

MEGATREND REVIJA

MEGATREND REVIEW

1 | 2020

MEGATREND REVIJA MEGATREND REVIEW

1/2020



Megatrend univerzitet, Beograd
Megatrend University, Belgrade

MEGATREND REVIJA • MEGATREND REVIEW

№ 1/2020

Izdavački savet / Publishing Council:

Predsednik izdavačnog saveta / President of the Publishing Council:

Professor Mića JOVANOVIĆ, PhD

Članovi iz inostranstva / International Members:

Yossef BODANSKY – Director of Research, The International Strategic Studies Associations, USA;

Director of Global panel America (Global panel foundation)

Professor Jean-Jacques CHANARON, PhD – Grenoble Ecole de Management, France

Academician Vlado KAMBOVSKI – Macedonian Academy of Sciences and Arts, Skopje, FYR Macedonia

Professor Žarko LAZAREVIĆ, PhD – Institute for Contemporary History, Ljubljana, Slovenia

Professor Norbert PAP, PhD – University of Pécs, Hungary

Professor Sung Jo PARK, PhD – Free University, Berlin, Germany

Članovi iz Srbije / Members from Serbia:

Professor Milojko BAZIĆ, PhD – Megatrend University, Belgrade

Professor Emeritus Oskar KOVAČ, PhD – Megatrend University, Belgrade

Professor Emeritus Momčilo MILISAVLJEVIĆ, PhD, – Megatrend University, Belgrade

Professor Dragan NIKODIJEVIĆ, PhD – Megatrend University, Belgrade

Professor Milivoje PAVLOVIĆ, PhD – Megatrend University, Belgrade

Professor Vladimir PRVULOVIĆ, PhD – Megatrend University, Belgrade

Professor Milan STAMATOVIĆ, PhD – Metropolitan University, Belgrade

Professor Slobodan STAMENKOVIĆ, PhD – Megatrend University, Belgrade

Izdaje / Published by:

Megatrend univerzitet, Beograd / Megatrend University, Belgrade

Štampa / Printed by:

Tercija DOO, Bor

ISSN 1820-3159

UDK / UDC 33

Svi članci su recenzirani od strane dva recenzenta.

All papers have been reviewed by two reviewers.

Adresa redakcije / Editorial Address:

Megatrend revija / Megatrend Review

Bulevar maršala Tolbuhina 8

11070 Novi Beograd, Srbija

Tel.: (381 11) 220 31 50

Fax: (381 11) 220 30 47

E-mail: megatrendrevija@megatrend.edu.rs

<http://megatrendreview.megatrend.edu.rs>

Redakcija / Editorial Board:

Glavni urednik / Editor-in-chief:

Professor Mihajlo RABRENOVIĆ, PhD

Članovi iz inostranstva / International Members:

Doc. dr Zijad BEČIROVIĆ, IFIMES, Ljubljana, Slovenia

Professor Igor BOGDANOFF, PhD, University of Burgundy, France

Professor Grichka BOGDANOFF, PhD, University of Burgundy, France

Professor Vladimir DAVIDOV, PhD – Institute for Latin America, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Dr. Christophe de JAEGER, Institute de Jaeger, France

Associate Researcher Yuri V. KULINTSEV, PhD – North-East Asian Strategic Issues and SCO Center, Institute of Far Eastern Studies, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Professor Jana LENGHARTOVÁ, PhD – The University of Economics, Bratislava, Slovakia

Professor Maria de MONSERRAT LLAIRÓ, PhD – Faculty of Economic Sciences, Buenos Aires University, Argentina

Research Professor Domenico MORRONE, PhD – LUM Jean Monnet University, Bari – Casamassima, Italy

Professor Kevin V. OZGERGIN, PhD – Department of Politics, Economics & Law, The State University of New York, USA

Research Fellow & Centre Coordinator Jagannath P. PANDA, PhD – East Asia Institute for Defence Studies and Analyses (IDSA), New Delhi, India

Professor Valeria PERGILI, PhD – Faculty of Law, University of Siena, Siena, Italy

Članovi iz Srbije: / Members from Serbia:

Professor Tatjana CVETKOVSKI, PhD – Faculty of Business Studies, Megatrend University, Belgrade

Professor Vladimir GRBIĆ, PhD – Faculty of International Economy, Megatrend University, Belgrade

Assistant Professor Ratko LJUBOJEVIĆ, PhD, The Faculty of Law, Megatrend University, Belgrade

Professor Emeritus Mijat DAMJANOVIĆ, PhD, Megatrend University, Belgrade

Professor Vladan PAVLOVIĆ, PhD – Faculty of Economics, Kosovska Mitrovica, University of Priština

Professor Beba RAKIĆ, PhD – Faculty of Business Studies, Megatrend University, Belgrade

Associate Professor Vladimir RISTANOVIĆ, PhD – Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade

Direktor izdavačke delatnosti /

Publishing Director:

Branimir TROŠIĆ

Pomoćnik glavnog urednika/

Assitant to the Editor in Chief:

Mirjana TOPIĆ

Lektor za srpski jezik /

Proofreader for Serbian language:

Dr Maja RADONIĆ

Lektor za engleski jezik /

Proofreader for English language:

Mirjana TOPIĆ

“Megatrend review” is the leading scholarly journal of national importance, according to the classification M51 clasified by CEON, and M52 classified by the Ministry of Science of the Republic of Serbia

* * *

“Megatrend Review” is registered
in The International Bibliography of the Social Sciences (IBSS)
produced by the London School of Economics and Political Science
– Pro Quest Michigan USA.

* * *

“Megatrend Review” is registered and published
in EBSCO's (EBSCO Publishing Inc.) Database "Business Source Complete":
<http://www.ebscohost.com/titleLists/bth-journals.xls>

* * *

“Megatrend Review” is registered
in GESIS "Knowledge Base SSEE", Leibniz Institute for the Social Science:
<http://www.cee-socialscience.net/journals/>

The Library of Congress Catalog

Megatrend review: the international review of applied economics.

LC Control No.: 2007201331

Type of Material: Serial (Periodical)

Uniform Title: Megatrend Revija. English.

Main Title: Megatrend review : the international review of applied economics.

Published/Created: Belgrade : ill. ; 24 cm.

Description: v. : Megatrend University of Applied Sciences, [2004]-
Year 1, no. 1 ('04)-

ISSN: 1820-4570

CALL NUMBER: HB1 .M44

CIP – Каталогизација у публикацији

Народна библиотека Србије, Београд

33

MEGATREND revija = Megatrend Review / glavni urednik Mihajlo Rabrenović. -
God. 1, br. 1 (2004)- . - Београд : Megatrend univerzitet, 2004- (Bor : Tercija). - 24 cm
Tri puta godišnje. - Tekst na srp. i engl. jeziku. - Drugo izdanje na drugom medijumu:
Megatrend revija (Online) = ISSN 2560-3329. - Ima izdanje na drugom jeziku: Megatrend
review = ISSN 1820-4570

ISSN 1820-3159 = Megatrend revija

COBISS.SR-ID 116780812

Sadržaj – Contents

PRAVO – LAW

DIMITRIS LIAKOPOULOS

**CRITICS AND ASPECTS OF THE EUROPEAN CITIZENSHIP
ACCORDING TO THE CJEU: FROM ROTTMANN TO TJEBBES AND OTHERS** 1

IGOR VUKONJANSKI

SISTEMI PLANIRANJA LOKALNOG RAZVOJA – EFEKTI I TRENDОВИ 27

EKONOMIJA – ECONOMICS

RAJKO PETROVIĆ

**POLITIKA RAVNOMERNOG REGIONALNOG RAZVOJA
REPUBLIKE SRBIJE OD 2000. DO 2018. GODINE** 45

MEĐUNARODNI ODNOSI – INTERNATIONAL RELATIONS

BOJAN MARIĆ

NEMAČKO-RUSKI ODNOSI U PERIODU OD 2000. DO 2017. GODINE 63

MENADŽMENT I MARKETING – MANAGEMENT AND MARKETING

BILJANA ILIĆ,

VIDOJE STEFANOVIĆ

SRĐAN ŽIKIĆ

**SPECIFIČNOSTI LIDERSTVA U TURIZMU
SA CILJEM USPEŠNOG POSLOVNOG PROCESA** 89

DRAGANA ROŠULJ

DEJAN PETROVIĆ

**PERFORMANCE INDICATORS AND THE POSSIBILITY
OF BALANCED SCORECARD IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS** 109

INFORMACIONO DRUŠTVO – INFORMATION SOCIETY

MIROSLAV STEVANOVIĆ

DRAGAN ĐURĐEVIĆ

ULOGA RAČUNARSKE FORENZIKE U SUZBIJANJU TERORIZMA 129

JAVNE POLITIKE – PUBLIC POLICIES

NADA TORLAK

MOMČILO JOKIĆ

**MEDIA EDUCATION AS COUNTERPOINT
TO THE DEVASTATION OF PUBLIC INFORMATION IN SERBIA** 143

SPISAK RECENZENATA / LIST OF REVIEWERS	155
OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU I UPUTSTVO ZA AUTORE	159
GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL AND THE INSTRUCTIONS FOR AUTHORS	169

CRITICS AND ASPECTS OF THE EUROPEAN CITIZENSHIP ACCORDING TO THE CJEU: FROM ROTTMANN TO TJEBBES AND OTHERS

This work seeks to analyze and deepen the argument of European citizenship once again based on the jurisprudence of the CJEU. In particular, the latest Rottmann and Tjebbes and others judgments present elements of continuity in relation to the proportionality test required by the CJEU to the courts and authorities of the Member States, if the loss of the citizenship of a Member State also causes the loss of European citizenship. And after Brexit? The authors are also applying to British citizens after the last positions of the CJEU in European citizen politics.

Keywords: *European citizenship, Brexit, CJEU, test of proportionality, European Union law, TFEU*

* European Union Law, Fletcher School-Tufts University International and European Criminal and Procedural Law at the De Haagse Hogeschool - The Hague; Law firm New York and Bruxelles; International law in Massachusetts School of Law;
prof.d.liakopoulos.984@gmail.com

1. Introduction

The establishment of European citizenship with the Maastricht Treaty represented one of the most interesting forms of redefining the notion of citizenship. In fact, today the articles 9 TEU and 20 TFEU¹ establish that a citizen of a Member State is also a citizen of the Union, it being understood that, while giving his beneficiaries rights and duties, European citizenship is added to and dependent on that of a Member State.

The ruling of 12 March 2019, Tjebbes and others², made in the context of a preliminary question raised by the Council of State of the Netherlands, offers an opportunity for reflection on European citizenship³ and, in particular, in the event that such citizenship is lost as a result of the loss of that of a Member State. In order to highlight the most interesting profiles of the aforementioned ruling, it is worth recalling the previous Rottmann judgment⁴, to which the Advocate General (AG) Mengozzi made extensive reference, not without some critical remarks, in the conclusions presented in the Tjebbes and others case⁵. In this regard, account will also be taken of the jurisprudential practice of some Mem-

¹ A. Mangas Martin, (2018): *Tratado de la Unión Europea, Tratado de Funcionamiento*, ed. Marcial Pons, Madrid.

² CJEU, C-221/17, Tjebbes and others of 12 March 2019, ECLI:EU:C:2019:189, published in the electronic reports of the cases. H. Van Eijken, (2019): "Tjebbes in Wonderland: On European citizenship, nationality and fundamental rights: ECJ 12 March 2019, Case C-221/17, M.G. Tjebbes and others v. Minister van Buitenlandse Zaken, ECLI:EU:C:2019:189", *European Constitutional Law Review*, 15 (4), pp. 718ss. C. Barnard, (2019): *The substantive law of the EU*, Oxford University Press, Oxford, pp. 36ss.

³ A. Von Bogdandy, F. Arndt, (2017): "European citizenship", *Max Planck Encyclopedia of Public International Law*. 2017. S. Carrera Nuñez, G.R. De Groot, (eds.), (2015): *European citizenship at the crossroad. The role of the European Union on Loss and acquisition of nationality*, CEPS, Oisterwijk. B. Nascimbene, (2014): *Le droit de la nationalité et le droit des organisations d'intégration régionale. Vers de nouveaux statuts de résidents?*, in *Recueil des cours*, ed. Brill, The Hague, vol. 367, pp. 253. P. Mindus, (2017): *European citizenship after Brexit. Freedom of movement and rights of residence*, ed. Springer, Berlin. I. Govaere, S. Garben, (2019): *The interface between EU and international law. Contemporary reflections*, Bloomsbury Publishing, New York, pp. 94ss. J. Bast, (2011): *Aufenthaltsrecht und Migrationssteuerung*, Mohr Siebeck, pp. 238ss.

⁴ CJEU, C-135/08, Rottmann of 2 March 2010, ECLI:EU:C:2010:104, I-01449. D. Kochenov, (2013): "The essence of EU citizenship emerging from the last ten years of academic debate: Beyond the cherry blossoms and the moon?", *International & Comparative Law Quarterly*, 62 (1), 2013, pp. 100ss. R. Schütze, (2018): *Globalisation and governance: International problems, European solutions*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 308ss. C. Matias, (2016): *Citizenship as a human right: The fundamental right to a specific citizenship*, ed. Springer, Berlin.

⁵ See the conclusions of the AG Mengozzi in case: C-221/17, Tjebbes and others of 2 July 2018, ECLI: EU:C:2018:572.

ber States following the Rottmann judgment and of another ruling, made by the CJEU in 2015, in the Delvigne case⁶.

2. The new principles with the case Rottmann

In the Rottmann case, the question arose for the first time of the extent of the discretion of the Member States to determine their citizens. Mr. Rottmann, born an Austrian citizen, and who became a European citizen when Austria joined the European Union in 1995, had applied for naturalization in Germany. In early Mr. Rottmann obtained German citizenship, in early 1999, but simultaneously lost Austrian citizenship in accordance with Austrian citizenship legislation. Subsequently, the German authorities were informed by the Austrian authorities that Mr Rottmann was the subject of an arrest warrant in their country and had already been questioned as a defendant in July 1995. In the light of this information, the German authorities withdrew the naturalization as Mr. Rottmann had quieted the investigation procedure pending in Austria, obtaining German citizenship by deception. The German authorities' decision resulted in an administrative dispute which prompted the German Federal Administrative Court to raise two issues.

The German Court asked whether EU law precluded the legal consequence of the loss of European citizenship resulting from the fact that the withdrawal, in itself legitimate under national law, of a naturalization as a citizen of a Member State obtained by deception it had the effect, in combination with national legislation on the nationality of another Member State, of rendering the person concerned stateless. If the first question was answered in the affirmative, the German Court asked whether the Member State which naturalized the citizen of the Union and who intended to withdraw the naturalization obtained fraudulently should, in compliance with Union law, abstain totally or temporarily by such revocation, if or as long as the latter has the legal consequence of the loss of citizenship of the Union, or if the Member State of the previous citizenship was required, in compliance with Union law, to interpret and apply or even to modify their national law in order to avoid the occurrence of the aforementioned consequence.

⁶ CJEU, C-650/13, Delvigne of 6 October 2015, ECLI:EU:C:2015:648, published in the electronic reports of the cases. C. Warin, (2019): *Individual rights under EU law: A study on the relation between rights, obligations and interests in the case law of the Court of Justice*, Nomos Verlag, Baden-Baden.

3. The conclusions of the Advocate General Poiares Maduro

As observed by AG Poiares Maduro, the question that the referring court essentially asked was to understand whether the power of the Member States to fix the conditions for acquiring their nationality could be exercised beyond any control by the legal order of the Union or if, due to the fact that the enjoyment of the citizenship of a Member State derives from that of the European Union, it had an impact on the legislative power of that State⁷.

In its conclusions, after recalling that the Court had already ruled that matters falling under national jurisdiction must be governed by the Member States in compliance with Union law⁸, and that this solution was also to be accepted as regards the discipline of the conditions of purchase and loss of national citizenship, the AG Poiares Maduro examined the issues on the merits. The AG noted that the fact that a State withdraws the citizenship obtained by deception responds to a legitimate interest, namely the need to ascertain the loyalty of its citizens. From this, the AG has concluded that an individual who intentionally provides false information during the process of acquiring citizenship cannot be considered loyal to the State he has chosen. The AG concluded that EU law does not impose any obligation of this type, even if, without it, the plaintiff in the main proceedings remains stateless and, therefore, without Union citizenship. The AG stressed that a different decision would have meant ignoring that the loss of Austrian citizenship is a consequence of the Union citizen's personal decision to intentionally acquire a different citizenship and that European Union law does not preclude Austrian law, according to which a Austrian loses his citizenship when he acquires, upon his request, a foreign citizenship⁹.

⁷ See the conclusions of the AG Poiares Maduro presented in case: C-135/08, Rottmann of 30 September 2009, ECLI:EU:C:2009:588, par. 1.

⁸ Before the Rottmann case, the CJEU of justice had already specified that although falling within the scope of national jurisdiction, a series of issues, including, by way of example, those relating to direct taxes (C-446/03, Marks & Spencer of 13 December 2005, ECLI:EU:C:2005:763, I-10837, par. 29), the patronymic (C-148/02, Garcia Avello of 2 October 2003, ECLI:EU:C:2003:539, I-11613, pt. 25) and pensions for civilian war victims (C-192/05, TasHagen and Tas of 26 October 2006, ECLI:EU:C:2006:676, I-10451, par. 23), had to be regulated by the Member States in compliance with European Union law. For further details see: D. Chalmers, G. Davies, G. Monti, (2019): *European Union law*, Cambridge University Press, Cambridge. P. Harris, D. Oliver, (2010): *International commercial tax*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 336ss. L. Azoulai, (2014): *The question of competence in the EU*, Oxford University Press, Oxford, pp. 169ss. E. Ros, (2016): *EU citizenship and direct taxation*, Kluwer Law International, New York, H. Micklitz, (2014): *Constitutionalization of European private law*, Oxford University Press, Oxford, pp. 92ss.

⁹ In this regard, the AG Poiares Maduro in case Rottmann observed that it could have been considered that, being the withdrawal of the German retroactive naturalization, Mr. Rottmann had never possessed German citizenship, with the consequence that the event that led to the loss of Austrian citizenship would never have taken place. Mr. Rottmann

The Rottmann judgment highlighted its progressive and evolutionary character, in that it irreparably affected the paradigm of the independence of the Member States in a matter, that of citizenship, which by its nature expresses the closest link between the individual and the State¹⁰. Although the CJEU has been rather careful to delimit its sphere of action from a principle point of view, remembering that national citizenship remains the main one and that European citizenship is subsidiary to the former, part of the doctrine has not failed to advance reservations on the nature of the proportionality test imposed by the CJEU on national authorities. In fact, it was pointed out that the proportionality

would have been entitled to the automatic reviviscence of Austrian citizenship. However, the AG itself pointed out that this is a reasoning whose application depends on Austrian law which cannot be imposed by any Community law, unless that law provided for a similar solution in similar cases. In this case, this solution should have been applied under the equivalence principle.

- ¹⁰ K. Kruma, (2012): "How do we get more out of the EU citizenship?", in Y. Pascouau, T. Strik, (eds.), *Which integration policies for migrants? Interaction between the EU and its Member States*, Wolf Legal Publisher, Tilburg, pp. 185ss. H.U. Jessurun D'Oliveira, (2011): "Decision of 2 March 2010, Case C-135/08, Janko Rottman v. Freistaat Bayern-Case Note I-Decoupling nationality and Union citizenship?", *European Constitutional Law Review*, 11 (1), 2011, pp. 138ss. G.R. De Groot, A. Seling, (2011): "Decision of 2 March 2010, Case C-135/08, Janko Rottman v. Freistaat Bayern-Case Note II-The consequences of the Rottman judgment on Member State autonomy-The European Court of Justice's avant-gardism in nationality matters", *European Constitutional Law Review*, 11 (1), 2011, pp. 150ss. A. Seling, (2010): "Case C-135/08 Janko Rottmann v. Freistaat Bayern, Judgment of the Court of Justice (Grand Chamber) of 2nd March 2010, nyr-Towards a direct "droit de regard"?", *Maastricht Journal of European and Comparative Law*, 17, 2010, pp. 470ss. J.M. Cortès Martín, (2010): "Jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea", *Revista Derecho Comunitario Europeo*, 14, 2010, pp. 5ss. C. O'Brien, (2018): *Unity in adversity*, Bloomsbury Publishing, New York. D. Thym (ed.), (2017): *Questioning EU citizenship*, Bloomsbury Publishing, New York. D. Kochenov (ed.), (2017): *EU citizenship and federalism*, Cambridge University Press, Cambridge. E. Spaventa, (2008): "Seeing the wood despite the trees? On the scope of Union citizenship and its constitutional effects", *Common Market Law Review*, 45, 2008, pp. 13ss. D. Kochenov, M. Van Den Brink, (2015): "Pretending there is no union: Non-derivative quasi-citizenship rights of third-country nationals in the EU", in D. Thym, M. Zoetewij Turhan (eds), *Degrees of free movement and citizenship*, Brill & Martinus Nijhoff Publishers, Leiden, Boston, pp. 66ss. D. Kochenov, R. Plender, (2012): "EU citizenship: From an incipient form to an incipient substance? The discovery of the treaty text", *European Law Review*, 18, 2012, pp. 369ss. D. Kochenov, (2013): "The right to have what rights? EU citizenship in need of clarification", *European Law Journal*, 19, 2013, pp. 502ss. D. Kochenov, G. De Búrca, A. Williams (eds), (2015): *Europe's justice deficit?*, Hart Publishing, Oxford, Oregon, Portland, pp. 460ss. P. Weil, (2012): *The sovereign citizen. Denaturalization and the origins of the American Republic*, Pennsylvania University Press, Pennsylvania, PA. P.J. Spiro, (2010): "Dual citizenship as human right", *International Journal of Constitutional Law*, 8, pp. 111ss. D. Kostakopoulou, (2018): "Scala civium: Citizenship templates post-Brexit and the European Union's duty to protect EU citizens", *Journal of Common Market Studies*, 56, 2018, pp. 854ss. S. Iglesias Sánchez, (2010): "¿Hacia una nueva relación entre la nacionalidad estatal y la ciudadanía europea?", *Revista de Derecho Comunitario Europeo*, 14, 2010, pp. 933ss.

test indicated by the CJEU is substantially left to the national authorities rather than carried out by the CJEU itself on the basis of criteria specific to the European legal order¹¹.

4. The practice of national courts following the Rottmann judgment

As regards the Rottmann judgment, a collection of case-law practices has been published for some Member States, which shows a not particularly encouraging figure. This collection shows that only the courts of Germany and Austria, the two Member States involved in the dispute relating to the Rottmann case, have given relevance to the judgment, in particular with regard to the proportionality test.

In Germany, the Federal Administrative Court applied the principles contained in the Rottmann judgment to the case that gave rise to the preliminary question, carefully checking whether the German legislation guaranteed the principle of proportionality, as defined in the preliminary ruling¹². Upon the outcome of this verification, the Federal Administrative Court concluded that the German legislation complied with the principle of proportionality¹³.

