 - 5.1 Уравнотежена карта успеха
 - 5.2 Други модели за имплементацију стратегије
 - 5.3 Лимити претходних модела
 - 5.4 Поређење модела изврности и модела за стратешко управљање
6. Методологије за вишекритеријумско одлучивање
 - 6.1 Вишекритеријумско одлучивање
7. Примена метода теорије одлучивања на стратешке моделе
8. Методологија истраживања
9. Резултати истраживања
10. Формулација модела за подршку стратешком одлучивању
11. Закључак
12. Литература

7. Закључак и предлог

На основу образложења предложене докторске дисертације, Комисија закључује да кандидат, **Иван Прибићевић**, дипломирани инжењер и мастер организационих наука, као и мастер политичких наука, испуњава све услове предвиђене Законом о високом образовању и Статутом Факултета, за израду докторске дисертације, с обзиром на елементе изнете у овом реферату. Према мишљењу Комисије, тема **„Вишекритеријумски модел за подршку стратешком одлучивању“**, спада у научно подручје које се развија на Факултету организационих наука. Тема докторске дисертације по предмету истраживања, садржају и очекиваним доприносима представља значајно подручје истраживања, како са теоријског, тако и са аспекта примене у пракси, у области Техничких наука, уже научне области Теорија одлучивања.

На основу наведеног, Комисија предлаже Наставно-научном већу Факултета организационих наука да кандидату Ивану Прибићевићу одобри израду докторске дисертације под насловом **„Вишекритеријумски модел за подршку стратешком одлучивању“**, и за ментора именује **проф. др Бориса Делибашића**, ванредног професора Факултета организационих наука, Универзитета у Београду.

У Београду, 05.12.2015. године

Потписници извештаја

Чланови комисије:

Проф. др Борис Делибашић,
ванредни професор ФОН-а

Проф. др Милија Сукновић,
члан комисије, редовни професор ФОН-а

Проф. др Јашко Ондреј,
члан комисије, редовни професор ФОН-а

Проф. др Дејан Петровић,
члан комисије, редовни професор ФОН-а

Проф. др Небојша Бојовић,
спољни члан, редовни професор Саобраћајног факултета