¹¹ D. Kochenov, (2011): "Two sovereigns states vs. a human being: CJUE as a guardian of arbitrariness in citizenship matters", in J. Shaw (ed. by), *Has the European Court of Justice challenged member state sovereignty in national law?*, in EUI RSC WP, pp. 12ss. D. Kochenov, (2019): *Citizenship*, MIT Press, Cambridge MA. P.G. Van Wolleghem, (2018): *The EU's policy on the integration of migrants. A case of soft Europeanization?*, ed. Springer, Berlin. P.G. Van Wolleghem, (2019): "Where is the EU's migrant integration policy heading? A neofunctionalist take on three multiannual financial frameworks", *International Review of Public Policy*, 1 (2), pp. 220ss. E. Guild, C. Gortázar Rotaèche, D. Kostakopoulou, (2014): *The reconceptualization of EU citizenship*, Martinus Nijhoff Publishers, The Hague, pp. 67ss.

¹² N. Cambien, (2011): "Janko Rottman v Freistaat Bayern", *Columbia Journal of European Law*, 18, 2011, pp. 375ss. L. Della Torre, T. De Lange, (2018): "The "importance of staying put": For country nationals limited intra EU mobility rights", *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 44 (9), 2018, pp. 1412ss. S. Bonjour, (2014): "The transfer of pre-departure integration requirement for family migrants among member States or the EU", *Comparative Migration Studies*, 2, 2014, pp. 208ss. J. Groon-Gestefeld, (2017): *Reconceptualising European equality law: A comparative institutional analysis*, Bloomsbury Publishing, New York.

¹³ K. Lenaerts, I. Maselis, K. Gutman, (2014): *EU procedural law of the European Union*, Oxford University Press, Oxford, pp. 48, 215 and 456ss. V. Kronenberger, (2014): "Actualité du renvoi préjudiciel: de la procédure préjudicielle d'urgence et de la procédure accélérée: quo vadis?", in S. Mahieu (sous la direction de), *Contentieux de l'Union européenne*, ed. Larcier, Bruxelles, pp. 397ss. M. Broben, N. Fenger, (2010): *Preliminary references to the European Court of Justice*, Oxford University Press, Oxford. A. Barav, (2008): "Déformations préjudicielles", in A. De Walsche, *Mélanges en hommage à Georges Vandersanden*, ed. Bruylant, Bruxelles, pp. 21ss. G. Vandersanden, (1999): "La procédure préjudicielle: à la recherche d'une identité perdue", in M. Dony, A. De Walsche, M.

Equally attentive to the Rottmann judgment were the Austrian courts, which, indeed, alone among the various jurisdictions examined, went further in applying the principles set out by the European judge. Indeed, in a case involving the loss of Austrian, and therefore European, citizenship of a Macedonian citizen, who had fraudulently acquired Austrian citizenship, while annulling the decision of the administrative authorities on the basis of other provisions, the Court Administrative Supreme has dedicated an obiter dictum to the Rottmann judgment. In it, the Austrian judge stated that the administrative authority's decision violated the principle established by that judgment, as that authority had not taken into consideration the proportionality of the national rule relating to the revocation of citizenship. In essence, the Austrian judge considered that the proportionality test requested by the Court should not be limited to the hypothesis of statelessness, but to all the hypotheses in which the loss of the European one derives from the loss of the citizenship of a Member State, even if, as in the present case, the individual subject to the measure retains the citizenship of a third State¹⁴.

Apart from these two examples, the value of which must in any case be relativized as they concern the Member States at the origin of the preliminary question concerning the Rottmann case, in the other Member States considered in the collection, this judgment did not have the same impact¹⁵.

Waelbroeck (sous la direction de), *Melanges M. Waelbroeck*, ed. Bruylant, Bruxelles, pp. 619ss.

¹⁴ S. Carrera Nuñez, G.R. De Groot (eds.), 28ss.

¹⁵ See the sentences: Court of Appeal, *G1 v Secretary of State for the Home Department* (2012, EWCA Civ. 867) and of Supreme Court, *Pham v. Secretary of State for the Home Department* (2015, UKSC 19), v. S. C.M. Smyth, R. Lang, (2017): *The future of human rights in the UK*, Cambridge Scholars Publishing, Cambridge, pp. 42ss. C. Paulussen, M. Scheinin, (2019): *Human dignity and human security in times of terrorism*, ed. Springer, Berlin, pp. 50ss. T. Horsley, (2018): *The Court of Justice of the EU as an institutional actor: Judicial lawmaking and its limits*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 240ss. K. Lenaerts, J.C. Bonichot, H. Kanninen, (2019): *An ever changing Union? Perspectives on the future of EU law in honour of Allan Rosas*, Bloomsbury Publishing, New York, pp. 63ss. S. Mantu, (2015): *Contingent citizenship: The law and practice of citizenship deprivation in international, European and national perspectives*, ed. Brill, The Hague, pp. 226ss. D. Kochenov, (2017): *EU citizenship and federalism*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 213ss. P. Koutrakos, N.N. Schuibhne, P. Syrpis, (2016): *Exceptions from EU free movement law: Derogation, justification and proportionality*, Bloomsbury Publishing, New York, pp. 308ss. J. Schultz, (2018): *The international protection alternative in refugee law*, ed. Brill, The Hague. S. Carrera, (2016): *Implementation of EU readmission agreements: Identity determination dilemmas and the blurring of rights*, ed. Springer, Berlin, pp. 19ss. K. Bianchini, (2018): *Protecting stateless persons: The implementation of the Convention relating to the status of stateless persons across EU states*, ed. Brill, The Hague. S. Vogenauer, S. Weatherill, (2017): *General principles of law: European and comparative perspectives*, Bloomsbury Publishing, New York, pp. 191ss. P.F. Scott, (2018): *The national security constitution*, Bloomsbury Publishing, New York, pp. 163ss.

5. Between Rottmann and Tjebbes and others: Delvigne and the proportionality test in the abstract

The judgment of 6 October 2015 in the Delvigne case, pronounced by the CJEU in the Grand Section, deserves to be examined in this paper because, despite the different factual circumstances and legal problems raised, the CJEU proposed a different application of the proportionality test in it¹⁶.

In this case, the question arose of the application of national legislation, which automatically deprived a citizen of the Union, sentenced to a criminal sanction, of the right to vote in the European Parliament elections.

The CJEU has checked the compliance of the deprivation of the voting right with the right guaranteed by art. 39, par. 2, of Charter of the Fundamental Rights of the European Union (CFREU) and, in particular, with respect for the principle of proportionality, pursuant to art. 52, par. 1, of the same¹⁷, concluding that this deprivation was proportionate. To arrive at such a conclusion, the CJEU judged that, firstly, the deprivation took into account the nature and seriousness of the criminal offense committed, as well as the duration of the sentence¹⁸. The CJEU stressed that national law expressly offered condemned persons the opportunity to request and obtain the lifting of the sanction for civic degrada-

¹⁶ M. Pelletier, (2018): “La CJUE et le principe non bis in idem: un pas en arrière, deux pas en avant”, *Revue de Droit Fiscal*, 37, pp. 2 ss. S. Coutts, (2017): “Delvigne: A multi-levelled political citizenship”, *European Law Review*, 42, 2017, pp. 867ss. H. Van Eijken, J.W. Van Rossem, (2016): “Prisoner disenfranchisement and the right to vote in elections to the European Parliament: Universal suffrage key to unlocking political citizenship?”, *European Constitutional Law Review*, 12 (1), 2016, pp. 114ss. R. Tinière, (2016): “Arrêt “Delvigne”: le droit de vote des (ex)-prisonniers devant la Cour de justice de l’Union européenne”, *Journal de Droit Européen*, 225, 2016, pp. 14ss. A. Rigaux, (2015): “Droit de vote et d’éligibilité aux élections européennes”, *Europe*, 12, 2015, pp. 18ss. D. Berlin, (2015): “Un problème de compétence escamoté?”, *La Semaine Juridique*, 2015, pp. 2232ss. R. Bieber, (2013): “La perception allemande de la notion de souveraineté”, *L’Europe en Formation*, 368 (2), 2013, pp. 62ss. T. De Montbrial, T. Gomart, (2017): *Notre intérêt national: Quelle politique étrangère pour la France?*, Odile Jacob, Paris. S. Coutts, (2019): “The shifting geometry of Union citizenship: A supranational status from transnational rights”, *Cambridge Yearbook of European Legal Studies*, 21, 2019, pp. 320ss. S. Coutts, (2019): *Citizenship, crime and community in the EU*, Bloomsbury Publishing, New York. J. Van der Harst, G. Hoogers, G. Voerman, (2018): *European citizenship in perspective: History, politics and law*, Edward Elgar Publishers, Cheltenham.

¹⁷ L. Khadar, J. Shaw, (2014): “Article 39”, in S. Peers, T. Hervey, J. Kenner, A. Ward (eds.), *The EU Charter of fundamental rights: A Commentary*, Oxford University Press, Oxford, pp. 1027ss. J. Schwarze, V. Becker, A. Hatje, J. Schoo, (2019): *EU-Kommentar*, ed. Nomos, Baden-Baden. M. Kellerbauer, M. Klamert, J. Tomkin, (2019): *Commentary on the European Union treaties and the Charter of fundamental rights*, Oxford University Press, Oxford.

¹⁸ In particular, the CJEU recalled that the interdiction from the right to vote was applicable, in accordance with the national legislation in question, only to persons convicted of an offense punishable by a penalty deprivation of liberty ranging from five years to life sentence. See also from the CJEU, C-650/13, Delvigne of 6 October 2015, cit.

tion which led to the deprivation of the right to vote. The CJEU therefore concluded that the national legislation in question was not contrary to the principle of proportionality and stated that art. 39, par. 2, CFREU¹⁹ did not preclude such legislation, which excluded from the beneficiaries of the right to vote in elections to the European Parliament the category of citizens of the Union to which the applicant belonged.

6. Abstract proportionality v. concrete proportionality test

The reported case originates from a dispute between four third-country nationals, three adults and one minor, and the Netherlands Minister of Foreign Affairs, who decided not to examine their passport renewal application due to the fact that they had lost Dutch citizenship in accordance with the citizenship law.

As for adults, art. 15, par. 1, lett. c) of this law requires that an adult over 18 lose Dutch citizenship if he also has a foreign national and has his main residence outside the Netherlands and the territories to which the TEU is applicable for an uninterrupted period of ten years during his age of majority and while in possession of both citizenships. The minister, to whom the applicants had been asked to renew their passports, rejected them on the grounds that they had lost citizenship of the Netherlands pursuant to art. 15, par. 1, lett. c) of the Citizenship Law²⁰.

As regards minors, art. 16 of the Dutch citizenship law states that a minor loses Dutch citizenship if the father or mother loses Dutch citizenship pursuant to, in particular, art. 15, par. 1, lett. c) of this law.

Following the minister's refusal to examine their application, the applicants filed an appeal before the Hague Tribunal, which was rejected. They therefore filed an appeal before the Council of State, which in the order for reference noted that it had been called upon to judge whether the loss of right of Dutch citizenship is compatible with EU law, in particular with Articles 20 and 21 TFEU²¹, read in the light of the Rottmann judgment. After noting that this ruling does not clarify how the proportionality assessment should be conducted, the Council of State questioned the question of knowing whether compliance with the prin-

¹⁹ K. Stern, M. Sachs, (2016): *Europäische Grundrecht Charta*, ed. C.H. Beck, München, pp. 756ss.

²⁰ In this regard, the Minister noted: i) that all the applicants had, for an uninterrupted period of at least ten years, their principal residence outside the Netherlands and the territory to which the EU Treaty applies, ii) that each of them also had another citizenship and (iii) that no Dutch travel document, no Dutch identity card or no declaration of possession of Dutch citizenship had been issued to them at that time. CJEU, C-221/17, Tjebbes and others of 12 March 2019, op. cit., parr. 51-59

²¹ A. Mangas Martin, 48ss.

ciple of proportionality of a national legislation, which provides for the loss of the right of citizenship, could be examined in a general way, or if this principle necessarily involves taking into consideration each specific case. In this regard, the Council of State has not failed to emphasize that, in its opinion, art. 15 of the citizenship law complies in the abstract with the principle of proportionality. Despite this finding, the referring court observed that it cannot be excluded that the examination of compliance with the principle of proportionality requires a case-by-case assessment, with the consequence that remains the doubt as to whether this law is compatible with articles 20 and 21 TFEU.

As for compatibility with art. 20 TFEU of the loss of citizenship of adult citizens provided for in art. 15, par. 1, lett. c) of the Dutch Citizenship Law, the AG Mengozzi has taken up the CJEU approach in the Rottmann case, pronouncing, first, on the existence of a reason of public interest and, then, on the proportionality of the decision of the Dutch foreign minister. After having clarified, in his opinion, the existence of this plea, the AG examined the question of proportionality, observing that from the question addressed to the CJEU by the Dutch Council of State it appears that this jurisdiction considers that the Rottmann judgment “would impose, in general, that, regardless of the connecting factor chosen by the legislature of a Member State to grant or revoke the nationality of that Member State, the national court must examine all the personal circumstances of each species suitable for demonstrating the maintenance of an effective link with the Member State such as to allow the interested party to retain the latter’s citizenship”²².

The AG specified that it did not share this position in the first place, because there is no obstacle on the level of principles to which, following a proportionality check in the light of Union law, a provision of legislation of a Member State, by its general nature, may prove to comply with the principle of proportionality. In this regard, he cited the Delvigne judgment, examined above, which shows that the examination of the proportionality of a national legislation need not be conducted in the light of the personal circumstances of each individual case, which would allow the exclusion of the application of the limitation provided by this legislation²³.

Although AG Mengozzi tried to make a summary, which led him to say that, despite some ambiguities of the reasoning of the CJEU in the Rottmann case, the control of the compliance of the national legislation with the principle of proportionality does not seem contrary to that proposed by him²⁴, in essence,

²² CJEU, C-221/17, Tjebbes and others of 12 March 2019, op. cit., par. 61

²³ In fact, in the Delvigne judgment, AG Mengozzi continues, the CJEU “limited itself to noting that Mr. Delvigne fulfilled the conditions of application of the national legislation (...) without going into the analysis of the adequacy of the limitation of the right to vote with respect to the individual penalty to which Mr. Delvigne had been convicted or, even more so, in consideration of any specific mitigating circumstances in that person’s situation (...)”. CJEU, C-221/17, Tjebbes and others of 12 March 2019, op. cit., par. 67.

²⁴ CJEU, C-650/13, Delvigne of 6 October 2015, op. cit., parr. 71-74

from the subsequent analysis the critical issues contained in the Rottmann judgment emerge. The AG stressed that a decision to withdraw naturalization has direct and indirect consequences. As regards the latter, the MA observed that these consequences do not derive from the decision to revoke the naturalization of the person concerned, but from subsequent administrative decisions that may or may not be taken, and which can in any case be subject to judicial appeal and, if where appropriate, a proportionality check, including with respect to Union law²⁵. In essence, according to the MA, the indirect, secondary or even hypothetical consequences on the situation of the person concerned, and of lesser gravity than the loss of this fundamental status and related rights, should not prevent the adoption of the decision to withdraw citizenship.

The AG came to the conclusion that the proportionality check of art. 15, par. 1, c), of the Dutch citizenship law must be carried out in the abstract and, in any case, regardless of the consequences and personal circumstances that would have the effect of excluding the application of the grounds for loss of citizenship chosen by the Dutch legislator.

After having clarified the proportionality test in its view to be performed, the AG applied it in the present case and concluded that the Dutch legislation does not raise problems²⁶. In particular, it is useful to dwell on the examination in detail and the rejection by the AG of the applicants' argument that the national judge is required to consider all the individual's personal circumstances. The AG did not hesitate to evoke "the particularly dangerous consequences" of such an approach. Indeed, he noted that under the pretext of asking for consideration of compliance with the principle of proportionality in EU law, the national court is ultimately required to disapply the reason identified by the legislature for determining the loss of citizenship, in favor of other criteria for connection to the Member State concerned, which are certainly conceivable, but which the national legislator did not consider relevant in order to demonstrate the maintenance of an effective link with the Member State concerned²⁷.

²⁵ In particular, the AG noted that "or the adoption of a decision to withdraw citizenship can be 'neutralized' due to the loss of Union citizenship status that it entails-which certainly raises a number of difficulties with regard to the ancillary nature of that status with respect to the nationality of the Member States, as provided for in Article 9 of the TEU and in Article 20 (1) of the TFEU, but which, in my opinion, is not impossible-, or the adoption of such a decision cannot be "neutralized" by the loss of the status of citizen of the Union (...)". CJEU, C-221/17, Tjebbes and others of 12 March 2019, op. cit., par. 80.

²⁶ According to the AG Mengozzi, firstly, the application of art. 15, par. 1 of Dutch law may not automatically cause the loss of European citizenship (pt. 93). Secondly, art. 15, par. 4 contemplates various hypotheses of interruption of the ten-year term of uninterrupted residence in a third country, which are easily achievable (pt. 94). Third, the loss of European citizenship is not irreversible due to the fact that an individual who has lost the citizenship of the Netherlands can reacquire it on more favorable conditions than an individual who has never had it. CJEU, C-221/17, Tjebbes and others of 12 March 2019, op. cit., par. 95

²⁷ CJEU, C-221/17, Tjebbes and others of 12 March 2019, op. cit., par. 106

With regard to the second question, which concerns the automaticity of the loss of citizenship for a minor by reason of that of the adult parent, after having clarified that in his opinion also for minors the Dutch legislation pursues an objective of legitimate interest²⁸, the AG examined its proportionality. In this regard, although I have recognized that art. 16, par. 2 of the Dutch Citizenship Law provides for exceptions to the principle set out in par. 1 of that article according to which the minor lost citizenship, as a consequence of the loss of that of the parent, these exceptions are not sufficient, in his opinion, to make this law conform to the principle of proportionality²⁹.

The AG Mengozzi pointed out that, in his reasoning on the loss of citizenship of minors, he did not replace a criterion set by the national legislator of a Member State with a criterion that was not adopted by the latter, but limited himself to verifying whether the criterion chosen by that legislator to achieve a general interest objective complied with the principle of proportionality. Ultimately, the proportionality test was carried out on the basis of only the abstract discipline of the Dutch legislation without examining other circumstances and/or criteria not foreseen by the legislator.

7. Problematic profiles and criticism of the proportionality test in practice: The Tjebbes and others case

The Grand Section of the CJEU made its sentence on 12 March 2019, a sentence that raises some doubts and on which the doctrine, despite some positive comments³⁰, has already expressed various reservations. The CJEU has taken up the principles set out in the Rottmann judgment, indeed, according to some going far beyond³¹, and has re-proposed the proportionality test specifically established in that ruling.

In a first part of the Tjebbes judgment, as it did in the Rottmann judgment, the CJEU held that EU law does not preclude Dutch citizenship legislation which,

²⁸ The AG considers that art. 16, par. 1 of the Dutch citizenship law pursues a reason of public interest insofar as it has as its objective to guarantee or restore the unity of citizenship in the family, while including taking into consideration the best interests of the minor. CJEU, C-221/17, Tjebbes and others of 12 March 2019, op. cit., par. 126

²⁹ Indeed, the AG Mengozzi believes that “by failing to provide that the best interests of the minor, a citizen of the Union, will be taken into account in any decision that could result in the loss of that minor’s citizenship of the Union, with the exception of certain exceptional hypotheses provided for by Article 16 (2) of the Dutch Citizenship Law, the Dutch legislator has exceeded what is necessary to achieve the objective of the unity of citizenship within the family, taking into account the best interests of the minor (...)”. CJEU, C-221/17, Tjebbes and others of 12 March 2019, op. cit., par. 146.

³⁰ CJEU, C-221/17, Tjebbes and others of 12 March 2019, op. cit.

³¹ CJEU, C-135/08, Rottmann of 2 March 2010, op. cit.,

for both adults and minors, provides for reasons of general interest the loss of citizenship, even when it implies the consequent loss of European citizenship.

The CJEU added that the competent authorities of the Member States must verify whether the loss of citizenship, if it entails the loss of the status of citizen of the Union and of the rights that derive from it, respects the principle of proportionality as regards the consequences that it determines on the situation of the data subject and, where appropriate, of his family members, from the point of view of Union law. The CJEU in fact held that if the national rules did not allow “at any time, an individual examination of the consequences of the loss (of citizenship) for data subjects from the point of view of Union law”³², this loss would be incompatible with the principle of proportionality. The CJEU also found that the referring court essentially acknowledged that all Dutch authorities are called under national law to examine the possibility of retaining Netherlands nationality in the context of the procedure for applications for renewal of passports by carrying out a full assessment in the light of the principle of proportionality enshrined in Union law³³.

The CJEU concluded that the individual examination of the consequences deriving from the loss of citizenship translates with reference to adults over the assessment of the fact that the interested party: i) Would be exposed to limitations in the exercise of his right to move and reside freely in the territory Member States; ii) could not have renounced the citizenship of a third State and, for this reason, art. 15, par. 1, c) of the Citizenship Law and, finally, iii) would suffer a substantial deterioration in security or freedom of movement due to the impossibility of benefiting, in the territory of the third State in which he resides, from consular protection pursuant to art. 20, par. 2, lett. c), TFEU³⁴. As regards the minor citizens, the CJEU has established that, in the individual examination of the consequences deriving from the loss of citizenship of the latter due to that of the parents, the national authorities must consider the conformity of this loss with the the best interests of the child as enshrined in art. 24 CFREU³⁵.

According to our opinion, we can observe that the CJEU does not seem to adequately take into consideration the scope of art. 20 TFEU, the decision taken by the heads of state and government meeting within the European Council in Edinburgh and the declaration on citizenship of a Member State annexed to the Maastricht Treaty³⁶. In fact, on the one hand, according to art. 20 TFEU (and

³² CJEU, C-221/17, Tjebbes and others of 12 March 2019, op. cit., par. 41.

³³ D. Kochenov, M. Van Den Brink, 409ss.

³⁴ CJEU, C-221/17, Tjebbes and others of 12 March 2019, op. cit., par. 46.

³⁵ X. Groussot, G.T. Petursson, (2015): “The EU Charter of the Fundamental Rights five years on. The emergence of a new constitutional framework?”, in S. De Vries, U. Bernits, S. Weatherill, *The EU Charter of Fundamental Rights as a binding instrument. Five years old and growing*, Oxford University Press, Oxford. J. Meyer (ed.), (2014): *Charta der Grundrechte der Europäischen Union*, ed. Nomos, Baden-Baden, pp. 813-826

³⁶ D. Kochenov, M. Van Den Brink, 412ss.

also in article 9 TEU)³⁷, European citizenship is added to that of a Member State, not replacing it and, on the other hand, the Edinburgh decision and the declaration annexed to the Maastricht Treaty, in essence, recognize the Member States the freedom to determine how they acquire and lose their citizenship. Of course, this freedom is not absolute and uncontrolled because, as in other areas, Member States must exercise their competences in compliance with Union law. However, despite these limitations in the exercise of the competences recognized to him, if the European citizenship is added to that of a Member State, and is therefore ancillary to the national one, it raises some doubts the CJEU statement that “the status of citizen of the Union (...) is destined to be the fundamental status of citizens of the Member States”³⁸. Indeed, taking into account the rules of primary law devoted to the discipline of citizenship, it is difficult to understand how one status ancillary to another can condition it to the point of becoming a parameter of its maintenance.

As in the Rottmann judgment, the proportionality test proposed by the CJEU constitutes a kind of delegation to the national authorities, which are required to examine all the individual consequences on the addressees of the decision, beyond the proportionality of the law in general. The CJEU appears to solve the problem by pointing out in paragraph 43 of the Tjebbes and others judgment that the referring court himself acknowledges that the national authorities are called upon to examine a full proportionality test before deciding on the application. This presumption, on which the CJEU bases its reasoning, does not seem to be reflected in Dutch law³⁹. Indeed, Dutch law does not provide that authorities are required to verify all individual circumstances arising from the loss of citizenship in the light of a concrete test of proportionality. On the contrary, the citizenship law explicitly identifies art. 15 the causes of loss of citizenship and the exceptions for its maintenance. Therefore, this point of the sentence, on which the CJEU still has its subsequent reasoning, raises some questions.

³⁷ A. Mangas Martin, 145ss.

³⁸ CJEU, C-221/17, Tjebbes and others of 12 March 2019, op. cit., par. 31. According to part of the doctrine, in qualifying as fundamental the status conferred by European citizenship “Tjebbes simply violates (article 20 TFEU and declaration on the nationality of a Member State, and Declaration no. 2 annexed to the Maastricht Treaty) without even mentioning them”, according to D. Kochenov, M. Van Den Brink, 412ss. P. Eleftheriadis, (2014): “The content of EU citizenship”, *German Law Journal*, 15, 2014, pp. 780ss. A. Schachar, R. Bauboeck, I. Bloemraad, (2017): *The oxford handbook of citizenship*, Oxford University Press, Oxford, pp. 678ss. E. Gill-Pedrop, (2019): *EU law, fundamental rights and national democracy*, Routledge, London & New York. R. Bauböck, (2018): *Debating European citizenship*, ed. Springer, Berlin, pp. 159ss. It should however be noted that there is no shortage of authors who have expressed a favorable opinion on the configurability of European citizenship as a fundamental status, which is based, on the one hand, on the development of such citizenship, first in secondary and then in primary law and, other, on the fact that on other occasions the CJEU has considered it a fundamental status.

³⁹ D. Kochenov, M. Van Den Brink, 411ss.

In addition to this doubt on the presumption identified by the CJEU in par. 43 of the Tjebbes and others judgment there are other concerns related to the proportionality test developed by the latter. Indeed, if the Member States have jurisdiction over the acquisition and loss of citizenship, it is difficult to understand how the CJEU, after recognizing that in principle a national law does not raise problems, can then impose an examination of all the circumstances and the consequences on an individual, thus obliging national authorities to analyze which may lead them to derogate from the criteria laid down by the legislator in a matter within its competence.

The obligation imposed by the CJEU is not necessarily without practical drawbacks. Indeed, it is legitimate to ask whether the Dutch authorities, and more generally, the authorities of the other Member States who will have to draw the lessons from the Tjebbes and others judgment in their respective national systems, will come to the same conclusions. Obviously, it could be objected that the risk of a discrepancy in the application of a principle established by the CJEU in the exercise of its preliminary ruling function, due to the assessment of the scope of this principle carried out by the authorities (judicial and otherwise) of a Member State, it can always come true.

8. (Follows) The question of the applicability of the principles inferable from the Tjebbes and others judgment to Brexit

The Tjebbes and others judgment could also have repercussions on a very topical issue, namely that relating to the consequences of Brexit on British citizens⁴⁰. Indeed, starting from the assumption that in this ruling the CJEU recognized that that of European citizen “is destined to be the fundamental status of citizens of the Member States”⁴¹, according to some authors, in the event that the United Kingdom’s withdrawal if the Union were to materialize, this principle could be extrapolated from the present case and raised before the CJEU, in order to claim the maintenance of the status of European citizen in favor of British citizens⁴².

Due to the uncertainty about the outcome of Brexit and, in particular, about the possibility that it will occur without the negotiated agreement being ratified

⁴⁰ The consequences on British citizens of Brexit because of their functions and titles have already been analyzed by the doctrine. For an examination of the impact of the United Kingdom’s withdrawal from the Union on British-born officials and agents of the European Union. H. Hofmann, (2017): *The impact of Brexit on the legal status of European Union officials and other servants of british nationality, Study for the Juri Committee*, PE 596-837, November 2017. M. Condinanzi, (2018): “Brexit: quelles sont les conséquences pour les avocats?”, *Revue des Affaires Européennes*, 2018 n. 4, pp. 697ss.

⁴¹ P. Eleftheriadis, 784ss.

⁴² D. Kochenov, M. Van Den Brink, 415ss

by the United Kingdom, it is useful to ask ourselves about the scenarios that can be assumed if this eventuality materializes. Indeed, in the absence of an agreement on withdrawal, the question of the status of British citizens (and that of the citizens of the Member States in the United Kingdom) would become topical again, lacking the legal basis contained in that agreement.

Moreover, practical concerns have also been raised with regard to an accessory thesis, which configures the possibility of maintaining certain rights acquired by them in favor of British citizens, as a consequence of the use of the status of European citizen⁴³. Still, a third thesis, taking up a proposal presented before the European Parliament's Committee on Constitutional Affairs, envisaged the establishment of an "associate citizenship", which would allow British citizens to retain European citizenship⁴⁴.

The proposal to extend the scope of the CJEU jurisprudence on loss of citizenship to British citizens does not adequately take into account the fact that this jurisprudence concerns the loss of citizenship of a Member State, hence the European one, and not the loss of the regional citizenship. These considerations confirm the difficulty of configuring an accessory status, that of a European citizen, as fundamental. In fact, it does not seem possible that a citizen of a state that has ceased to be a member of EU can continue to be a citizen of it, because it would imply that, contrary to the provisions of art. 20 TFEU⁴⁵, regional citizenship would not only no longer be ancillary to national citizenship, but would even become autonomous with respect to the latter. Thus the argument that British citizenship status could be recognized as "associated citizens" therefore seems to be excluded, since such a status has no basis in primary law. In this regard, it should be noted that the thesis itself considers that the institution of this citizenship *sui generis* is subject to a revision of art. 20 TFEU, such as to allow the attribution of citizenship of the Union not only to citizens of the Member States⁴⁶.

Despite the shared reservations expressed by the doctrine, which has rightly observed that a solution contained in the withdrawal agreement would be preferable, it cannot be excluded that, in the absence of such an agreement, it could find application to British citizens through the theory of the acquired rights, rights which according to some would be protected in Union law by virtue of a general principle⁴⁷. In this hypothesis, the theory of questioned rights should be

⁴³ M. Benlolo Carabot, (2017): "Les conséquences du Brexit sur les droits des citoyens. Un bref état des lieux", *L'observateur de Bruxelles*, pp. 20ss.

⁴⁴ O. Garnier, (2016): "After Brexit: protecting European citizens and citizenship from fragmentation", *EUI WP*, 2016, pp. 19ss.

⁴⁵ A. Mangas Martin, 208ss

⁴⁶ A. Mangas Martin, 209ss.

⁴⁷ In this sense see the conclusions of the AG Bobek presented in case: C-80/15 of 18 February 2016, Fuchs, ECLI:EU:C:2016:104, par. 69; and of the AG Mengozzi in case: C-482/16,

applied with two limitations. The problem arises of determining which rights deriving from the status of European citizen could be granted to British citizens. In this regard, if the rights of active and passive electorate in the European Parliament and of free movement in all Member States of the Union⁴⁸, seem to be excluded, it seems reasonable to consider that British citizens could be guaranteed the rights related to the fundamental status of citizen of the Union exercised by them in a Member State before Brexit, such as, for example, those of free movement and residence in that State.

9. Concluding remarks

The reasoning of the CJEU in the Tjebbes and others judgment and, in particular, the proportionality test actually imposed on national authorities in the event of loss of European citizenship as a consequence of that of a Member State does not seem to be without criticism. If it is true that even in matters in which Member States retain their competence they are required to comply with the obligations deriving from their participation in the European Union, it is equally true that the proportionality test adopted by the CJEU, with which it imposes itself on national authorities to assess the possibility of derogating from the criteria established in a matter falling within the competence of the Member States raises some doubts. According to our opinion the proportionality test in the abstract, applied by the CJEU in the previous Delvigne case and proposed by AG Mengozzi in its conclusions, should also have applied in the Tjebbes and others judgment. This proportionality test, on the one hand, contrary to the proportionality test in practice, seems more in line with primary law, according to which European citizenship is added to that of a Member State.

The Tjebbes and others ruling offers more general food for thought on the role of the CJEU in the legal order of the European Union. In fact, it is clear that in

Stollwitzer of 23 November 2017, ECLI:EU:C:2017:893, par. 45, above the cases published in the electronic reports of the cases. In the former, AG Bobek explicitly recognizes that the protection of acquired rights expresses a general principle of Union law. In the latter, while not arriving at such a position, the AG Mengozzi states that the protection of the acquired rights of a category of people constitutes an imperative reason of general interest. See also: F. Dorssemont, K. Lörcher, S. Clauwaert, (2019): *The Charter of fundamental rights of the EU and the employment relation*, Bloomsbury Publishing, New York. F. Picod, S. Van Droogbenbroeck, (2018): *Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne*, ed. Bruylant, Bruxelles, pp. 142ss. B. Havelková, M. Möschel, (2019): *Anti-discrimination in civil law jurisdictions*, Oxford University Press, Oxford.

⁴⁸ J.C. Piris, (2015): "Should the UK withdraw from the EU: Legal aspects and effects of possible options", *European Issues*, n. 355 (5), 2015, pp. 10ss. C. Barnard, S. Peers, (2017): *European Union law*, Oxford University Press, Oxford, pp. 586ss. E. Berry, M. J. Homewood, B. Bogusz, (2019): *Complete EU law: Text, cases and materials*, Oxford University Press, Oxford.

the integration process the CJEU played a fundamental role and the evolution of this legal order is indebted to the interpretations it has proposed⁴⁹. Consequently, it is absolutely consistent with its role in the system that the CJEU advances evolutionary interpretations of Union law in an integrationist key⁵⁰. However, in the present case, what might seem to be an interpretation of the treaties that responds to this purpose, in reality, is likely to create some difficulties.

The idea that it is possible to systematically neutralize any decision to withdraw national citizenship does not seem to be based on the treaties. Secondly, as noted above, the national authorities of the Member States have not systematically applied the Rottmann judgment. Therefore, in concrete terms, in implementing the Tjebbes and others judgment, the national authorities could carry out the proportionality test required by the CJEU and conclude that their legislation complies with this principle. Otherwise, if the CJEU had applied the proportionality test in the abstract, thus limiting the discretion of the national authorities, at the time of the preliminary ruling, the compliance or otherwise of the national legislation with EU law would have been clear for the referring jurisdiction (and for all the authorities of the Member States), through a proportionality test carried out directly by the CJEU and not left to the authorities of the individual Member States.

Literature

- Azoulai, L., (2014): *The question of competence in the EU*, Oxford University Press, Oxford, pp. 169ss.
- Barav, A., (2008): “Déformations préjudicielles”, pp. 21ss: in A. De Walsche, *Mélanges en hommage à Georges Vandersanden*, ed. Bruylant, Bruxelles.
- Barnard, C., Peers, S., (2017): *European Union law*, Oxford University Press, Oxford, pp. 586ss.
- Barnard, C., (2019): *The substantive law of the EU*, Oxford University Press, Oxford, pp. 36ss.
- Bast, J., (2011): *Aufenthaltsrecht und Migrationsssteuerung*, Mohr Siebeck, pp. 238ss.
- Bauböck, R., (2018): *Debating European citizenship*, ed. Springer, Berlin, pp. 159ss.

⁴⁹ L. Clement-Wilz, (2019): “Introduction: analyser juridiquement le rôle politique de la Cour de justice de l’Union européenne”, in L. Clement-Wilz, (sous la direction de), *Le rôle politique de la Cour de justice de l’Union européenne*, ed. Larcier, Bruxelles, pp. 13ss.

⁵⁰ A. Vauchez, (2013): *L’Union par le droit, l’invention d’un programme institutionnel pour l’Europe*, Les Presses de Sciences Po, Paris. S. Saurugger, F. Terpan, (2016): *The Court of Justice of the EU and the politics of law*, Macmillan International Higher Education, London. F. Martucci, (2019). *Droit de l’Union européenne*, LGDG, Paris.

- Benlolo Carabot, M., (2017): “Les conséquences du Brexit sur les droits des citoyens. Un bref état des lieux”, *L'observateur de Bruxelles*, pp. 20ss.
- Berlin, D., (2015): “Un problème de compétence escamoté?”, *La Semaine Juridique*, pp. 2232ss.
- Berry, E., Homewood, M.J., Bogusz, B., (2019): *Complete EU law: Text, cases and materials*, Oxford University Press, Oxford.
- Bianchini, K., (2018): *Protecting stateless persons: The implementation of the Convention relating to the status of stateless persons across EU states*, ed. Brill, The Hague.
- Bieber, R., (2013): “La perception allemande de la notion de souveraineté”, *L'Europe en Formation*, 368 (2), 2013, pp. 62ss.
- Bonjour, S., (2014): “The transfer of pre-departure integration requirement for family migrants among member States or the EU”, *Comparative Migration Studies*, 2, 2014, pp. 208ss.
- Broben, M., Fenger, N., (2010): *Preliminary references to the European Court of Justice*, Oxford University Press, Oxford.
- Cambien, N., (2011): “Janko Rottman v Freistaat Bayern”, *Columbia Journal of European Law*, 18, 2011, pp. 375ss.
- Carrera Nuñez, G., De Groot, G.R., (eds.), (2015): *European citizenship at the crossroad. The role of the European Union on Loss and acquisition of nationality*, CEPS, Oisterwijk.
- Carrera, S., (2016): *Implementation of EU readmission agreements: Identity determination dilemmas and the blurring of rights*, ed. Springer, Berlin, pp. 19ss.
- Chalmers, D., Davies, G., Monti, G., (2019): *European Union law*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Clement-Wilz, L., (2019): “Introduction: analyser juridiquement le rôle politique de la Cour de justice de l'Union européenne”, pp. 13ss: in L. Clement-Wilz, (sous la direction de), *Le rôle politique de la Cour de justice de l'Union européenne*, ed. Larcier, Bruxelles.
- Condinanzi, M., (2018): “Brexit: quelles sont les conséquences pour les avocats?”, *Revue des Affaires Européennes*, n. 4, 2018, pp. 697ss.
- Cortès Martìn, J.M., (2010): “Jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea”, *Revista Derecho Comunitario Europeo*, 14, pp. 5ss.
- Coutts, S., (2019): *Citizenship, crime and community in the EU*, Bloomsbury Publishing, New York.
- Coutts, S., (2017): “Delvigne: A multi-levelled political citizenship”, *European Law Review*, 42, 2017, pp. 867ss.
- Coutts, S., (2019): “The shifting geometry of Union citizenship: A supranational status from transnational rights”, *Cambridge Yearbook of European Legal Studies*, 21, 2019, pp. 320ss.
- De Groot, G.R., Seling, A., (2011): “Decision of 2 March 2010, Case C-135/08, Janko Rottman v. Freistaat Bayern-Case Note II-The consequences of the Rott-

- man judgment on Member State autonomy-The European Court of Justice's avant-gardism in nationality Matters", *European Constitutional Law Review*, 11 (1), 2011, pp. 150ss.
- De Montbrial, T., Gomart, T., (2017): *Notre intérêt national: Quelle politique étrangère pour la France?*, Odile Jacob, Paris.
 - Della Torre, L., De Lange, T., (2018): "The "importance of staying put": For country nationals limited intra EU mobility rights", *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 44 (9), 2018, pp. 1412ss.
 - Dorssemont, F., Lörcher, K., Clauwaert, S., (2019): *The Charter of fundamental rights of the EU and the employment relation*, Bloomsbury Publishing, New York.
 - Eleftheriadis, P., (2014): "The content of EU citizenship", *German Law Journal*, 15, 2014, pp. 780ss.
 - Gill-Pedrop, E., (2019): *EU law, fundamental rights and national democracy*, Routledge, London & New York.
 - Govaere, I., Garben, S., (2019): *The interface between EU and international law. Contemporary reflections*, Bloomsbury Publishing, New York, pp. 94ss.
 - Groon-Gestefeld, J., (2017): *Reconceptualising European equality law: A comparative institutional analysis*, Bloomsbury Publishing, New York.
 - Groussot, X., Petursson, G.T., (2014): "The EU Charter of the Fundamental Rights five years on. The emergence of a new constitutional framework?", pp. 67ss: in S. De Vries, U. Bernits, Guild, E., Gortàzar Rotaeché, C., Kostakopoulou, D., *The reconceptualization of EU citizenship*, Martinus Nijhoff Publishers, The Hague.
 - Harris, P., Oliver, D., (2010): *International commercial tax*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 336ss.
 - Havelková, B., Möschel, M., (2019): *Anti-discrimination in civil law jurisdictions*, Oxford University Press, Oxford.
 - Horsley, T., (2018): *The Court of Justice of the EU as an institutional actor: Judicial lawmaking and its limits*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 240ss.
 - Iglesias Sánchez, S., (2010): "¿Hacia una nueva relación entre la nacionalidad estatal y la ciudadanía europea?", *Revista de Derecho Comunitario Europeo*, 14, pp. 933ss.
 - Jessurun D'Oliveira, H.U., (2011): "Decision of 2 March 2010, Case C-135/08, Janko Rottman v. Freistaat Bayern-Case Note I-Decoupling nationality and Union citizenship?", *European Constitutional Law Review*, 11 (1), 2011, pp. 138ss.
 - Kellerbauer, M., Klamert, M., Tomkin, J., (2019): *Commentary on the European Union treaties and the Charter of fundamental rights*, Oxford University Press, Oxford.

- Khadar, L., Shaw, J., (2014): "Article 39", pp. 1027ss: in S. Peers, T. Hervey, J. Kenner, A. Ward (eds.), *The EU Charter of fundamental rights: A Commentary*, Oxford University Press, Oxford, 2014.
- Kochenov, D., (ed.), (2017): *EU citizenship and federalism*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Kochenov, D., (2019): *Citizenship*, MIT Press, Cambridge MA.
- Kochenov, D., De Búrca, G., Williams, A., (eds), (2015): *Europe's justice deficit?*, Hart Publishing, Oxford, Oregon, Portland, pp. 460ss.
- Kochenov, D., (2017): *EU citizenship and federalism*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 213ss.
- Kochenov, D., Plender, R., (2012): "EU citizenship: From an incipient form to an incipient substance? The discovery of the treaty text", *European Law Review*, 18, pp. 369ss.
- Kochenov, D., (2013): "The essence of EU citizenship emerging from the last ten years of academic debate: Beyond the cherry blossoms and the moon?", *International & Comparative Law Quarterly*, 62 (1), 2013, pp. 100ss.
- Kochenov, D., (2013): "The right to have what rights? EU citizenship in need of clarification", *European Law Journal*, 19, 2013, pp. 502ss.
- Kochenov, D., (2011): "Two sovereigns states vs. a human being: CJUE as a guardian of arbitrariness in citizenship matters", pp. 12ss: in J. Shaw (ed. by), *Has the European Court of Justice challenged member state sovereignty in national law?*, in EUI RSC WP.
- Kochenov, D., Van Den Brink, M., (2015): "Pretending there is no union: Non-derivative quasi-citizenship rights of third-country nationals in the EU", pp. 66ss: in D. Thym, M. Zoetewij Turhan (eds), *Degrees of free movement and citizenship*, Brill & Martinus Nijhoff Publishers, Leiden, Boston.
- Kostakopoulou, D., (2018): "Scala civium: Citizenship templates post-Brexit and the European Union's duty to protect EU citizens", *Journal of Common Market Studies*, 56, 2018, pp. 854ss.
- Koutrakos, P., Schuibhne, N.N., Syrpis, P., (2016): *Exceptions from EU free movement law: Derogation, justification and proportionality*, Bloomsbury Publishing, New York, pp. 308ss.
- Kronenberger, V., (2014): "Actualité du renvoi préjudiciel: de la procédure préjudicielle d'urgence et de la procédure accélérée: quo vadis?", pp. 397ss: in S. Mahieu (sous la direction de), *Contentieux de l'Union européenne*, ed. Larcier, Bruxelles.
- Kruma, K., (2012): "How do we get more out of the EU citizenship?", pp. 185ss: in Y. Pascouau, T. Strik, (eds.), *Which integration policies for migrants? Interaction between the EU and its Member States*, Wolf Legal Publisher, Tilburg.
- Lenaerts, K., Bonichot, J.C., Kanninen, H., (2019): *An ever changing Union? Perspectives on the future of EU law in honour of Allan Rosas*, Bloomsbury Publishing, New York, pp. 63ss.

- Lenaerts, K., Maselis, I., Gutman, K., (2014): *EU procedural law of the European Union*, Oxford University Press, Oxford, pp. 48, 215 and 456ss.
- Mangas Martìn, A., (2018): *Tratado de la Unión Europea, Tratado de Funcionamiento*, ed. Marcial Pons, Madrid.
- Mantu, S., (2015): *Contingent citizenship: The law and practice of citizenship deprivation in international, European and national perspectives*, ed. Brill, The Hague, pp. 226ss.
- Martucci, F., (2019): *Droit de l'Union européenne*, LGDG, Paris
- Matias, C., (2016): *Citizenship as a human right: The fundamental right to a specific citizenship*, ed. Springer, Berlin.
- Meyer, J., (ed.), (2014): *Charta der Grundrechte der Europäischen Union*, ed. Nomos, Baden-Baden, pp. 813-826
- Micklitz, H., (2014): *Constitutionalization of European private law*, Oxford University Press, Oxford, pp. 92ss.
- Mindus, P., (2017): *European citizenship after Brexit. Freedom of movement and rights of residence*, ed. Springer, Berlin.
- Nascimbene, B., (2014): *Le droit de la nationalité et le droit des organisations d'intégration régionale. Vers de nouveaux statuts de résidents?*, in *Recueil des cours*, ed. Brill, The Hague, vol. 367, pp. 253.
- O'Brien, C., (2018): *Unity in adversity*, Bloomsbury Publishing, New York
- Paulussen, C., Scheinin, M., (2019): *Human dignity and human security in times of terrorism*, ed. Springer, Berlin, pp. 50ss.
- Pelletier, M., (2018): "La CJUE et le principe non bis in idem: un pas en arrière, deux pas en avant", *Revue de Droit Fiscal*, 37, 2018, pp. 2ss.
- Picod, F., Van Droogbenbroeck, S., (2018): *Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne*, ed. Bruylant, Bruxelles, pp. 142ss.
- Piris, J.C., (2015): "Should the UK withdraw from the EU: Legal aspects and effects of possible options", *European Issues*, n. 355 (5), 2015, pp. 10ss.
- Rigaux, A., (2015): "Droit de vote et d'éligibilité aux élections européennes", *Europe*, 12, 2015, pp. 18ss.
- Ros, E., (2016): *EU citizenship and direct taxation*, Kluwer Law International, New York.
- Saurugger, S., Terpan, F., (2016): *The Court of Justice of the EU and the politics of law*, Macmillan International Higher Education, London.
- Schachar, A., Bauboeck, R., Bloemraad, I., (2017): *The oxford handbook of citizenship*, Oxford University Press, Oxford, pp. 678ss.
- Schultz, J., (2018): *The international protection alternative in refugee law*, ed. Brill, The Hague.
- Schütze, R., (2018): *Globalisation and governance: International problems, European solutions*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 308ss.
- Schwarze, J., Becker, V., Hatje, A., Schoo, J., (2019): *EU-Kommentar*, ed. Nomos, Baden-Baden.

- Scott, P.F., (2018): *The national security constitution*, Bloomsbury Publishing, New York, pp. 163ss.
- Seling, A., (2010): "Case C-135/08 Janko Rottmann v. Freistaat Bayern, Judgment of the Court of Justice (Grand Chamber) of 2nd March 2010, nyr-Towards a direct "droit de regard"?", *Maastricht Journal of European and Comparative Law*, 17, 2010, pp. 470ss.
- Smyth, C.M., Lang, R., (2017): *The future of human rights in the UK*, Cambridge Scholars Publishing, Cambridge, pp. 42ss.
- Spaventa, E., (2008): "Seeing the wood despite the trees? On the scope of Union citizenship and its constitutional effects", *Common Market Law Review*, 45, pp. 13ss.
- Spiro, P.J., (2010): "Dual citizenship as human right", *International Journal of Constitutional Law*, 8, pp. 111ss.
- Stern, K., Sachs, M., (2016): *Europäische Grundrecht Charta*, ed. C.H. Beck, München, pp. 756ss.
- Thym, D., (ed.), (2017): *Questioning EU citizenship*, Bloomsbury Publishing, New York.
- Tinière, R., (2016): "Arrêt "Delvigne": le droit de vote des (ex)-prisonniers devant la Cour de justice de l'Union européenne", *Journal de Droit Européen*, 225, 2016, pp. 14ss.
- Van der Harst, J., Hoogers, G., Voerman, G., (2018): *European citizenship in perspective: History, politics and law*, Edward Elgar Publishers, Cheltenham.
- Van Eijken, H., (2019): "Tjebbes in Wonderland: On European citizenship, nationality and fundamental rights: ECJ 12 March 2019, Case C-221/17, M.G. Tjebbes and others v. Minister van Buitenlandse Zaken, ECLI:EU:C:2019:189", *European Constitutional Law Review*, 15 (4), 2019, pp. 718ss.
- Van Eijken, H., Van Rossem, J.W., (2016): "Prisoner disenfranchisement and the right to vote in elections to the European Parliament: Universal suffrage key to unlocking political citizenship?", *European Constitutional Law Review*, 12 (1), 2016, pp. 114ss.
- Van Wolleghem, P.G., (2018): *The EU's policy on the integration of migrants. A case of soft Europeanization?*, ed. Springer, Berlin.
- Van Wolleghem, P.G., (2019): "Where is the EU's migrant integration policy heading? A neofunctionalist take on three multiannual financial frameworks", *International Review of Public Policy*, 1 (2), 2019, pp. 220ss.
- Vandersanden, G., (1999): "La procédure préjudicielle: à la recherche d'une identité perdue", pp. 619ss: in M. Dony, A. De Walsche, M. Waelbroeck (sous la direction de), *Melanges M. Waelbroeck*, ed. Bruylant, Bruxelles.
- Vauchez, A., (2013): *L'Union par le droit, l'invention d'un programme institutionnel pour l'Europe*, Les Presses de Sciences Po, Paris.
- Vogenauer, S., Weatherill, S., (2017): *General principles of law: European and comparative perspectives*, Bloomsbury Publishing, New York, pp. 191ss.

- Von Bogdandy, A., Arndt, F., (2017): “European citizenship”, *Max Planck Encyclopedia of Public International Law*, 2017.
- Warin, C., (2019): *Individual rights under EU law: A study on the relation between rights, obligations and interests in the case law of the Court of Justice*, Nomos Verlag, Baden-Baden.
- Weatherill, S., (2015): *The EU Charter of Fundamental Rights as a binding instrument. Five years old and growing*, Oxford University Press, Oxford.
- Weil, P., (2012): *The sovereign citizen. Denaturalization and the origins of the American Republic*, Pennsylvania University Press, Pennsylvania, PA.

Originalni naučni rad

Primljen 20.02.2020.

Odobren 07.03.2020.

KRITIKE I ASPEKTI EVROPSKOG DRŽAVLJANSTVA PREMA SUDU EVROPSKE UNIJE: OD ROTTMANNA DO TJEBBESA I DRUGIH

Cilj ovog rada je da analizira i produbi argument evropskog državljanstva na osnovu sudske prakse Suda Evropske unije. Konkretno, poslednje presude Rottmanna i Tjebbesa kao i drugih, predstavljaju elemente kontinuiteta u vezi sa testom proporcionalnosti koji zahteva Sud Evropske unije pred sudovima i vlastima država članica, ukoliko gubitak državljanstva države članice takođe prouzrokuje gubitak evropskog državljanstva i posle Brexita? Autori se fokusiraju i na britansko državljanstvo od poslednjih stavova Suda Evropske unije u evropskoj građanskoj politici.

Ključne reči: evropsko državljanstvo, Brexit, Sud Evropske unije, test proporcionalnosti, pravo Evropske unije, Ugovor o funkcionisanju Evropske unije

SISTEMI PLANIRANJA LOKALNOG RAZVOJA – EFEKTI I TRENDОВИ

S obzirom na krupan ekonomski i politički značaj lokalnih društvenih zajednica (tj. lokalnih samouprava- opština i gradova), njihovom radu i razvoju se svaka država oduvek s naročitom pažnjom bavila. U tome istaknuto mesto s razlogom zauzima lokalni razvoj, u kome njegovo planiranje ima najdelikatniju i vodeću ulogu. Međutim, ubrzavanje demokratizacije društva u poslednjim decenijama, izazvano progresivnim širenjem nauke i tehnologije sa pratećim rastom obrazovanosti najvećeg broja ljudi, nije ozbiljnije naučno obrađivano, pa je zbog toga sadašnja razvijenost teorije planiranja lokalnog razvoja pretežno nezadovoljavajuća. To se naročito odnosi na neuređenost oblasti sistema planiranja lokalnog razvoja, kao osnovnog faktora u tome, koji koči lokalni razvoj u čitavom sadašnjem svetskom planiranju. Upravo iz tih razloga, za predmet ovog rada je odabrano izučavanje sistema lokalnog planiranja u svetu, sa ciljem da se time doprinese obogaćivanju te teorije i podizanju nivoa efikasnosti te vrste planiranja.

Ključne reči: lokalno planiranje, sistemi planiranja, efikasnost planiranja, trendovi planiranja.

* Nacionalna akademija za javnu upravu, Beograd, Srbija;
igor.vukonjanski@napa.gov

1. Uvod

Dosadašnje svetsko naučno izučavanje zakonitosti u planiranju lokalnog (opštinskog i gradskog) razvoja u osnovi se zasnivalo na tretmanu te vrste planiranja unutar ukupnog sistema društvenog planiranja, bez ozbiljnijeg ulaganja u njegove interne sisteme i druge specifičnosti. Takav pristup, usled izrazito uporne težnje države da autonomno brine o lokalnom razvoju, doveo je do toga da teorija planiranja lokalnog razvoja bude manje razvijena u odnosu na druge vrste planiranja (planove razvoja celine države, planove privrednog i socijalnog razvoja itd.). To se naročito odnosi na teorijski nerazvijenu identifikaciju osnovnih sistema planiranja lokalnog razvoja, kao oblasti koja odlučujuće utiče na metodičke pristupe tom planiranju i na realnu efikasnost primene tog i takvog planiranja.¹ Shodno tome, naročito u poslednjim decenijama, pod dejstvom ubrzavanja naučno-tehnološkog progressa i podizanja obrazovanosti ljudi u svetu, demokratske snage sve više insistiraju na svom uključivanju u procese planiranja lokalnog razvoja. Upravo taj trend ukazuje na nesklad zahteva nove prakse u toj oblasti i skromne teorije planiranja lokalnog razvoja, koji treba ubrzano rešiti.²

Zato je predmet ovog rada izučavanje sistema planiranja lokalnog razvoja u smislu identifikacije sistema planiranja i njihovog determinisanja, sa posebnim osvrtom na efekte i razvojne trendove u tome. U tom kontekstu, osnovni cilj ovog rada je da se njegovim rezultatima identifikuju metodološke zakonitosti sintetizovanih sistema planiranja i njihova praktična efikasnost, kao osnova koja određuje dalje trendove njihove svetske upotrebljivosti. Ta i takva elaboracija ovog predmeta istraživanja podrazumeva da se u njoj komplementarno koriste teorijski (poznati) i empirijski (nepoznati) podaci, u čemu je za empirijske podatke korišćen adekvatan upitnik za univerzitetske profesore ekonomije i menadžmenta u Srbiji, ceneći da su oni reprezentativni subjekti da sa svoje strane doprinesu rešavanju postavljenog istraživačkog problema o kome će se kasnije detaljnije raspravljati u ovom radu.

Radi uspešnog rešavanja tog problema, sakupljena i interpretirana građa u ovom istraživanju artikulisana je kroz sledeću strukturu ovog rada kao adekvatnog istraživačkog izveštaja:

- izlaganje rezultata dosadašnjeg istraživanja u lokalnom planiranju, gde se prikazuju autorski radovi poznatih svetskih naučnika koji su imali najveći uticaj na konstituisanje i domete sadašnje teorije planiranja lokalnog razvoja;
- identifikaciju sistema lokalnog planiranja, u čemu se, uz adekvatnu argumentaciju, ukazuje da se oni mogu svrstati u parcijalni i integralni sistem, s tim što tome treba dodati i pojavu njihove kombinacije koja se koristi prven-

¹ Brzaković, M., Jovanović, V., Radanov, P. (2014): "Inovacioni pristup efikasnijem razvoju gradova", Međunarodna naučno-stručna konferencija, „Inovacije u funkciji privrede“, MEF, Beograd, 45-67

² Bojović, J. (2012): "Lokalni ekonomski razvoj u Srbiji", NALED, Beograd

stveno pri prelazu sa parcijalnog na integralni sistem planiranja lokalnog razvoja;

- kreiranje metodološkog projekta ovog istraživanja, unutar čega se prikazuju svi idejni elementi koji su korišćeni u ovom istraživanju, a u kojima vodeću ulogu ima formulisanje problema istraživanja iza koga slede ostali idejni faktori (predmet, ciljevi, hipoteze, metode, tehnike i planovi prikupljanja i interpretiranja istraživačkih podataka);
- identifikacija sistema lokalnog planiranja, gde su, na argumentovan način, identifikovana dva dominantna, međusobno suprotstavljena sistema parcijalnog i integralnog planiranja lokalnog razvoja, sa njihovim efektima i razvojnim trendovima;
- razmatranje efekata i trendova tih osnovnih sistema planiranja lokalnog razvoja, u sklopu čega su korišćeni sakupljeni empirijski podaci koji su sa svoje strane doprineli ostvarivanju novih naučnih informacija u predmetnoj oblasti;
- strukturiranje dobijenih novih naučnih informacija uz njihovo diskutovanje, čime se dobija odgovor o rešenosti postavljenog problema u ovom istraživanju;
- zaključci, gde su, saglasno suštini prethodnih razmatranja u ovom radu, izloženi glavni rezultati ovog istraživanja.

U funkciji prikaza etimologije teorije planiranja lokalnog razvoja najbolje je tu oblast podeliti na prošlost, sadašnjost i budućnost. U veoma dugoj prošlosti, koja je praktično otpočela sa pojavom države, teorija planiranja lokalnog razvoja, kao specifično učenje, pojavila se negde početkom XX veka. Na njeno početno konstituisanje osnovni uticaj su imali tadašnji svetski naučnici publikovanjem svojih naučnih radova vezanih za planiranje ukupnog društvenog razvoja, unutar čega su se nalazile i lokalne samouprave (tačnije opštine i gradovi). Ta razmatranja prvenstveno su se odnosila na potrebu i procese društvenog planiranja u čemu je država stalno imala vodeću ulogu.³

Nakon toga, sa ubrzavanjem naučno- tehnološkog procesa krajem XX veka povećavao se obim naučnih radova u svetu, u kojima se, na osnovu podizanja nivoa obrazovanja čovečanstva i pratećeg jačanja demokratizacije, počinje isticati nužnost da se u proces društvenog planiranja, pored države, uključuju i druge društvene snage (naučne, obrazovne, nevladine itd.), što se naročito odnosi na najrazvijenije zemlje sa najjačom demokratijom, koja u tome stalno pojačava svoj pritisak na državu.⁴ Publikovanjem tih i takvih naučnih radova, jačala je teorija planiranja lokalnog razvoja, naročito u smislu potrebe omasovljavanja društvenih

³ Hamdouch, A., Nyseth, T., Demaziere, Ch., Forde A., Serrano, J., Aarsæth, N. (2016): "Creative Approaches to Planning and local development", Routledge, Abington, 176

⁴ Bassand, M. (2001): "Za obnovu urbane sociologije, 11 teza", For the Restoration of Urban Sociology Eleven Theses, (prevod), Sociologija, Vol 43/2001, No 4, 345-352.

snaga koje, pored države, treba uključiti u planiranje lokalnog i ukupnog društvenog razvoja.⁵ Ovaj proces, u opštem smislu, nije samo obuhvatio potrebu uključivanja raznih društvenih snaga, ne samo u planiranje lokalnog razvoja, već i njegovu tehnologiju konstituisanja principa i metoda te vrste planiranja. Naravno, celokupna ta učenja nisu daleko otišla, prvenstveno zato što se time uporno odupirala država u svojoj težnji da o razvoju svog stanovništva autonomno odlučuje.⁶

Gledano sa stanovišta sadašnjosti, može se reći da je teorija planiranja lokalnog razvoja, usled državnog otpora, pretežno slabo razvijena i da se ona može podeliti na dva osnovna pristupa - državni i demokratski pristup (Slika 1). Državni pristup se u osnovi zadržao u manje razvijenim zemljama sa nižom demokratijom, gde o celini planiranja lokalnog razvoja brine država. S druge strane, stalno prodirući demokratski pristup, pored države, podrazumeva uključivanje raznih stručnih snaga u proces planiranja lokalnog razvoja, što je prvenstveno karakteristično za današnje razvijene zemlje.⁷ U tome, interesno gledano, državni pristup planiranju lokalnog razvoja podrazumeva teoriju po kojoj država odlučujuće utiče na planiranje lokalnog razvoja, dok demokratski pristup ima tendenciju da se u planiranju lokalnog razvoja ostvaruju interesi celine obuhvaćenog stanovništva.⁸ Naravno, sve to ima procesni karakter, koji zahteva ulaganje napora u dopunu teorije planiranja lokalnog razvoja, naročito u smislu argumentovanog dopunjavanja te teorije sistema planiranja lokalnog razvoja, koji su praktično osnova toga. U tom kontekstu, ovaj rad ima za cilj da tome doprinese, kako bi se podigla sadašnja niska efikasnost lokalnog razvoja u najvećem delu sveta.

U vezi sa Slikom 1, treba napomenuti da se u sadašnjoj teoriji lokalnog razvoja, tj. u delima vodećih svetskih naučnika u toj oblasti, nije daleko otišlo u oblastima identifikacije glavnih sistema tog razvoja i njihove razrade po pitanju principa, metoda, modela i efekata planiranja lokalnog razvoja.⁹ Upravo zato ovakva teorija planiranja lokalnog razvoja sve teže odgovara zahtevima prakse u toj oblasti, naročito one koja se zasniva na sada prodirućem demokratskom pristupu planiranja lokalnog razvoja. Zbog toga se ovim radom teži da se ta teorijska praznina (neravnoteža) adekvatno reši, čime će prateća praksa dobiti na efikasnosti.¹⁰

⁵ Dujmović, J. (2004): "Programski jezici i metode programiranja", Akademska misao, Beograd, 97

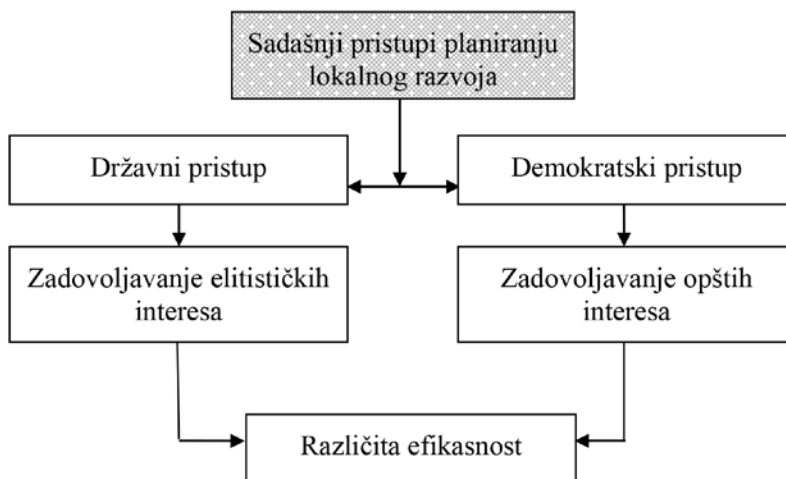
⁶ Jakić, B., Brzaković, M., & Radanov, P. (2014): "Kompetentnost planera razvoja gradova", Međunarodna naučno-stručna konferencija, „Inovacije u funkciji privrede, MEF, Beograd, 121-139

⁷ Hamel, G. (2009): „Budućnost menadžmenta”, Asee box, Novi Sad

⁸ Hirt, S., & Stanilov, K. (2009): "Revisiting urban planning in the transitional countries", available from <http://www.unhabitat.org/grhs/2009>

⁹ Frank, D. (2011): "City development strategy, A Conceptual framework", Discussion Paper No 1. World Bank, Washington, DC.

¹⁰ U tome se u ovom radu korelacija teorije i prakse u oblasti planiranja lokalnog razvoja svodi na to da teorija pomaže razvoju prakse, a da praksa ističe zahteve u kom pravcu ona treba da se razvija.

Slika 1. Sadašnji pristupi planiranju lokalnog razvoja u svetu

Izvor: autorska projekcija

2. Primenjen projekat istraživanja

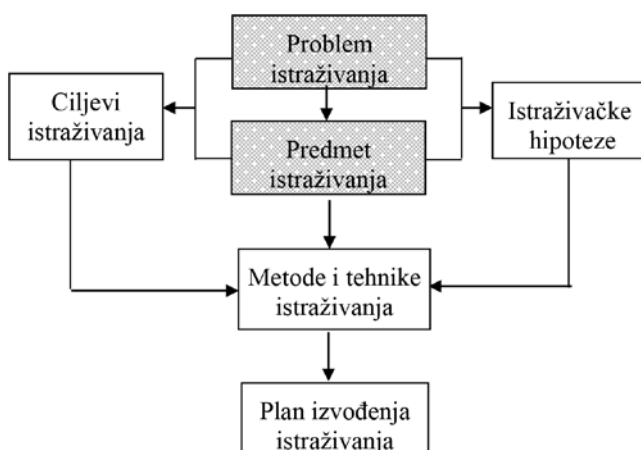
Teorijska praznina, ili neravnoteža između zahteva prakse i konstituisane teorije u oblasti planiranja lokalnog razvoja, predstavlja neistraženo područje koje je motivisalo autore ovog rada da ga adekvatno istraže. Gledano sa aspekta savremene metodologije naučnog istraživanja, za svako istraživanje treba prvo kreirati adekvatan projekat istraživanja, pa zatim ga iskoristiti u samom istraživanju (Radovanović & Stojmirović, 2014). Shodno tome, za potrebe ovog rada kreirani metodološki projekat istraživanja obuhvatio je determinisanje svih idejnih faktora ovog istraživanja, među kojima je vodeću ulogu imalo definisanje problema, zatim predmeta, pa iza toga ostalih idejnih faktora istraživanja: ciljeva, hipoteza, metoda, tehnika i plana izvođenja istraživanja (Slika 2). Poseban značaj problema i predmeta u ovom projektu istraživanja proizilazio je iz toga što problem upućuje na pitanje koje treba rešiti, a predmet se usmerava prema tome u kojoj oblasti taj problem treba rešiti. Upravo zato ova dva vodeća idejna faktora profilisu projektovanje ostalih idejnih faktora u ovom istraživanju (ciljeva, hipoteza, metoda, tehnika i plana izvođenja istraživanja).

Elemente Slike 2 potrebno je ukratko prokomentarisati radi jasnijeg shvatanja vođenja realizovanog projektnog istraživanja:

- problem istraživanja se svodio na pitanje kojim dominantnim sistemima se obavlja planiranje lokalnog razvoja i koji su njihovi efekti i trendovi. Naravno, svaki pa i ovaj problem istraživanja treba rešavati korišćenjem svih ostalih determinisanih idejnih faktora konkretnog istraživanja;

- predmet istraživanja u ovom slučaju predstavljali su teorijski nedefinisani zahtevi sadašnje prakse u planiranju lokalnog razvoja, čijim uspešnim rešavanjem bi se istovremeno doprinelo kako razvoju te teorije, tako i unapređivanju prakse u toj oblasti;
- ciljevi ovog istraživanja su se svodili na identifikaciju novih naučnih informacija o odabranom predmetu istraživanja, kojima se obogaćuje teorija planiranja razvoja, kao i kreiranje adekvatnih pratećih stručnih modela kojima se podiže efikasnost u toj oblasti;
- istraživačke hipoteze, kao pretpostavke rešenja utvrđenog problema istraživanja, ovde se odnose na utvrđivanje jedne opšte i dve izvedene hipoteze. Opštu hipotezu činio je stav po kome izloženi pristupi planiranju lokalnog razvoja (državni i demokratski) čine osnovu za identifikaciju osnovnih sistema planiranja lokalnog razvoja. U vezi sa tim, izvedene hipoteze su se svodile na stavove po kojima efikasnost planiranja lokalnog razvoja zavisi od množine uključenih društvenih snaga u tu aktivnost, dok trajanje tih sistema takođe zavisi od njihove praktične efikasnosti;
- metode za ovo istraživanje odabrane su uz pomoć savremene metodologije naučnog istraživanja u koje spadaju: dijalektička metoda kao opšta, zatim metode studiranja i ispitivanja kao posebne, odnosno metode trendova i komparacija kao pojedinačne. Za prateće tehnike istraživanja korišćen je registar za teorijske i upitnik za empirijske podatke;
- najzad, planom istraživanja je bilo obuhvaćeno istraživanje načina za prikupljanje relevantnih teorijskih i empirijskih podataka, zatim postupak njihove obrade, kao i koncept interpretiranja dobijenih istraživačkih rezultata (naučnih i stručnih).

Slika 2. *Struktura metodološkog projekta ovog istraživanja*



Izvor: autorska projekcija

Ovome na kraju treba dodati da je predmetno istraživanje realizovano korišćenjem navedenih idejnih faktora, čija građa je zatim poslužila za strukturiranje daljeg teksta ovog rada kao specifičnog istraživačkog izveštaja.¹¹

3. Identifikacija sistema lokalnog planiranja

Sistemi planiranja lokalnog razvoja u suštini su se formirali kao posledica društvenih snaga koje odlučujuće utiču na tu oblast. U tome, radi identifikacije tih sistema, treba analizirati ko je do sada imao odlučujuću ulogu u posmatranom planiranju.¹²

Povodom toga treba istaći da je država od svogavnog nastanka, uz dejstvo istaknutih društvenih snaga (bogatih pojedinaca i politički uticajnih ljudi), veoma dugo odlučujuće uticala na planiranje lokalnog razvoja negde do pred kraj XX veka.¹³ U tim okolnostima država sa svojom pomenutom logistikom, praktično je odlučivala o svim pitanjima lokalnog razvoja shodno svojim vladajućim interesima. Ti interesi po svojoj prirodi su imali poseban karakter u odnosu na razvojne interese celine obuhvaćenog stanovništva. Upravo iz tih interesnih razloga, posledično se formirao adekvatan sistem planiranja lokalnog razvoja sa svojim principima, modelima planova i sl. On se po takvim nosiocima lokalnog razvoja (državom i grupom vodećih društvenih faktora), može nazvati parcijalnim sistemom planiranja lokalnog razvoja, čiji je nosilac navedena društvena elita. Taj sistem je nazvan parcijalnim zato što se u njemu favorizuju razvojni interesi navedene elite, dok se u tome razvojnim interesima celine obuhvaćenog stanovništva poklanja drugorazredna (manja) pažnja. Na taj način, primenom takvog sistema, donetim i izvedenim planovima lokalnog razvoja se u osnovi ostvaruje, manje ili veće neujednačeno korišćenje raspoloživih prirodnih i društvenih potencijala lokalne zajednice.¹⁴

S druge strane, usled intenziviranog dejstva nauke i tehnologije i pratećeg rasta obrazovanosti ljudi, jačali su procesi demokratizacije društvenih odnosa, što je posledično dovelo do jačanja mnoštva novih društvenih snaga koje su se borile i izborile za svoju aktivnu ulogu u planiranju lokalnog razvoja. Taj proces se pomenutim krajem XX veka prvenstveno pojavio u najrazvijenijim zemljama koji se u svetu neminovno širi.¹⁵ On je svojim dejstvom uzrokovao pojavu novog

¹¹ Naravno, za ovo, kao i svako drugo naučno istraživanje, mogao bi se kreirati i primeniti i nešto drugačiji projekat istraživanja, ali i on bi radi uspešnosti morao da se zasniva na teoriji savremene metodologije naučnog istraživanja.

¹² Hanson, R. (2017). *Planning Politics and the Public Interest*, Cornell University Press, 85

¹³ UN Habitat (2009): "Planning Sustainable cities", UN, New York

¹⁴ Jovanović, P., Petrović D., Mihić, M. (2007): "Metode i tehnike projektnog menadžmenta", Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 97

¹⁵ Mersal, A. (2016): "Sustainable Urban futures", *Procedia Environmental Sciences*, New York

sistema planiranja lokalnog razvoja, koji se može nazvati integralnim. Termin "integralni" je izabran zato što on asocira na uticaj demokratije na njegovu pojavu, kao i zato što se njime teži opštem zadovoljavanju svih razvojnih interesa obuhvaćenog stanovništva. Takođe, taj termin je izabran i zato što se u takvom planiranju lokalnog razvoja brine o razvojnom jedinstvu svih internih faktora i njihovom prikladnom uklapanju u razvojne trendove šireg okruženja (regionalnog, državnog i međunarodnog).

Komparativno gledano, oba ova sistema planiranja lokalnog razvoja mogu se informatizovati, s tim što to teže ide u primeni parcijalnog u odnosu na integralni sistem tog planiranja. Ovo zbog toga što se parcijalni sistem zasniva na birokratskim principima i procedurama, a integralni je te krupne barijere oslobođen.¹⁶

Povodom ovakve podele sistema lokalnog razvoja, treba reći da su u vezi toga u naučnoj literaturi samo istaknute neke najave i da se time nisu ozbiljnije bavile ni adekvatne međunarodne organizacije i institucije.¹⁷ Jednostavnije rečeno, identifikacijom sistema planiranja lokalnog razvoja, detaljnije se nisu bavili ni naučnici kao pojedinci, ni adekvatne nacionalne i internacionalne organizacije i institucije.¹⁸ Naravno, to sada predstavlja ozbiljnu teorijsku i praktičnu kočnicu u planiranju lokalnog razvoja, koja se teži eliminisati izloženim rezultatom ovog rada.¹⁹

U tom kontekstu, s obzirom na globalno prikazana dva osnovna sistema planiranja lokalnog razvoja, radi njihovog boljeg razumevanja,²⁰ potrebno je izvršiti njihovu kraću komparaciju (Slika 3.).

Shodno ovoj ilustraciji²¹, ukratko će se komparativno prodiskutovati osobine parcijalnog i integralnog sistema lokalnog razvoja²²:

- parcijalni sistem planiranja lokalnog razvoja za nosioca ima državnu i društvenu elitu, a nosioca integralnog razvoja čini država i demokratske snage.

¹⁶ Radovanović, T. (2019): "Planiranje lokalnog razvoja", Visoka škola strukovnih studija za ekonomiju i upravu, Beograd, 12

¹⁷ Kao dokaz toga treba istaći da su se specijalizovane organizacije Ujedinjenih nacija, Svetske banka, Međunarodna organizacija rada, tela Evropske unije itd. u osnovi samo bavile preporukama modela planova lokalnog razvoja, bez korišćenja naučne podloge kojom bi se identifikovali sistemi planiranja lokalnog razvoja.

¹⁸ Ibid,18

¹⁹ Vukonjanski, I. (2011): „Novi javni menadžment i ljudski resursi u jedinicama lokalne samouprave Republike Srbije“, Radnička štampa, Beograd,88

²⁰ U današnje vreme, u formi kratkotrajnog prolaznog rešenja, u nekim zemljama se primenjuje kombinovani sistem lokalnog razvoja strukturiran od parcijalnog i integralnog sistema.

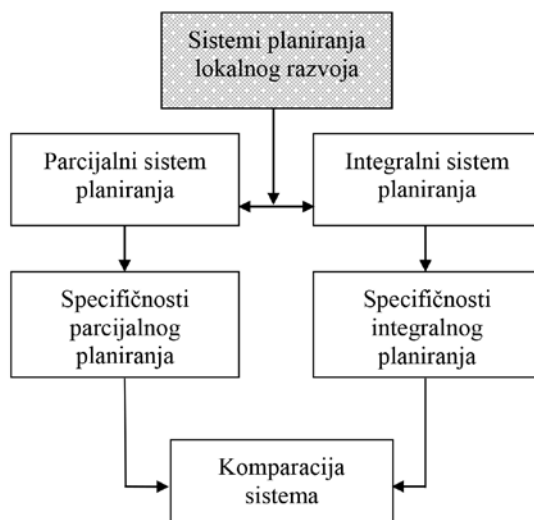
²¹ Rasoolimanesh, S. M., Badarulzaman, N., Jaafar, M. (2016): „City development strategy: theoretical background, themes, and building blocks“, International Journal of Urban Science, 20(2), 285-297.

²² Radovanović, T., Radovanović, M. (2016): „Integralni lokalni razvoj, Vertik, Pančevo“, 27

U tome se, kod parcijalnog sistema, kroz planiranje lokalnog razvoja teži zadovoljavanju posebnih, a kod integralnog zadovoljavanju opšteg društvenog interesa;

- glavne specifičnosti parcijalnog sistema čine adekvatni posebni interesni principi, zatim odgovarajuće metode (dijalektička, studijska i parcijalna), kao i adekvatni modeli planova lokalnog razvoja. S druge strane, specifičnosti integralnog sistema se odnose na opšte interesne principe, pripadajuće metode (dijalektička, studiranje i ispitivanje, kao i integralna), odnosno adekvatne modele planova lokalnog razvoja;
- komparacija ovih sistema se svodi na njihovu praktičnu efikasnost i trendove njihove buduće primene, o čemu će se u ovom radu kasnije raspravljati.

Slika 3. *Sistemi planiranja lokalnog razvoja i njihova komparacija*



Izvor: autorska projekcija

Izložena razmatranja identifikacije sistema planiranja lokalnog razvoja imaju sondažni karakter. Zato se preporučuje da se ta oblast detaljnije istraži i verifikuje, kako bi se na taj način doprinelo preko potrebnom kompletiranju teorije predmetnog planiranja.

4. Efekti i trendovi sistema planiranja

Za potrebe obrade ovog dela rada, pored planiranog obezbeđenja relevantnih teorijskih podataka iz odabrane literature, potrebno je obezbediti i adekvatne empirijske podatke. U funkciji toga, pripremljen je i primenjen adekvatni upitnik

za vodeće nastavnike ekonomije i menadžmenta sa odabranih fakulteta u Srbiji, ceneći da su oni reprezentativni da ocene sadašnje i buduće efekte i trendove identifikovanih sistema planiranja lokalnog razvoja u svetu.²³ Ta reprezentativnost odabranog uzorka ispitanika proističe iz činjenica po kojima se Srbija tretira kao srednje razvijena zemlja i da su odabrani fakultetski nastavnici najkompetentniji da učestvuju u takvom anketiranju – što predstavlja glavne uslove ove reprezentativnosti. Njima su u tom smislu postavljena po dva pitanja u vezi efikasnost i budućnosti korišćenja parcijalnog i integralnog sistema lokalnog razvoja.

Kada je reč o efikasnosti parcijalnog i integralnog sistema lokalnog razvoja, rezultati realizovanog anketiranja su sledeći:

Prvim pitanjem iz oblasti efikasnosti sistema planiranja lokalnog razvoja obuhvaćeno je isticanje glavnog utvrđenog faktora na rast efikasnosti tog planiranja. U vezi toga, izrazita većina ispitanika (48 ispitanika ili 86%) s razlogom smatra da u tome najveći uticaj na rast efikasnosti lokalnog planiranja ima kombinacija države i demokratskih snaga kao nosilaca tog razvoja (Tabela 1).

Tabela 1. Koji nosioci omogućuju najefikasnije planiranje lokalnog razvoja?

Struktura ispitanika	Ponudeni odgovori	Broj ispitanika	% ispitanika
A. Nastavnici ekonomije	a) Država kao nosilac planiranja	3	11
	b) Društvene snage kao nosioci planiranja	3	11
	c) Država i društvene snage kao nosioci planiranja	22	78
	Σ	28	100
B. Nastavnici menadžmenta	a) Država kao nosilac planiranja	2	7
	b) Društvene snage kao nosioci planiranja	2	7
	c) Država i društvene snage kao nosioci planiranja	24	86
	Σ	28	100
Ukupno (A+B)	a) Država kao nosilac planiranja	4	7
	b) Društvene snage kao nosioci planiranja	4	7
	c) Država i društvene snage kao nosioci planiranja	48	86
	Σ	56	100

Izvor: Upitnik- pitanje 1. (Koeficijent korelacije odgovora nastavnika ekonomije i menadžmenta $r=0,92$).

Ovakav anketni rezultat je za istraživače bio očekivan i on, sa svoje strane, verifikuje postavljene istraživačke hipoteze. U tome je takođe bitno da između

²³ Ovaj upitnik je nosio naziv "Upitnik o efektima i trendovima sistema planiranja lokalnog razvoja". U njemu je prvo obrazložena podela pristupa planiranju lokalnog razvoja na parcijalni i integralni sistem, pa tek iza toga su postavljena po dva pitanja u vezi sa efikasnošću i budućim trendovima primene tih sistema. Ovome valja dodati da je tim anketiranjem obuhvaćeno ispitivanje po jednog nastavnika ekonomije i menadžmenta sa odabrana 34 fakulteta u Srbiji. Taj upitnik su popunili nastavnici sa 28 fakulteta (tj. 28 nastavnika ekonomije i 28 nastavnika menadžmenta) - što predstavlja zadovoljavajuću strukturu ispitanika.

datih odgovora vlada visoka korelacija, što praktično znači da su njihovi stavovi na postavljeno anketno pitanje skoro identični. Ovo praktično znači da su stavovi anketiranih nastavnika ekonomije i menadžmenta skoro identični u smislu da nosioce planiranja lokalnog razvoja treba da partnerski čine adekvatni državni i društveni akteri, jer se na taj način najefikasnije može ostvarivati visoka integrativnost tog planiranja, pa time i njegova visoka praktična efikasnost (ekonomska, ekološka, socijalna, održiva itd).

Drugo anketno pitanje se odnosilo na ocenu koji je od dva osnovna sistema planiranja lokalnog razvoja (parcijalnog i integralnog) u primeni efikasniji (Tabela 2). I povodom toga dominantna većina ispitanika (51 ispitanik ili 91%) se opredelila za odgovor po kome je u primeni efikasniji sistem integralnog, u odnosu na sistem parcijalnog lokalnog razvoja.

Tabela 2. *Između parcijalnog i integralnog sistema lokalnog razvoja, koji je od njih u primeni efikasniji?*

Struktura ispitanika	Ponudeni odgovori	Broj ispitanika	% ispitanika
A. Nastavnici ekonomije	a) Efikasniji je parcijalni sistem	-	-
	b) Efikasniji je integralni sistem	26	93
	c) Njihova efikasnost je podjednaka	2	7
	Σ	28	100
B. Nastavnici menadžmenta	a) Efikasniji je parcijalni sistem	-	-
	b) Efikasniji je integralni sistem	25	89
	c) Njihova efikasnost je podjednaka	3	11
	Σ	28	100
Ukupno (A+B)	a) Efikasniji je parcijalni sistem	-	-
	b) Efikasniji je integralni sistem	51	91
	c) Njihova efikasnost je podjednaka	5	9
	Σ	56	100

Izvor: Upitnik- pitanje 2. (Koeficijent korelacije odgovora nastavnika ekonomije i menadžmenta $r=0,91$).

Dobijeni odgovori na prva dva pitanja jasno upućuju na konstataciju po kojoj se glavnina ispitanika slaže da je sistem integralnog planiranja lokalnog razvoja, u odnosu na parcijalni, ne samo naučno kompletniji, već u primeni efikasniji. Ovo se naročito odnosi na tek započet razvoj informatizacije planiranja lokalnog razvoja, koji zbog birokratizacije mnogo lakše prodire tamo gde je započeta primena integralnog u odnosu na primenu parcijalnog sistema planiranja lokalnog razvoja. To ujedno verifikuje deo postavljenih hipoteza u ovom istraživanju vezan za sisteme posmatranog planiranja i njihovu aplikativnu efikasnost. Na taj način je u ovom istraživanju ostvarena visoka saglasnost po tom pitanju između očekivanja angažovanih istraživača i anketiranih ispitanika.

Pored toga, naredna dva anketna pitanja su se odnosila na ocenu daljih trendova u korišćenju parcijalnog i integralnog sistema planiranja lokalnog razvoja.

Prvo pitanje u vezi toga svodilo se na ocenu dalje upotrebe parcijalnog sistema lokalnog razvoja u svetskoj praksi (Tabela 3). I ovde je naglašena većina ispitanika ocenila da će se parcijalni sistem sve manje upotrebljavati i iščeznuti (49 ispitanika ili 89%).

Tabela 3. *Kakav će trend primene u budućnosti imati parcijalni sistem planiranja lokalnog razvoja?*

Struktura ispitanika	Ponudeni odgovori	Broj ispitanika	% ispitanika
A. Nastavnici ekonomije	a) Stalno rastući trend	-	-
	b) Stagnirajući trend	3	11
	c) Padajući trend sa iščezavanjem	25	89
	Σ	28	100
B. Nastavnici menadžmenta	a) Stalno rastući trend	-	-
	b) Stagnirajući trend	4	14
	c) Padajući trend sa iščezavanjem	24	86
	Σ	28	100
Ukupno (A+B)	a) Stalno rastući trend	-	-
	b) Stagnirajući trend	7	11
	c) Padajući trend sa iščezavanjem	49	89
	Σ	56	100

Izvor: Upitnik- pitanje 3. (Koeficijent korelacije odgovora nastavnika ekonomije i menadžmenta $r=0,93$).

Ovakvo masovno opredeljenje anketiranih ispitanika u vezi očekivanog trenda dalje primene parcijalnog sistema lokalnog planiranja su potpuno usklađena sa postavljenim istraživačkim hipotezama. Zato je takav rezultat, nakon identifikacije osnovnih sistema planiranja u ovom radu, logičan i očekivan. Poenta toga je u logičkoj oceni po kojoj će u budućnosti sve neefikasniji elitiistički sistem parcijalnog planiranja razvoja morati ustupati mesto naučno zasnovanom i efikasnom sistemu integralnog planiranja lokalnog razvoja. Tako ocenjena budućnost u primeni parcijalnog sistema lokalnog razvoja praktično znači ubrzan proces napuštanja primene tog sistema, čiju zamenu će predstavljati primena efikasnog sistema integralnog lokalnog razvoja.

Na kraju, poslednje anketno pitanje se odnosilo na identičnu ocenu budućeg trenda primene integralnog sistema planiranja lokalnog razvoja. Tu se, takođe očekivano, ogromna većina ispitanika (50 ispitanika ili 90%) opredelila za odgovor o rastućem trendu primene integralnog sistema planiranja lokalnog razvoja u budućnosti, kao jedinog očekivanog sistema (Tabela 4).

Tabela 4. Kakav će trend primene u budućnosti imati integralni sistem planiranja lokalnog razvoja?

Struktura ispitanika	Ponudjeni odgovori	Broj ispitanika	% ispitanika
A. Nastavnici ekonomije	a) Stalno rastući trend	26	93
	b) Stagnirajući trend	2	7
	c) Padajući trend sa iščezavanjem	-	-
	Σ	28	100
B. Nastavnici menadžmenta	a) Stalno rastući trend	24	86
	b) Stagnirajući trend	4	14
	c) Padajući trend sa iščezavanjem	-	-
	Σ	28	100
Ukupno (A+B)	a) Stalno rastući trend	50	90
	b) Stagnirajući trend	6	11
	c) Padajući trend sa iščezavanjem	-	-
	Σ	56	100

Izvor: Upitnik- pitanje 4. (Koeficijent korelacije odgovora nastavnika ekonomije i menadžmenta $r=0,93$)

Analogno odgovoru ispitanika na prethodno pitanje, i ovim odgovorom se verifikuju postavljene istraživačke hipoteze po kojima će u skoroj budućnosti u svetu integralni sistem planiranja lokalnog razvoja zameniti parcijalni sistem. To će se u osnovi desiti zato što će, sa očekivanim jačanjem demokratskih procesa u svetu, društvene snag biti nezamenjivi partner države u planiranju lokalnog razvoja.

Zbirno gledano, celokupno ovo empirijsko istraživanje je potvrdilo postavljene istraživačke hipoteze po kojima će, zbog veće efikasnosti, u svojoj budućnosti integralni sistem planiranja lokalnog razvoja u celini zameniti dosadašnji tradicionalni parcijalni sistem tog planiranja.²⁴ Istovremeno, radi daljeg podizanja efikasnosti integralnog sistema, treba očekivati da će se on ubrzano informatizovati u smislu izrade i primene adekvatnih modela planskih informacija, kojima će se ubrzavati izrada svih planskih dokumenata lokalne zajednice.

5. Struktura i diskusija rezultata istraživanja

Na osnovu izvršene interpretacije sakupljene građe u ovom istraživanju, identifikovani su adekvatni skupovi novih naučnih i stručnih informacija u oblasti planiranja lokalnog razvoja.

²⁴ Ovo empirijsko istraživanje je novo i ono je realizovano shodno naznakama u naučnoj literaturi po kojima sa razvojem demokratije jača partnerstvo države i društvenih snaga u vođenju društva.

Kada je reč o novim naučnim informacijama, u njih spadaju sledeće:

- identifikovana su dva osnovna sistema planiranja lokalnog razvoja- parcijalni i integralni, kojima se doprinosi razvoju teorije planiranja lokalnog razvoja i time utiče na podizanje efikasnosti prakse u toj oblasti;
- ustanovljeno je da je integralni sistem, u odnosu na parcijalni, značajno vitalniji i efikasniji, upravo zato što se prvim sistemom zadovoljavaju opšti razvojni interesi lokalne zajednice, a drugim posebni interesi vladajuće elite;
- argumentovano je konstatovano da će u budućnosti slabiti frekvencija primene parcijalnog sistema do njegove ubrzane eliminacije, nasuprot čega će jačati frekvencija primene informatizovanog integralnog sistema planiranja razvoja kao vitalnijeg i efikasnijeg.

Shodno tome, ove nove naučne informacije implicitno će dovesti do kreiranja novih stručnih modela u toj oblasti u koje spadaju:

- informatizacija i digitalizacija planiranja lokalnog razvoja, koja se odnosi na efikasniji sistem integralnog planiranja lokalnog razvoja, čime će se stvoriti pogodna osnova za brzu i efikasnu izradu svih planskih dokumenata lokalne samouprave;
- prikladno modelovanje logistike takvog planiranja lokalnog razvoja u smislu permanentnog edukovanja planera lokalnog razvoja i uloge eksternih eksperata u pružanju edukativne i projektne pomoći u tom i takvom razvoju lokalnih zajednica.

Sa svim tim novim naučnim i stručnim informacijama ostvarenim u ovom radu, ukoliko se one uspešno verifikuju od strane naučne javnosti i adekvatne prakse, ostvariće se određeni doprinosi razvoju teorije i prakse u planiranju lokalnog razvoja. U tom kontestu, još treba napomenuti da je time postavljen problem u ovom istraživanju uspešno rešen i da su time istovremeno potvrđene i date prateće istraživačke hipoteze.²⁵

6. Zaključak

Polazeći od izvršenog istraživanja sistema planiranja lokalnog razvoja, sa posebnim osvrtom na njihovu efikasnost i trendove, moguće je izvesti nekoliko sledećih zaključaka.

- a) od svog nastanka pa nadalje, država je brinula o strukturi, funkcionisanju i razvoju svojih lokalnih zajednica (današnjih lokalnih samouprava), u čemu je

²⁵ U vezi izloženih i prodiskutovanih određenih naučnih i stručnih rezultata ovog istraživanja, treba istaći da je realizovano empirijsko istraživanje imalo sondažni karakter, pa bi zato bilo dobro da se ono kompleksnije ponovi, kako bi se ti rezultati još bolje valorizovali i verifikovali.

planiranje njihovog razvoja s razlogom uvek zauzimalo važno mesto. U vezi toga, nakon mnogo vremena, u toj oblasti se otpočelo sa konstituisanjem teorije planiranja lokalnog razvoja, s tim što je taj proces sporo tekao, prvenstveno zato što se on uplitaio u državne interese. Ipak, kroz vreme i rast demokratizacije, ta teorija se s naporom i uporno razvijala, tako da ona sada predstavlja granu teorije celine društvenog planiranja koja još zaostaje u celini opšteg planiranja.

- b) Dosadašnja istraživanja lokalnog planiranja bila su dosta retka u smislu publikovanja naučnih radova u toj oblasti, koji su se prvenstveno bavili perifernim teorijskim pitanjima, a ne težnjama da se u tome identifikuju sistemi te vrste planiranja sa njihovim elementima i implikacijama (modelima primene, potrebnoj i mogućoj implementaciji toga i sl.). Glavninu toga predstavljali su radovi specijalizovanih organa Ujedinjenih nacija, Međunarodne organizacije rada, Svetske banke i Evropske unije u kojima su najčešće, bez ozbiljnije naučne osnove, preporučivane strukture osnovnih planskih dokumenata u lokalnom razvoju. Naravno, u takvoj opštoj situaciji konstituisana sadašnja teorija lokalnog razvoja nije dovoljno razvijena i ona kao takva, ne omogućuje postizanje značajnijih rezultata u lokalnom razvoju.
- c) Upravo zbog toga, namera ovog rada je bila da svojim rezultatima doprinese razvoju te teorije, naročito u oblastima identifikacije sistema, efekata i trendova posmatranog planiranja. U funkciji toga, radi obezbeđenja neophodnih idejnih osnova tog ostvarenja, za njihove potrebe kreiran je i primenjen adekvatan projekat istraživanja. Njegov vodeći faktor predstavljalo je definisanje problema istraživanja u smislu identifikacije sistema posmatranog planiranja i njegovih karakteristika, dok su ostali faktori u tome predstavljali neophodnu logistiku da se taj problem reši.
- d) Na osnovu korišćenja adekvatne naučno zasnovane analize i sinteze nosilaca planiranja lokalnog razvoja i njihovih interesa, argumentovano su identifikovana dva dominantna sistema tog planiranja - parcijalni i integralni. Parcijalni (elitistički) sistem je izraz tradicionalne vodeće uloge države u planiranju lokalnog razvoja, koja je uz dodatak drugih društveno uticajnih grupa, kroz posmatrano planiranje prvenstveno brinula o zadovoljenju svojih posebnih interesnih grupa. Nasuprot toga, integralni (demokratski) sistem je nov i on je izraz partnerskog državnog i društvenog vođenja planiranja lokalnog razvoja, kao posledice jačanja demokratije shodno razvoju nauke i obrazovanja.
- e) Za identifikovane sisteme planiranja lokalnog razvoja, uz pomoć izvedenog empirijskog istraživanja, utvrđeni su njihova efikasnost i trendovi dalje primene. U tom kontekstu, kada je reč o efikasnosti, konstatovano je da je integralni sistem planiranja lokalnog razvoja značajno efikasniji od parcijalnog, odnosno da će na osnovu toga trend primene parcijalnog razvoja biti padajući do iščezavanja, a da će nasuprot tome trend primene informatizovanog integralnog sistema stalno rasti i time biti dominantan u budućnosti čovečanstva.

- f) Na osnovu toga u ovom radu su sumirane dobijene nove naučne informacije vezane za identifikovane sisteme planiranja, sa njihovim efikasnošću i suprotnim trendovima njihovog korišćenja u svetu. Na taj način je uspešno rešen postavljeni problem ovog istraživanja, sa potvrđenim pratećim istraživačkim hipotezama. Naravno, svi ovi rezultati, kao sondažni podležu verifikaciji od strane adekvatne naučne javnosti, i naročito prakse u oblasti planova lokalnog razvoja.

Literatura

- Bassand, M. (2001): *Za obnovu urbane sociologije, 11 teza, For the Restoration of Urban Sociology Eleven Theses, (prevod)*, Sociologija, Vol 43/2001, No 4, pp.345-352.
- Bjelić, M., (2010): Lokalna samouprava u Republici Srbiji – stanje, uređivanje i potrebe reforme, Beogradska poslovna škola, Beograd
- Bojović, J. (2012): *Lokalni ekonomski razvoj u Srbiji*, NALED, Beograd
- Brzaković, M., Jovanović, V., Radanov, P. (2014): *Inovacioni pristup efikasnijem razvoju gradova*, Međunarodna naučno-stručna konferencija, „Inovacije u funkciji privrede“, MEF, Beograd
- Dujmović, J. (2004): *Programski jezici i metode programiranja*, Akademska misao, Beograd, 2004.
- Frank, D. (2011): City development strategy, A Conceptual framework, Discussion Paper No 1. World Bank, Washington, DC.
- Hamdouch, A., Nyseth, T., Demaziere, Ch., Forde A., Serrano, J., Aarsæth, N. (2016): *Creative Approaches to Planning and local development*, Routledge, Abington
- Hamel, G. (2009): *Budućnost menadžmenta*, Asee box, Novi Sad, 2009.
- Hanson, R. (2017): *Planning Politics and the Public Interest*, Comell University Press, June 2017.
- Hirt, S., & Stanilov, K. (2009): *Revisiting urban planning in the transitional countries*, available from <http://www.unhabitat.org/grhs/2009>
- Jakić, B., Brzaković, M., & Radanov, P. (2014): *Kompetentnost planera razvoja gradova*, Međunarodna naučno-stručna konferencija, „Inovacije u funkciji privrede, MEF, Beograd,
- Jovanović, P., Petrović D., & Mihić, M. (2007): *Metode i tehnike projektnog menadžmenta*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd,
- Jovanović, V., Karavidić, S., & Radanov, P. (2014). *Komparacija metoda planiranja razvoja gradova*, Prva međunarodna naučna konferencija „Primenjeni menadžment, ekonomija i finansije u funkciji održivog razvoja“, MEF, Beograd, jun, , MEF, Beograd,

- Mersal, A.(2016): *Sustainable Urban futures*, Procedia Environmental Sciences, New York,
- Radovanović, T., & Radovanović, M. (2016): *Integralni lokalni razvoj*, Vertik, Pančevo
- Radovanović, T. Đurović, Đ., & Odalović, T. (2018): *Lokalni razvoj*, Beogradska poslovna škola, Beograd.
- Radovanović, T. (2019): *Planiranje lokalnog razvoja*, Visoka škola strukovnih studija za ekonomiju i upravu, Beograd
- Rasoolimanesh, S. M., Badarulzaman, N., Jaafar, M. (2016): *City development strategy: theoretical background, themes, and building blocks*. International Journal of Urban Science, 20(2), 285-297.
- UN Habitat (2009): *Planning Sustainable cities*, UN, New York
- Vukonjanski, I. (2011): *Novi javni menadžment i ljudski resursi u jedinicama lokalne samouprave Republike Srbije*, Radnička štampa, Beograd

Original scientific paper

Received 01.02.2019.

Approved 01.04.2019.

LOCAL DEVELOPMENT PLANNING SYSTEMS – EFFECTS AND TRENDS

Given the large economic and political importance of local social communities (ie local self-governments - municipalities and cities), each country has always taken particular care with their work and development. Local development, with its most delicate and leading role in planning, has a prominent place in this. However, the acceleration of the democratization of society in recent decades, caused by the progressive spread of science and technology with the accompanying increase in the education of the largest number of people, has not been seriously addressed, and therefore the current development of local development planning theory is overwhelmingly unsatisfactory. This is especially true of the lack of orderliness of the area of local development planning, as a basic factor in this, which hinders local development throughout the current world planning. It is for these reasons that the study of local planning systems in the world has been chosen as the subject of this paper, with the aim of contributing to the enrichment of that theory and raising the level of efficiency of that type of planning.

Keywords: *local planning, planning systems, planning efficiency, planning trends.*

POLITIKA RAVNOMERNOG REGIONALNOG RAZVOJA REPUBLIKE SRBIJE OD 2000. DO 2018. GODINE

Ravnomerni regionalni razvoj predstavlja jedan od temelja održivog privrednog rasta i razvoja svake zemlje. Republika Srbija se, tokom godina koje su usledile nakon demokratskih promena 2000. godine, našla u vrtoglavim tranzicionim procesima. Jedno od ključnih tranzicionih pitanja bila je i politika ravnomernog regionalnog razvoja. Stoga cilj ovog istraživanja predstavlja ispitivanje mehanizama i instrumenata ravnomernog regionalnog razvoja u Republici Srbiji u periodu od 2000. do 2018. godine, kao i efekata koje je njihova primena ostvarila u praksi. Rezultati istraživanja ukazuju na prisustvo neravnomernog regionalnog razvoja tokom čitavog posmatranog perioda. Iako je, u normativnom smislu, postavljen okvir za sprovođenje sveobuhvatnih i razvojnih reformi u ovoj oblasti, rezultati u praksi izostaju. Razlozi tome se kriju u slabo decentralizovanoj državi, parcijalnim reformskim koracima sprovedenim isključivo odozgo-nadole, neefikasnoj koordinaciji subjekata regionalnog razvoja, ali i u nepovoljnom istorijskom nasleđu u ovoj oblasti. Zaključno, ističemo da proces pridruživanja Republike Srbije Evropskoj uniji predstavlja veliku šansu za uravnoteženje njenog regionalnog razvoja, s obzirom da Evropska unija sve više pažnje posvećuje upravo regionalnom razvoju kroz svoje institucije i mehanizme regionalne politike. U istraživanju ćemo koristiti metode analize i analize sadržaja dokumenata, studije slučaja i komparativnu metodu.

Ključne reči: *ravnomerni regionalni razvoj, Republika Srbija, tranzicija, Evropska unija*

* Institut za evropske studije u Beogradu, Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Beogradu; rajko.petrovic@ies.rs

1. Uvod

Ravnomerni regionalni razvoj predstavlja oblast kojoj se u poslednje vreme pridaje sve veća pažnja od strane naučne i stručne javnosti. Reč je o neizostavnom delu privrednog rasta i razvoja svake države. Za postsocijalističke države, koje su prošle (ili i dalje prolaze) kroz proces političke i ekonomske tranzicije, ravnomerni regionalni razvoj je od suštinskog značaja, s obzirom na to da su te države u doba socijalizma bile strogo centralizovane. Republika Srbija je, trideset godina nakon pada Berlinskog zida, još uvek u procesu ekonomske tranzicije i demokratske konsolidacije. Premda je ravnomerni regionalni razvoj označen od strane gotovo svih prethodnih vladajućih garnitura kao posebno značajna i osetljiva oblast, malo toga je u praksi i učinjeno.

Koncept ravnomernog regionalnog razvoja se u našoj zemlji praktično ignorisao decenijama. Nedostajalo je, kako teorijsko, tako i praktično utemeljenje u ovoj oblasti. Nažalost, naša ekonomija je decenijama bila orijentisana na postizanje kratkoročnih i srednjoročnih ciljeva. Privredni rast se temeljio na sektorskim prioritetima, odnosno na sektorskim politikama, uz konstantno potiskivanje pitanja regionalnog razvoja. Regionalni razvoj, kojim se načelno rešavaju strukturni problemi privrede, ni ne može da bude kompatibilan sa privredom orijentisanom ka kratkoročnim ili srednjoročnim ciljevima. On je po svojoj prirodi i svrsi dugoročnog karaktera.¹

Republika Srbija je, u pravom smislu reči, zakoračila u tranziciju i demokratske promene nakon preuzimanja vlasti od strane građanske opozicije oktobra 2000. godine. Nova vlast je započela niz ekonomskih reformi, naglašavajući potrebu da se poboljšaju uslovi neophodni za regionalni razvoj. Shodno tome, sprovedene su različite mere politike u oblasti regionalnog razvoja, koje su najpre podrazumevale promenu normativnog okvira, kroz donošenje novih zakona i strategija. Načelno, vlast je u prvim godinama reformi bila orijentisana ka pristupu odozdo-nagore, odnosno, stimulisala je participaciju svih zainteresovanih aktera iz oblasti regionalnog razvoja (poput jedinica lokalne samouprave, udruženja, privrednih subjekata i sl.) u kreiranju regionalnih politika.² Danas je Republika Srbija jedna od država sa najvećim regionalnim neravnomernostima u Evropi. Rezultati reformskih napora tokom prethodnih osamnaest godina su izostali. Neravnomerni regionalni razvoj naše države se ogleda u visokoj nezaposlenosti posmatrano po statističkim regionima, nedostatku infrastrukture, devastiranom industrijskom kompleksu, preteranoj koncentraciji privrednih delatnosti u Beogradskom regionu, demografskom pražnjenju značajnog dela zemlje i sl.³

¹ Јакопин Едвард и Перишић Ана (2009): *Ефекти интeграције Србије у ЕУ на рeгионални развој*, ФЕФА, Београд, 4.

² Očokoljić Slobodan i Dolapčev Vanja (2014): *Od principa do prakse: ka delotvornim i efikasnim regionalnim razvojnim agencijama u Republici Srbiji*, Beogradska otvorena škola, Beograd, 14.

³ Dorđević Miroslav, Obradović Saša i Lojanica Nemanja, „Komparativna analiza regionalne razvijenosti Šumadijskog i ostalih regiona u Republici Srbiji“ u : Ljiljana Maksimović

S obzirom da je Srbija kandidat za članstvo u Evropskoj uniji, te da u okviru procesa pristupanja istoj mora da se prilagođava određenim standardima, smatramo da bi se to moglo pozitivno odraziti na domaći regionalni razvoj. Regionalna politika ima sve značajnije mesto u politici Evropske unije, te je predmet interesovanja u zemljama kandidatima za članstvo, s obzirom na finansijske i druge pogodnosti koje se pružaju kroz pretpristupne fondove EU.⁴

2. Ravnomerni regionalni razvoj – pojam i značaj

U savremenom globalizovanom svetu, u kome ima sve manje mesta za stare forme suverenih država, sve veća pažnja se posvećuje regionalizaciji i regionalnom razvoju. Regionalizacija, shvaćena kao proces, ima zadatak da, kroz adekvatnu spoznaju geoprostora, formira regione u skladu sa društveno-ekonomskim potrebama i kulturno-istorijskim razvojem. Dakle, regionalizacija ima za cilj stvaranje regiona kao okvira u kome će se sprovoditi politika regionalnog razvoja, usmerena na savladavanje neravnomernog socio-ekonomskog razvoja zemlje, odnosno na usklađeniji razvoj iste.⁵ Regionalni razvoj predstavlja jednu od najznačajnijih poluga privrednog rasta jedne zemlje. On se posmatra kao skup aktivnosti koje za cilj imaju poboljšanje i unapređenje ekonomskog stanja u nekoj geografskoj oblasti. Najčešće je vlast ta koja upravlja tim aktivnostima i predstavlja osnovni pokretač regionalnog razvoja, no vlast to sve češće čini kroz partnerstvo sa svim zainteresovanim subjektima.⁶

Ne postoji opšteprihvaćena definicija regionalnog razvoja, mada se njegovo poimanje najčešće vrši kroz ekonomske kategorije (poput rasta, zaposlenosti i sl.), te se on često poistovećuje sa regionalnim ekonomskim razvojem.⁷ Tako Blekli (Blakely) definiše regionalni razvoj kao: „ (...) proces u kome su lokalne uprave angažovane u stimulisanju ili održavanju poslovnih aktivnosti i/ili zaposlenosti. Osnovni cilj lokalnog ekonomskog razvoja jeste da podstakne šanse za zapošljavanje u sektorima koji će poboljšati situaciju u zajednici, koristeći ljudske, prirodne i institucionalne resurse(...)“⁸ Ravnomerni regionalni razvoj je nužan uslov

i Nenad Stanišić (ur.), *Zbornik radova, Stanje i perspektive ekonomskog razvoja grada Kragujevca*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, 2014, 53.

⁴ Mirić Ognjen (2009): *Regionalna politika Evropske unije kao motor ekonomskog razvoja*, Evropski pokret u Srbiji, Beograd, 7.

⁵ Росић Боровоје (2014): *Регионални аспекти привредног развоја Србије – искуства и перспективе*, Докторска дисертација, Универзитет у Крагујевцу – Економски факултет, Крагујевац, 7-8.

⁶ Осokoljić Slobodan i Dolapčev Vanja, 13.

⁷ Антић Чедомир et al. (2012): *Извештај о регионализацији Републике Србије 2012*, Напредни клуб, Београд, 8.

⁸ Blakely E. J. (1994): *Planing local economic development: theory and practice*, према Антић Чедомир et al. (2012): *Извештај о регионализацији Републике Србије 2012*, Напредни

za harmoničan i neometan ekonomski razvoj jedne zemlje. To ne mora da znači potpuno identičan razvoj svih regiona posmatrane zemlje. Reč je o ideji da se iskoriste razvojni potencijali svih regiona u skladu sa njihovim kapacitetima, što će dovesti do ukupnog ekonomskog rasta zemlje, od koga će imati koristi svi regioni. Naravno, ravnomerni regionalni razvoj se može ostvariti i kroz formu preraspodele planiranih investicija u korist nerazvijenih regiona, kako bi se u njima povećala stopa rasta, te suzbili regionalni dispariteti u zemlji.⁹ OECD (Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj), kao važna međunarodna ekonomska institucija, posebnu pažnju posvećuje politici regionalnog razvoja. Ona regionalni razvoj definiše na sledeći način: „Regionalni razvoj je širok pojam, ali se može posmatrati kao opšti napor da se smanje regionalni dispariteti podržavajući (zapošljavanje i stvaranje bogatstva) ekonomske aktivnosti u regionima. U prošlosti politika regionalnog razvoja je pokušala da ostvari ove ciljeve kroz razvoj infrastrukture velikih razmera i privlačeći unutrašnja ulaganja.”¹⁰ U ovoj definiciji, baš kao i u prethodnim, vidimo naglašen ekonomski momenat. Takav pogled na regionalni razvoj je dominirao do sredine 90-ih godina XX veka. Od tada pa naovamo, koncept regionalnog razvoja se posmatra i kroz druge aspekte, poput političkog, socijalnog, ekološkog i kulturnog. Savremeni regionalni razvoj ima za cilj ekonomski rast, zaposlenost, povećanje životnog standarda i ekonomskog prosperiteta uopšte, stvaranje povoljnog investicionog ambijenta, poboljšanje ekonomske strukture regiona u inovacionom i diversifikacionom smislu, ali i ekološki razvoj regiona i očuvanje njegove prirode, razvoj sistema socijalnih usluga, unapređenje ljudskog kapitala, te razvoj i jačanje regionalnih identiteta i međuregionalne saradnje.¹¹ Upravo u tome leži njegov značaj u vremenu globalizacije svih društvenih procesa.

3. Normativni okvir regionalnog razvoja u Republici Srbiji nakon 2000. godine

U prvim godinama nakon političkih promena 2000. godine dolazi do značajnih promena u pogledu decentralizacije i jačanja političkih i ekonomskih kapaciteta lokalnih samouprava u Republici Srbiji. Novi Zakon o lokalnoj samoupravi izglasan je 2002. godine i njime su proširene izvorne nadležnosti lokalnih samouprava, kao i obim njima poverenih poslova. Sa promenom Ustava Republike Srbije 2006. godine dodatno je ojačana uloga lokalnih samouprava, te dolazi do novih pozitivnih promena kroz izmenu Zakona o lokalnoj samoupravi,

клуб, Београд, 8.

⁹ Kwat Natasha: “Balanced Regional Development: Meaning and Considerations”, *Economics Discussion*, <http://www.economicsdiscussion.net/india/balanced-regional-development-meaning-and-considerations/19022> (28.6.2018).

¹⁰ OECD, “Regional Development Policy”, <http://www.oecd.org/cfe/regional-policy/regional-development.htm> (28.6.2018).

¹¹ Антић Чедомир et al., 8.

ali i ostalih pratećih zakona (Zakon o finansiranju lokalne samouprave, Zakon o teritorijalnoj organizaciji, Zakon o lokalnim izborima i sl.).¹² Svi ovi reformski koraci su išli u prilog ideji o ravnomernom regionalnom razvoju naše zemlje.

Prvi konkretan normativni korak vezan za ravnomerni regionalni razvoj načinjen je u novom Ustavu iz 2006. godine. U njemu se kaže da „Republika Srbija stara se o ravnomernom i održivom regionalnom razvoju, u skladu sa zakonom.”¹³ Činjenica da slovo Ustava prepoznaje potrebu za ravnomernim i održivim regionalnim razvojem je od izuzetnog značaja. Sledeći važan korak predstavljala je izrada i usvajanje Strategije regionalnog razvoja Srbije 2007-2012.¹⁴ Ovim dokumentom su utvrđeni osnovni strateški ciljevi i pravci za ostvarivanje regionalnog razvoja. Strategija posmatra regionalni razvoj kao komponentu sveukupnog održivog razvoja Republike Srbije, koji mora da zadovolji ekonomsku, socijalnu i ekološku komponentu blagostanja građana. Osnovni cilj je bilo uvećanje blagostanja stanovništva, pre svega kroz podizanje regionalne konkurentnosti i smanjenje siromaštva i nezaposlenosti. Svi regionalni razvojni potencijali zemlje (ljudski, materijalni i prirodni) bi, prema ovom dokumentu, morali biti u funkciji tog cilja. Strategija je opravdano detektovala regionalne neravnomernosti kao jedan od ozbiljnih problema našeg društva i države, ali i teškoće tranzicionih procesa kao nepovoljan faktor u toj oblasti. Pored toga, strategija kao ciljeve postavlja i zaustavljanje negativnih demografskih trendova, jačanje decentralizacije države, kao i izgradnju i razvoj institucionalne regionalne infrastrukture.¹⁵ Vlada Republike Srbije je 2008. godine usvojila Nacionalnu strategiju održivog razvoja. Ovaj strateški važan dokument, između ostalog, prepoznaje politiku ravnomernog regionalnog razvoja kao važan aspekt sveukupnog održivog razvoja. Nacionalna strategija predviđa podršku politici ravnomernog regionalnog razvoja u borbi protiv dugoročnog trenda depopulacije sa kojim se naša država suočava. U tom kontekstu, daje se podrška regionalizaciji Republike Srbije sa društveno-ekonomskog i kulturno-političkog aspekta.¹⁶

Suštinski potez u oblasti regionalnog razvoja učinjen je 2009. godine kada je usvojen Zakon o regionalnom razvoju.¹⁷ Zakon definiše regionalni razvoj kao „dugoročni i sveobuhvatni proces unapređenja održivog ekonomskog i društvenog razvoja regiona i jedinica lokalne samouprave, uz uvažavanje njihovih specifičnosti.”¹⁸ Njime se

¹² Mijačić Dragiša (2012): „Decentralizacija, regionalizam i regionalni razvoj u Republici Srbiji”, *Newsletter* 1/2012, 1.

¹³ Ustav Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 98/2006, čl. 94.

¹⁴ Стратегија регионалног развоја Републике Србије за период од 2007. до 2012. године, Београд: Влада Републике Србије, 2007.

¹⁵ Јакопин Едвард и Перишић Ана, 20-23.

¹⁶ Национална стратегија одрживог развоја, Београд: Влада Републике Србије, 2008, 68.

¹⁷ Закон о регионалном развоју, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 51/2009, 30/2010, 89/2015.

¹⁸ *Ibid.*, čl. 4/3.

ističe potreba za podsticanjem regionalnog razvoja sa ciljem postizanja sveukupnog društveno-ekonomski održivog razvoja, smanjenja međuregionalnih i unutar-regionalnih nejednakosti, suzbijanja negativnih demografskih trendova, razvoja konkurentnosti, efikasnijeg korišćenja dobara i prirodnih resursa i sl.¹⁹ Shodno potrebama podsticanja regionalnog razvoja, određeno je ukupno pet regiona: Region Vojvodine, Beogradski region, Region Šumadije i Zapadne Srbije, Region Južne i Istočne Srbije i Region Kosovo i Metohija.²⁰ U skladu sa tim, 2009. godine je doneta i Uredba o nomenklaturi statističkih teritorijalnih jedinica.²¹ Njom su određeni kriterijumi grupisanja teritorijalnih jedinica na tri nivoa – NSTJ 1, NSTJ 2 i NSTJ 3.²² Pomenuti regioni čije formiranje je predviđeno Zakonom o regionalnom razvoju spadaju u NSTJ 2 nivo. Važno je napomenuti da Zakon određuje veliki broj subjekata regionalnog razvoja, poput Vlade Republike Srbije, nadležnih ministarstava, Autonomne pokrajine Vojvodine i jedinica lokalne samouprave. Posebno su zanimljivi subjekti koji su osnovani isključivo sa ciljem da se bave pitanjima regionalnog razvoja. Tu mislimo na Nacionalni savet za regionalni razvoj, Nacionalnu agenciju za regionalni razvoj, regionalne razvojne savete i regionalne razvojne agencije.²³ Zakonom o regionalnom razvoju predviđeno je i usvajanje Nacionalnog plana regionalnog razvoja, na period od deset godina, kojim bi se definisali strateški ciljevi regionalnog razvoja Republike Srbije, zatim identifikovali prioritetni pravci regionalnog razvoja, odredili ključni razvojni prioriteti na nacionalnom nivou, harmonizovala politika regionalnog razvoja i prostornog planiranja i sl.²⁴

Oblast regionalnog razvoja 2012. godine dobija institucionalni značaj najvišeg ranga formiranjem Ministarstva za regionalni razvoj i lokalnu samoupravu.²⁵ Mada je Ministarstvo privrede i regionalnog razvoja prvi put formirano u periodu druge Vlade Vojislava Koštunice (2007-2008), u to vreme nisu postojali statistički regioni u Srbiji. Ministarstvo posvećeno regionalnom razvoju je ukinuto Zakonom o ministarstvima iz 2014. godine, prilikom formiranja nove Vlade. Tadašnja vlast nije imala jasno definisanu politiku u oblasti regionalnog razvoja, te je izostalo i postojanje adekvatnog ministarstva koje bi se bavilo tim problemima.²⁶

¹⁹ *Ibid.*, čl. 2.

²⁰ *Ibid.*, čl. 5.

²¹ Uredba o nomenklaturi statističkih teritorijalnih jedinica, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 109/2009, 46/2010.

²² *Ibid.*, čl. 1.

²³ Zakon o regionalnom razvoju, čl. 19.

²⁴ Nacionalni plan regionalnog razvoja, Jedinstveni informacioni sistem od značaja za regionalni razvoj, <http://www.regionalnirazvoj.gov.rs/Lat/ShowNARRFolder.aspx?mi=71> (29.6.2018).

²⁵ Росић Боровоје, 149.

²⁶ Mijačić Dragiša (2014): „Regionalni razvoj: bez dobrog naslova ili bez jasne vizije”, *Policy Brief*, 1, http://www.lokalnirazvoj.org/upload/Publication/Documents/2014_05/Regionalni_razvoj_bez_dobrog_naslova_ili_bez_jasne_vizije.pdf (29.6.2018).

4. Efekti neravnomernog regionalnog razvoja u Republici Srbiji

Osamnaest godina nakon što je Republika Srbija zakoračila u procese političke i ekonomske tranzicije, i pored izvesnih napora u normativnoj sferi, problemi vezani za ravnomerni regionalni razvoj i dalje opterećuju našu zemlju. Tranzicioni period (koji još uvek traje) je, umesto smanjenja ili suzbijanja regionalnih neravnomernosti u Srbiji, doneo nove izazove u ovoj oblasti. Da je stanje i više nego alarmantno govori i podatak da su regionalne neravnomernosti u stepenu razvijenosti u Republici Srbiji najviše u Evropi, te da se iz godine u godinu povećavaju.²⁷

Nepovoljni tokovi privrednog razvoja Srbije tokom proteklih godina ostavili su iza sebe ogromne regionalne neravnomernosti. Tranzicioni procesi od 2001. godine su samo dodatno produbili prethodno nasleđene negativne regionalne efekte. Podsticajna politika, kao kompenzacija politici razvoja, nije suzbila dalji rast trenda zaostajanja nerazvijenih delova Srbije. U takvim okolnostima, regionalni i strukturni razvojni problemi su samo produbljeni, a posledice su itekako primetne.²⁸ Poslednjih godina su prisutni ogromni međuregionalni i unutarregionalni neskladi. Nažalost, sputavajući privredu, oni uzrokuju snažne migracione tokove u Srbiji. Usled izražene migracije stanovništva, površinski veliki i strateški važni prostori naše zemlje iz godine u godinu gube sve više stanovništva, te se njihovi prirodni resursi sve manje koriste. Na drugoj strani, stanovništvo i privreda se sele u razvijene gradske centre, što dodatno produbljuje ne samo problem ravnomernog regionalnog razvoja, već i ekonomske, socijalne, ekološke i urbanističke probleme cele zemlje.²⁹

U prvoj tranzicionoj deceniji (2001-2010) regionalne razlike ne samo da nisu suzbijene, već su se dodatno proširile. Mada su u tom periodu ostvarene relativno visoke stope rasta bruto domaćeg proizvoda, u pogledu tog pokazatelja regionalne nejednakosti su ostale izražene. Mereno bruto dodatom vrednošću, u periodu od 2001. do 2008. godine najmnogoljudniji gradovi u Srbiji (Beograd, Novi Sad, Niš i Kragujevac) su doprineli privrednom rastu sa oko 60%. Drugim rečima, veliki gradski centri su postali još snažniji na uštrb neravnomerne raspoređenosti ekonomske snage i resursa u ostatku Srbije. Ukoliko posmatramo vrednosti BDP-a u 2009. i 2010. godini, videćemo da je u Beogradskom regionu i Regionu Vojvodine (Srbija-sever) stvoreno oko 2/3 vrednosti ukupnog BDP-a Srbije, dok 1/3 otpada na ostatak države.³⁰ U istom periodu je BDP po glavi stanovnika u Srbiji-sever bio od 24-32% veći od nacionalnog proseka, dok je isti parametar u južnom delu Srbije iznosio 63-67% od nacionalnog proseka.³¹

²⁷ Росић Боровоје, 108.

²⁸ Јакопин Едвард и Перишић Ана, 4.

²⁹ *Ibid.*, 4-5.

³⁰ Molnar S. Dejan (2013): *Regionalne nejednakosti i privredni rast: primer Srbije*, Doktorska disertacija, Univerzitet u Beogradu – Ekonomski fakultet, Beograd, 331-332.

³¹ *Ibid.*, 332.

U periodu od 2004. do 2011. godine broj zaposlenih u Srbiji je opao za 24%. Pojava svetske ekonomske krize dodatno je uticala na pad zaposlenosti u našoj zemlji. Pad stope zaposlenosti za 2009. godinu je iznosio 3,7%, dok je u 2010. godini uvećan za dodatnih 2,9%. Region Šumadije i Zapadne Srbije je u posmatranom periodu pokazivao najbolje performanse kada je reč o zaposlenosti različitih starosnih grupa (oko 29% učešća u ukupnom broju zaposlenih). Beogradski region i Region Vojvodine pokazivali su ništa manje slabosti u ovim parametrima u odnosu na jug države. Region Vojvodine je čak imao ispodprosečnu stopu zaposlenosti od 44,2%.³² Stopa nezaposlenosti je na nacionalnom nivou 2010. godine iznosila 19,2%, dok je krajem 2011. godine dostigla vrednost od 23,7%. Sva četiri regiona iz NUTS 2 kategorije su se suočavala sa visokom i rastućom nezaposlenošću. Nešto nižu stopu nezaposlenosti je imao Beogradski region (mada je tokom 2010. i 2011. godine doživeo porast stope nezaposlenosti za čak 4,9%). Rast stope nezaposlenosti za oko 3,5% imali su Region Južne i Istočne Srbije i Region Šumadije i Zapadne Srbije. Nešto manji porast stope nezaposlenosti imao je Region Vojvodine u visini od 3%.³³

Srbija je u periodu između 2001. i 2010. godine beležila konstantan rast izvoza. Regionalne razlike su prisutne i kada je u pitanju izvoz. Region Vojvodine i Beogradski region (Srbija-sever) najviše učestvuju u vrednosti srpskog izvoza. Primera radi, ta vrednost se u periodu 2009. i 2010. godine kretala od 63,04% do 60,65%. Na drugoj strani, regioni koji spadaju u Srbija-jug imaju daleko manje učešće u izvozu (20,74% u 2009. i 28,37% u 2010. godini). Posmatrano po regionima, najveći udeo u izvozu imao je Region Vojvodine, zatim Beogradski region, dok su Region Šumadije i Zapadne Srbije i Region Južne i Istočne Srbije bili na začelju.³⁴

U pogledu privlačenja investicija, jasno je izražena tendencija priliva investicija u razvijene regione. U periodu 2006-2010. godine Srbija-sever (NUTS 1 nivo) privukla je skoro 75% ulaganja, tako da se na teritoriji Srbija-jug realizovalo skoro 3 puta manje investicija. Posmatrano na NUTS 2 nivou, Beogradski region privukao je najviše ulaganja (oko 52%), zatim sledi Region Vojvodine (24%). Daleko manje učešće u investicijama su imali Region Šumadije i Zapadne Srbije (15,5%) i Region Južne i Istočne Srbije (nepunih 10%).³⁵

Ljudski kapital predstavlja jedan od najznačajnijih resursa za razvoj privrede. U tom pogledu, savremeni privredni tokovi nameću zahteve za što obrazovanijim i stručnijim kadrovima. Regionalne razlike u Republici Srbiji u tom segmentu su i više nego izražene. Samo Beogradski region ima učešće stanovnika sa višim ili visokim obrazovanjem iznad republičkog proseka (14,6%). Region Vojvodine je na nivou republičkog proseka, dok ostali regioni imaju daleko lošiju obrazovnu strukturu. U Beogradskom regionu ima više posla za obrazovano

³² *Ibid.*, 334-335.

³³ *Ibid.*, 336-337.

³⁴ *Ibid.*, 338-340.

³⁵ *Ibid.*, 341.

stanovništvo, odnosno u ovom regionu je zabeležen udeo visookoobrazovanih u kategoriji zaposlenih od 26,5% što je gotovo duplo više od republičkog proseka. To nam govori o, između ostalog, seobi ljudskog kapitala ka ovom regionu na užtrb drugih.³⁶

Srbija danas spada u grupu siromašnih evropskih zemalja. Za potrebe ovog rada važno je ispitati teritorijalnu i regionalnu distribuciju siromaštva u našoj zemlji. Prema istraživanju siromaštva u Republici Srbiji za period od 2006. do 2010. godine³⁷, regionu u njoj beleže različite stope siromaštva. U vangradskim područjima siromaštvo je dva puta češće u odnosu na gradske sredine. Shodno tome, ne čudi da Region Južne i Istočne Srbije beleži najviše stope siromaštva. U ovom regionu stopa siromaštva 2006. godine je iznosila 11,4 a deset godina kasnije 13,0 (s tim da se u nekim od prethodnih godina kretala i do 15-16). Beogradski region u posmatranom periodu je imao stabilnu najnižu stopu siromaštva (4,3 u 2006. i 4,0 u 2016. godini). Region Vojvodine i Region Šumadije i Zapadne Srbije beleže pozitivne trendove u borbi protiv siromaštva, približavajući se stopi siromaštva u Beogradskom regionu (danas imaju stope od 6,3 odnosno 6,6).³⁸

Demografski trendovi u Republici Srbiji u XXI veku predstavljaju jednu od upečatljivih posledica neravnomernog regionalnog razvoja. Na to eksplicitno ukazuje istraživanje demografske promene stanovništva Republike Srbije u periodu između dva popisa (2002-2011. godine).³⁹ Srbija je u posmatranom periodu izgubila 311.139 stanovnika, odnosno 4,15%. Depopulacija Srbije ima dva ključna uzročnika – negativan prirodni priraštaj i emigraciju stanovništva. Da je emigracija stanovništva tesno povezana sa neravnomernim regionalnim razvojem govori činjenica da je jedino u najbogatijem Beogradskom regionu zabeležen porast stanovništva za 83.316, a da su svi ostali regionu zabeležili pad stanovništva. Najveći pad broja stanovnika zabeležen je u Regionu Južne i Istočne Srbije za čak 189.088 stanovnika.⁴⁰ Region Vojvodine je izgubio 100.183 stanovnika, a Region Šumadije i Zapadne Srbije 105.184 stanovnika. Na NUTS 1 nivou, razlike u padu stanovništva su još drastičnije. Tako je u posmatranom periodu Srbija-sever izgubila 16.867 stanovnika, a Srbija-jug dramatičnih 294.272 stanovnika.⁴¹ Bilo da je reč o NUTS 1 ili NUTS 2 nivou, evidentno je da je pad stanovništva direktno proporcionalan stepenu nerazvijenosti posmatranih teritorija naše zemlje.

³⁶ *Ibid.*, 350-351.

³⁷ Младеновић Биљана (2017): *Сиромаштво у Републици Србији 2006-2016. године*, Тим за социјално укључивање и смањење сиромаштва и Влада Републике Србије, Београд

³⁸ *Ibid.*, 8-10.

³⁹ Zdravković Goran (2016): „Demografske promene stanovništva Srbije između dva popisa, 2002-2011. godine“, *Timočki medicinski glasnik* 4/2016, 293-301.

⁴⁰ *Ibid.*, 293.

⁴¹ *Ibid.*, 294.

5. Zbog čega izostaju reformski uspesi u oblasti regionalnog razvoja?

Prethodno ispitani efekti politike ravnomernog regionalnog razvoja koja se primenjivala u periodu od 2000. godine do danas jasno ukazuju na to da reformski koraci nisu dali željene rezultate. Uzroke tome treba potražiti na nekoliko mesta – u slabo decentralizovanoj državi, parcijalnim reformskim koracima, neefikasnoj koordinaciji rada subjekata regionalnog razvoja, nepovoljnom istorijskom nasleđu itd.

Raspadom SFRJ nisu nestali nerešeni problemi privrednog razvoja i privrednog sistema. Republika Srbija, kao deo nove države Savezne Republike Jugoslavije, nasledila je problem neravnomernog razvoja njenih delova još iz vremena socijalizma. Centralna Srbija je već početkom 80-ih godina XX veka prešla iz pozicije regiona u zaostajanju u nerazvijeno područje. Vojvodina je nakon Drugog svet-skog rata poprimila dobar deo obeležja depresiranih regiona, uz karakteristične probleme za ovakav tip regiona. Kosovo i Metohija je i u novoj Jugoslaviji bio najnerazvijeniji region, baš kao i u staroj.⁴² Tokom 90-ih godina Srbija prolazi kroz ratove, sankcije i međunarodnu političku izolaciju. Takve okolnosti su izuzetno nepovoljno uticale na regionalni razvoj. Sva tri makro ekonomska regiona Srbije (Vojvodina, Centralna Srbija i Kosovo i Metohija) beleže nastavak nepovoljnih trendova u oblasti regionalnog razvoja u ovom periodu. Negativni institucionalni uslovi, kao indikatori takvih tendencija, nisu uklonjeni. Nedostajala je privredna i komunalna infrastruktura, kao i strukturni sklad između materijalnih, prirodnih, institucionalnih i ljudskih resursa.⁴³ Sve to je uticalo na lošu startnu poziciju koju je Srbija zauzela nakon političkih promena 2000. godine.

Do političkih promena 2000. godine Srbija je bila izrazito centralizovana država. Nakon toga, Srbija ulazi u proces postepene decentralizacije, koji se ogledao u donošenju velikog broja novih sistemskih zakona. Novi Ustav iz 2006. godine otvorio je suštinski važna pitanja – poput dekoncentracije, devolucije, kao i delegiranja nadležnosti i resursa sa republičkog na lokalni nivo vlasti. I pored toga, opšta ocena je da je sistem u Srbiji i dalje u značajnoj meri centralizovan. Lokalne vlasti i dalje imaju premalo nadležnosti, a centralni nivo vlasti previše.⁴⁴ Bez jačanja nadležnosti lokalnih samouprava (pa čak i eventualnog stvaranja regiona kao srednjeg nivoa vlasti) teško da se mogu očekivati poboljšanja u oblasti regionalnog razvoja.

Smatramo i da ne postoji dovoljno efikasna koordinacija rada subjekata regionalnog razvoja. Posmatrano po vertikali, nakon ukidanja Ministarstva za regi-

⁴² Росић Боровоје, 104.

⁴³ *Ibid.*, 105.

⁴⁴ Mojsilović Miloš, Klačar Bojan i Radović Nada, „Decentralizacija u Srbiji: od neefikasnih države do jake lokalne samouprave u Srbiji“ u: Jelena Belić (ur.), *Primenom evropskih standarda do regionalnog razvoja Srbije – Zbornik radova*, Fond centar za demokratiju, Beograd, 2011, 81.

onalni razvoj, kao subjekti regionalnog razvoja na centralnom nivou ostali su Nacionalna agencija za regionalni razvoj i Nacionalni savet za regionalni razvoj, zatim Fond za razvoj, Kancelarija za održivi razvoj nedovoljno razvijenih područja, te druga ministarstva čiji poslovi su vezani za regionalni razvoj. Na nivou regiona su prisutni regionalni razvojni saveti, a na nivou oblasti regionalne razvojne agencije. Uprkos svom političkom značaju, regionalni i nacionalni razvojni saveti ne poseduju opipljivu moć.⁴⁵ „Analiza nabrojanih institucija ukazuje na to da se njihove nadležnosti i aktivnosti preklapaju, što nedvosmisleno upućuje na neopravdano trošenje budžetskih sredstava. Takođe, konfuzija i preklapanje nadležnosti čine ovaj sistem neefkasnim. Dodatni problem je nedostatak koordinacije, pošto u većini slučajeva navedene institucije nedovoljno sarađuju i slabo komuniciraju. Posledice su odsustvo sistemskog i celovitog pristupa u procesu planiranja i implementacije razvojnih aktivnosti.”⁴⁶ Nameće se utisak da su reformski koraci tokom prethodne dve decenije bili suviše parcijalni i neusklađeni, sprovedeni po principu „odozgo na dole”, često bez dovoljne konsultacije sa predstavnicima lokalnih vlasti, kao i sa samim građanima.

6. Pridruživanje Evropskoj uniji kao šansa za regionalni razvoj Republike Srbije

Lokalna i regionalna politika zauzima sve važnije mesto u Evropskoj uniji, čiji je Srbija kandidat za pridruživanje. Regionalni i lokalni nivoi imaju jednu od ključnih uloga u procesu integracije u Evropsku uniju. Suštinski važna pitanja za život građana, poput prostornog uređenja ili komunalnih usluga se rešavaju na nižim nivoima uprave. To je EU još odavno prepoznala, pa se tako preko 60% njenih zakona primenjuje na lokalnom nivou. Uvažavajući princip subsidiarnosti, EU podržava regione i lokalne zajednice država kandidata za članstvo da se samostalno pripremaju za proces integracije. Tako je bilo sa Rumunijom i Bugarskom, koje su u fazi pristupanja EU iskoristile sredstva iz predpristupnih fondova EU za razvoj lokalnih i regionalnih sredina.⁴⁷ Danas Evropska unija ima razvijenu regionalnu politiku i njene instrumente. Cilj njene regionalne politike je smanjenje ekonomskih i socijalnih razlika između njenih članica kroz pomaćanje regionalnog razvoja. Takođe, EU čini napore da uskladi svoju regionalnu politiku sa nacionalnim regionalnim politikama njenih država članica. Najkraće rečeno, regionalna politika EU je u funkciji stvaranja ekonomske perspektive za sve države članice EU. Otklanjanjem regionalnih nejednakosti u EU se daje podsticaj daljem razvoju projekta EU i evrointegracija. Regionalna politika EU

⁴⁵ Vukmirović Jovanka (2013): „Regionalni razvoj kao preduslov za izlazak iz krize“, *Makroekonomske analize i trendovi* januar/2013, 40-41.

⁴⁶ *Ibid.*, 41.

⁴⁷ Mirić Ognjen, 7.

je postala najvažniji instrument za stvaranje njene unutrašnje kohezije. U tom kontekstu se primenjuju konkretni potezi, poput aktivnog smanjivanja nezaposlenosti, razvoja infrastrukture, podsticanja industrije i jačanja konkurentnosti lokalnih i regionalnih privreda. Evroskeptici, na drugoj strani, tvrde da se regionalna politika EU ogleda isključivo u redistribuciji sredstava ka siromašnim regionima, te da nije ostvarila svoj cilj.⁴⁸

Na nivou EU, planiranje i sprovođenje regionalne politike spada u nadležnost Evropske komisije, odnosno u nadležnost njenog Generalnog direktorata za regionalni razvoj. U zemljama članicama, kao i zemljama kandidatima za članstvo, regionalnu politiku sprovode nadležne institucije (ministarstva, kancelarije i sl.).⁴⁹ Generalni direktorat za regionalni razvoj zasniva svoju politiku na tri komplementarna stuba: razvoj infrastrukture, razvoj ljudskog i socijalnog kapitala i razvoj inovativnosti i preduzetničke klime. Potrebno je efektivno primenjivati mere u sve tri navedene oblasti, kako bi se postigli željeni rezultati.⁵⁰

Republika Srbija, mada još nije članica EU, do sada je iskoristila nekoliko pogodnosti koje EU pruža zemljama potencijalnim kandidatima za članstvo. Tako je Srbija u periodu 2000-2006. bila deo KARDS projekta EU za obnovu, stabilizaciju i razvoj. U periodu između 1998. i 2006. godine Srbija je dobila skoro 1,3 milijardi evra pomoći iz EU fondova (od toga 15% za lokalni razvoj i javnu administraciju).⁵¹ Koheziona (regionalna) politika EU u periodu 2007-2013. godine je, preko Evropskog fonda za regionalni razvoj, Evropskog socijalnog fonda i Kohezionog fonda predvidela davanje sredstava za nacionalne i regionalne programe. Za Srbiju je bilo predviđeno oko 200 miliona evra godišnje, odnosno ukupno 1,4 milijardi evra. Sa napretkom u procesima evrointegracija Srbiji se otvaraju sve veće mogućnosti za pomoć u finansiranju regionalnih projekata kroz regionalnu politiku EU.⁵² Opšti evrointegracioni efekti na regionalni razvoj Srbije u narednim godinama bi mogli biti: dalji pristup instrumentima i fondovima EU (kroz finansiranje po državama, finansiranje po prioritetima i regionima, kroz pomoć posebno ugroženim i udaljenim regionima itd.), pristup institucionalizovanoj razmeni iskustava i znanja unutar EU, povećanje konkurentnosti, povećanje međunarodne i međuregionalne saradnje itd.⁵³ Shodno tome, potencijalni integracioni efekti pristupanja Srbije u EU, sa aspekta regionalnog razvoja, imaju svoju ekonomsku, socijalnu, infrastrukturnu, demografsku i humanu dimenziju. To potvrđuju regionalna iskustva država koje su nekada kao i Srbija bili u procesu tranzicije, a danas su članice EU.⁵⁴

⁴⁸ *Ibid.*, 16-19.

⁴⁹ Јакопин Едвард и Перишић Ана, 24.

⁵⁰ *Ibid.*, 25.

⁵¹ *Ibid.*, 28.

⁵² *Ibid.*, 31-32.

⁵³ *Ibid.*, 36-40.

⁵⁴ *Ibid.*, 84.

Valja napomenuti da neravnomerni regionalni razvoj nije pojava koja je svojestvena jedino Republici Srbiji. On je praktično prisutan u svim zemljama sveta (mada u različitim intenzitetima), te ga treba posmatrati kao globalni fenomen. Uzmimo primer Narodne Republike Kine, druge najveće ekonomije u svetu.⁵⁵ Iako se Kina nesumnjivo ekonomski razvija, ona dugi niz godina ima probleme vezane za neravnomeran regionalni razvoj. Danas, u vreme vladavine Si Đipinga, Kina se bori sa ovim problemom koji je posledica unutrašnjih strategija razvoja Kine. Podaci iz 2015. godine ukazuju na disbalans kineskog regionalnog razvoja, s obzirom da istočna obala, posmatrano kroz BDP i BDP per capita, i dalje prednjači u odnosu na ostale delove Kine. Upravo u tom kontekstu se može posmatrati veliki kineski projekat novog puta svile (*Jedan pojas, jedan put*), koji ne samo da je značajan međunarodni projekat, već je i u funkciji razvoja zapadnih kineskih provincija, koje su označene kao početne tačke ove rute.⁵⁶ Evropska unija, ukoliko je posmatramo kao jednu celinu, takođe ima probleme sa neravnomernim razvojem svojih regiona. Najviši nivo prihoda se tradicionalno beleži u Skandinaviji i Nemačkoj, dok su južноеvropske zemlje i zemlje koje su nekada bile deo Istočnog bloka na daleko nižem nivou ekonomske razvijenosti. Neuravnotežen regionalni razvoj prisutan je u „lokomotivi” evropske ekonomije – Nemačkoj, gde delovi nekadašnje Nemačke Demokratske Republike i dalje ne mogu da dostignu nivo razvijenosti i standarda nekadašnje Zapadne Nemačke.⁵⁷ Ovo su samo neki od primera koji potvrđuju tezu da je neravnomerni regionalni razvoj opšteprisutni problem u svetskoj ekonomiji i privredi. To ne čudi ako uzmemo u obzir da svetska ekonomska kriza još uvek traje, da dolazi do stalnih seoba radnika i kapitala iz jednog mesta u drugo, te da se demografska slika u svim delovima sveta bitno menja.

7. Zaključak

Skoro dve decenije nakon demokratskih promena i početka tranzicije možemo zaključiti da je u Republici Srbiji i dalje prisutan izraženo neravnomeran regionalni razvoj. Uprkos reformskim naporima, koji su pre svega počivali na izradi novog normativnog okvira, većina predviđenih pozitivnih reformskih efekata je izostala. U ekonomskom, socijalnom i demografskom smislu, prisutne su vidne razlike između severa i juga zemlje (NUTS 1), kao i između njenih statističkih regiona (NUTS 2). Sever Srbije, kao šira regionalna celina, po svim rele-

⁵⁵ World Economic Forum, “The world’s biggest economies in 2018”, <https://www.weforum.org/agenda/2018/04/the-worlds-biggest-economies-in-2018/> (10.10.2018).

⁵⁶ Zakić Katarina i Sun Meixing, „Kineski regionalni model razvoja – strateške lekcije“ u: Dragan Kostić et al. (ur.), *Zbornik radova Međunarodne naučne konferencije Regionalni razvoj i prekogranična saradnja*, UO Privredna komora Pirot, Pirot, 2018, 220-221.

⁵⁷ O’Sullivan Feargus, “Where Europe’s GDP Is Rising And Falling”, Jan 18, 2017, *Citylab*, <https://www.citylab.com/design/2017/01/where-europes-gdp-is-rising-and-falling/513461/> (10.10.2018).

vantnim indikatorima regionalnog razvoja je u daleko boljem položaju od juga. Beogradski region i Region Vojvodine prednjače u većini indikatora, Region Šumadije i Zapadne Srbije je slabije razvijen, dok je situacija u Regionu Južne i Istočne Srbije dramatično loša. Svakako da se razlozi izrazito neravnomernog regionalnog razvoja Srbije mogu pronaći u nepovoljnom istorijskom nasleđu, kao i u tranzicionim izazovima i ekonomskim problemima nastalim usled izbijanja svetske ekonomske krize krajem prošle decenije. Ipak, uzroci disproporcije domaćeg regionalnog razvoja su daleko dublji. Reč je, zapravo, o sistemskim uzrocima, nastalim usled zastarelog i nekonkurentnog privrednog sistema, parcijalnih političkih reformi i nedostatka jasne višedecenijske strategije razvoja zemlje. Prilično parcijalni i odozgo-nadole doneti reformski koraci u oblasti ravnomernog regionalnog razvoja, još uvek slabo decentralizovana država, kao i neefikasna koordinacija u radu subjekata regionalnog razvoja dodatno su umanjili mogućnost uravnoteženijeg regionalnog razvoja u Srbiji.

Proces pridruživanja Srbije Evropskoj uniji, pored svih teškoća koje sa sobom nosi, može imati izuzetno povoljne efekte na domaći regionalni razvoj. Regionalna politika u EU zauzima sve značajnije mesto, te se ne odnosi samo na zemlje članice, već i na kandidate za članstvo. U tom pogledu, za Srbiju mogu biti suštinski važna znanja i iskustva članica EU koje su i same nekada bile u sličnoj poziciji. Predpristupni fondovi, kao što su između ostalog i Evropski fond za regionalni razvoj, Evropski socijalni fond i Kohezioni fond, pružaju velike mogućnosti za stručnu i finansijsku podršku razvoja regiona u Srbiji, posebno onih najugroženijih. U tom smislu, shodno postojećoj spoljopolitičkoj orijentaciji naše zemlje, treba iskoristiti sve moguće pogodnosti evrointegracija kako bi država konačno sistemski pristupila razvoju svih svojih delova.

Literatura

- Антић Чедомир et al. (2012): *Извештај о регионализацији Републике Србије 2012*, Напредни клуб, Београд;
- Đorđević Miroslav, Obradović Saša i Lojanica Nemanja (2014): „Komparativna analiza regionalne razvijenosti Šumadijskog i ostalih regiona u Republici Srbiji“, 53-60, u: Ljiljana Maksimović i Nenad Stanišić (ur.), *Zbornik radova, Stanje i perspektive ekonomskog razvoja grada Kragujevca*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac;
- Јакопин Едвард и Перишић Ана (2009): *Ефекти интеграције Србије у ЕУ на регионални развој*, ФЕФА, Београд;
- Kwat Natasha: “Balanced Regional Development: Meaning and Considerations”, *Economics Discussion*, <http://www.economicsdiscussion.net/india/balanced-regional-development-meaning-and-considerations/19022> (28.6.2018);

- Mijačić Dragiša (2012): „Decentralizacija, regionalizam i regionalni razvoj u Republici Srbiji”, *Newsletter* 1/2012, 1-9;
- Mijačić Dragiša (2014): „Regionalni razvoj: bez dobrog naslova ili bez jasne vizije”, *Policy Brief*, http://www.lokalnirazvoj.org/upload/Publication/Documents/2014_05/Regionalni_razvoj_bez_dobrog_naslova_ili_bez_jasne_vizije.pdf (29.6.2018);
- Mirić Ognjen (2009): *Regionalna politika Evropske unije kao motor ekonomskog razvoja*, Evropski pokret u Srbiji, Beograd;
- Младеновић Биљана (2017): *Сиромаштво у Републици Србији 2006-2016. године*, Тим за социјално укључивање и смањење сиромаштва и Влада Републике Србије, Београд;
- Mojsilović Miloš, Klačar Bojan i Radović Nada (2011): „Decentralizacija u Srbiji: od neefikasne države do jake lokalne samouprave u Srbiji“, 81-89, u: Jelena Belić (ur.), *Primenom evropskih standarda do regionalnog razvoja Srbije – Zbornik radova*, Fond centar za demokratiju, Beograd;
- Molnar S. Dejan (2013): *Regionalne nejednakosti i privredni rast: primer Srbije*, Doktorska disertacija, Univerzitet u Beogradu – Ekonomski fakultet, Beograd;
- Nacionalni plan regionalnog razvoja, Jedinstveni informacioni sistem od značaja za regionalni razvoj, <http://www.regionalnirazvoj.gov.rs/Lat/ShowNARRFolder.aspx?mi=71> (29.6.2018);
- Национална стратегија одрживог развоја, Београд: Влада Републике Србије, 2008;
- Ocokoljić Slobodan i Dolapčev Vanja (2014): *Od principa do prakse: ka delotvornim i efikasnim regionalnim razvojnim agencijama u Republici Srbiji*, Beogradska otvorena škola, Beograd;
- OECD, “Regional Development Policy”, <http://www.oecd.org/cfe/regional-policy/regionaldevelopment.htm> (28.6.2018);
- O’Sullivan Feargus, “Where Europe’s GDP Is Rising And Falling”, Jan 18, 2017, *Citylab*, <https://www.citylab.com/design/2017/01/where-europes-gdp-is-rising-and-falling/513461/> (10.10.2018);
- Росић Боривоје (2014): *Регионални аспекти привредног развоја Србије – искуства и перспективе*, Докторска дисертација, Универзитет у Крагујевцу – Економски факултет, Крагујевац;
- Стратегија регионалног развоја Републике Србије за период од 2007. до 2012. године, Београд: Влада Републике Србије, 2007;
- Uredba o nomenklaturi statističkih teritorijalnih jedinica, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 109/2009, 46/2010;
- Ustav Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 98/2006;
- Vukmirović Jovanka (2013): „Regionalni razvoj kao preduslov za izlazak iz krize“, *Makroekonomske analize i trendovi* januar/2013, 39-43;

- World Economic Forum, "The world's biggest economies in 2018", <https://www.weforum.org/agenda/2018/04/the-worlds-biggest-economies-in-2018/> (10.10.2018);
- Zakić Katarina i Sun Meixing (2018): „Kineski regionalni model razvoja – strateške lekcije“, 213-225, u: Dragan Kostić et al. (ur.), *Zbornik radova Međunarodne naučne konferencije Regionalni razvoj i prekogranična saradnja*, UO Privredna komora Pirot, Pirot;
- Zakon o regionalnom razvoju, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 51/2009, 30/2010, 89/2015;
- Zdravković Goran (2016): „Demografske promene stanovništva Srbije između dva popisa, 2002-2011. godine“, *Timočki medicinski glasnik* 4/2016, 293-301.

Expert article

Received 05.07.2018.

Approved 10.10.2018.

POLICY OF BALANCED REGIONAL DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF SERBIA FROM 2000 TO 2018

Balanced regional development is one of the cornerstones of sustainable economic growth and development of any country. During the years that followed the democratic changes in 2000, the Republic of Serbia found itself in sinister transitional processes. One of the key transitional issues was the policy of balanced regional development. Therefore, the aim of this research is to examine the mechanisms and instruments of balanced regional development in the Republic of Serbia in the period from 2000 to 2018 as well as the effects of their implementation in practice. The results of the research indicate the presence of unbalanced regional development throughout the observed period. Although in a normative sense a framework for the implementation of comprehensive and developmental reforms in this area has been set, the results are missing in practice. The reasons for this are hidden in a weakly decentralized state, partial reform steps taken exclusively from above to bottom, inefficient coordination of the subjects of regional development, but also in the unfavorable historical heritage in this area. In conclusion, we emphasize that the process of the accession of the Republic of Serbia to the European Union represents a great opportunity to balance its regional development, considering that the European Union is paying more and more attention to regional development through its institutions and mechanisms of regional policy. In the research, we will use methods of analysis and analysis of content of documents, case studies and comparative method.

Keywords: *balanced regional development, Republic of Serbia, transition, European Union*

NEMAČKO-RUSKI ODNOSI U PERIODU OD 2000. DO 2017. GODINE

Osnovni zadatak ovog rada zasniva se na analizi bilateralnih odnosa između SR Nemačke i Ruske Federacije u periodu od 2000. do 2017. godine. U prvim godinama pomenutog perioda, tačnije u periodu do novembra 2005. godine, nemačka vlada bila je predvođena socijaldemokratom Šrederom, dok je nakon trijumfa demohrišćana na vanrednim parlamentarnim izborima održanim septembra iste godine, pa do današnjih dana, kormilo nemačke vlade čvrsto u rukama Angele Merkel. Vladimir Putin, od momenta započinjanja prvog mandata na poziciji predsednika Ruske Federacije, tačnije od maja 2000. godine, predstavlja dominantnu političku figuru koja u velikoj meri određuje osnovne pravce ruske spoljne i unutrašnje politike. U skladu sa tim, upravo su ova tri politička lidera u najvećoj meri i diktirala dinamiku bilateralnih odnosa između SR Nemačke, kao ekonomskog lidera Evrope i Rusije, kao najraspostranjenije države na planeti.

Nemačka svoje potrebe za energijom i vitalnim resursima u velikoj meri, podmiruje uvozom iz Rusije, dok je za rusku stranu veoma važan uvoz nemačkih tehnologija i kapitala, kako bi diversifikovala svoju ekonomiju i prestala biti ekonomija pretežno zasnovana na izvozu prirodnih resursa. Za razliku od većine država rastućih ekonomija, odnosi Nemačke sa Ruskom Federacijom prevazilaze opsege ekonomije i tiču se političkih i bezbednosnih aspekata. Vrhunac u nemačko-ruskim odnosima dostignut je 2008. godine, pokretanjem nemačko-ruskog „Partnerstva u modernizaciji“, koje je poslužilo i samoj Evropskoj uniji da tokom 2010. godine po sličnom modelu pokuša da uspostavi partnerstvo sa Rusijom. Izbijanje ukrajinskog konflikta tokom 2014. godine i uvođenje sankcija Ruskoj Federaciji od strane EU, kao i kontramere preduzete u suprotnom pravcu, „zale-dili“ su, barem do momenta rešavanja ukrajinskog konflikta, mogućnost produbljivanja nemačko-ruskih odnosa, kao i dalji razvoj agende o partnerstvu između EU i RF.

Ključne reči: SR Nemačka, Sovjetski Savez, Ruska Federacija, Evropska unija, ekonomija, energetika, ukrajinska kriza

* Republički Fond za zdravstveno osiguranje Filijala za Šumadijski okrug, Kragujevac;
bojan.erdoglija@gmail.com

1. Uvod

Završetkom hladnoratovskog sukoba, pri čemu je rušenje Berlinskog zida 1989. godine predstavljalo „početak kraja“ četiri i više decenije iscrpljujućeg rivalstva, a reujedinjenje Nemačke izvršeno naredne godine, kao i raspad Sovjetskog Saveza 1991. godine njegov stvarni kraj, odnosi između Nemačke i Rusije neizostavno su zahtevali redefinisanje, obzirom na promenjene geopolitičke okolnosti. Ponovnim ujedinjenjem, Nemačka je postala najmnogoljudnija država unutar EU, a raspadom SSSR-a, u potpunosti iščezla je komunistička pretnja sa istoka, koja je čvrsto vezivala Nemačku sa svojim zapadnim saveznicima, naročito sa SAD-om. Nakon što je nemačko reujedinjenje izvršeno, nemačka savezna vlada na čelu sa kancelarom Helmutom Kolom stavila je visoko na lestvici svojih spoljopolitičkih prioriteta formulisanje novog koncepta saradnje sa Ruskom Federacijom, kao pravnom naslednicom Sovjetskog Saveza. Za vreme sovjetske vladavine (1917-1991 godine), Ruska Federacija nosila je naziv Ruska Sovjetska Federativna Socijalistička Republika (RSFSR) i bila je najveća republika u sastavu Sovjetskog Saveza.

Dezintegracijom Sovjetskog Saveza nastalo je 15 novih država, od kojih su sve predstavljale njegove nekadašnje republike. Pored opijenosti nemačkog javnog mnjenja ponovnim ujedinjenjem dve nemačke države, veoma je bila prisutna svest o ulozi Sovjetskog Saveza i njenog lidera Gorbačova u tom procesu. I danas, posle više od četvrt decenije od tog događaja, uloga SSSR-a nije zaboravljena. Kako ističe dr Jelena Volić-Helbuš, saradnik Beogradskog centra za političku izuzetnost, „Nemci smatraju da najveća zasluga za ponovno ujedinjenje Nemačke pripada Gorbačovu i njegovoj modernoj i hrabroj politici demokratizacije i modernizacije Sovjetskog Saveza. „Gorbi-manija“ je u Nemačkoj dugo trajala“.¹

Pokazalo se da je „Nova istočna politika“², kroz svoj inaugurisani koncept „približavanjem do promena“ (Wandel durch Annäherung), uspela da otopljavanjem odnosa sa državama Istočnog bloka, u prvom redu sa Sovjetskim Savezom, obezbedi uslove za ostvarenje istorijskog uspeha o ponovnom ujedinjenju nemačkog naroda. Nakon raspada Sovjetskog Saveza, po mišljenju nemačkog političkog establišmenta, budućnost Ruske Federacije, kao države sukcesora

¹ Volić H. Jelena, „Madam Šoša – Ruskinja na Čarobnom bregu“, Novi magazin br. 187. Dostupno na: <http://old.bfpe.org/wp-content/uploads/2014/12/JV-Nemačka-Rusija.pdf> (29.05.2017.)

² Kako bi proces nemačke reunifikacije jednog dana bio ostvaren, nemačke političke elite bile su svesne neophodnosti uspostavljanja kooperativnih odnosa sa državama komunističkog bloka, u prvom redu sa njegovim stožerom, Sovjetskim Savezom. Proces normalizacije odnosa SR Nemačke sa državama istočnog bloka, uključujući i DR Nemačku (Istočnu Nemačku), poznat pod nazivom „Istočna politika“ (*Ostpolitik*), predstavljao je važan činilac nemačke spoljne politike nakon Drugog svetskog rata. Nova istočna politika (*Neue Ostpolitik*), kreirana od strane socijaldemokrata, predstavlja njenu modifikovanu verziju, kako bi se napravila razlika u odnosu na politiku prema istočnom bloku, koja se primenjivala tokom vlada pod vođstvom Hrišćansko-demokratske unije do 1969. godine.

stožera komunističkog sveta, nesumnjivo je bila vezana za evropski kontinent. Prosperitet i mir u čitavoj Evropi jedino se mogao ostvariti u čvrstoj kooperaciji sa Rusijom, nikako kroz oblik bilo kakve konfrontacije sa njom. Kako navodi nemački analitičar Štefan Majster, „nemačka politika prema Rusiji nakon 1991. godine predstavljala je reinterpretaciju politike 'približavanjem do promena', kao jedine koja je mogla ujedinjenje učiniti mogućim, zajedno sa osećajem zahvalnosti prema Rusiji za njeno prihvatanje nemačke reunifikacije. Ovi politički faktori, zajedno sa ekonomskim interesima, uticali su na formiranje post-unifikacione politike Nemačke prema Rusiji, u vidu 'promene kroz preplitanje' (Wandel durch Verflechtung), pristup koji je zasnovan na Ostpolitik“.³

Ogromno rusko tržište, zajedno sa tržištima drugih država bivšeg komunističkog bloka, nudilo je velike mogućnosti nemačkoj privredi za plasman njenih proizvoda. Završetkom hladnoratovskog sučeljavanja, sve države nekadašnjeg Varšavskog pakta krenule su sa uspostavljanjem tržišne privrede, tako da više nije bilo ideoloških podela među evropskim državama, a samim tim otvorene su mogućnosti za sveobuhvatnu ekonomsku saradnju na kontinentu. Takođe, imajući u vidu da Rusija obiluje prirodnim resursima, Nemačka je mogla svoje energetske potrebe da obezbedi kroz saradnju sa Rusijom, kao i da uzme učešća u upravljanju njenom resursnom politikom. Za rusku stranu, veoma je važan bio uvoz nemačkih tehnologija i kapitala, kako bi modernizovala svoju ekonomiju, koja je, zahvaljujući planskom konceptu upravljanja, gubila korak sa razvijenim tržišnim zapadnim ekonomijama.

Pored osećaja zahvalnosti za doprinos Rusa nemačkom reujedinjenju, kao i ekonomskih interesa, bili su prisutni i drugi razlozi da SR Nemačka, u periodu nakon raspada SSSR-a, ima blagonaklon stav u pogledu razvijanja sveobuhvatnih odnosa između EU i Rusije. Među Nemcima je bio raspostranjen osećaj krivice za zločine koje je počinio nacistički režim tokom Drugog svetskog rata nad Rusima. Samim tim, najbolji način da se ublaži osećaj krivice, bio je u tome da SR Nemačka bude zagovornik dobrih odnosa između Rusije i Evropske unije, kao i da pruži značajan doprinos u demokratizaciji ruskog društva, koje se, nakon više od sedam decenija komunizma, suočavalo sa kompletnom tranzicijom svojeg društva. Ove dve države, kao evropski divovi, u prošlosti su često ostvarivale uspešnu saradnju, iako dva velika sukoba u prethodnom veku utiču na formiranje naših stavova o konstantno međusobno suprotstavljenim odnosima nemačkog i ruskog naroda.

Ton skladnim odnosima između SR Nemačke i Ruske Federacije, tokom devedesetih godina 20. veka i početkom 21. veka, davali su srdačni odnosi lidera dveju država. Nakon povlačenja Gorbačova i dezintegracije Sovjetskog Saveza, kormilo ruske države preuzeo je Boris Jelcin koji je, po rečima nemačkog kancelara Kola, bio „veliki državnik i prijatelj Nemaca“.⁴ Kol i drugi nemački

³ Meister Stefan (2014): "Reframing Germany's Russia Policy – and Opportunity for the EU", European Council on Foreign Relations, April 2014, 2.

⁴ "Reakcije nemačkih političara na smrt Borisa Jeljcina", Deutsche Welle. Dostupno na: <http://www.dw.com/sr/reakcije-nemačkih-političara-na-smrt-borisa-jeljcina/a-2661548>

političari naglašavali su Jeljcinovu zaslugu u procesu povlačenja ruskih vojnika iz Nemačke, u skladu sa odredbama iz „Ugovora o konačnom rešenju u vezi sa Nemačkom“ (Vertrag über die abschließende Regelung in Bezug auf Deutschland)⁵, koje su nalagale da sovjetske trupe napuste istočnonemačke teritorije do kraja 1994. godine.

2. Nemačko-ruski odnosi tokom prva dva Putinova predsednička mandata na čelu Ruske Federacije

Već vremešnog i bolesnog Jeljcina, zamenio je Vladimir Putin na čelu Ruske Federacije. Jeljcin je dao ostavku 31. decembra 1999. godine, pri čemu je Putin od tog datuma do 7. maja 2000. godine, bio na poziciji vršioca dužnosti predsednika, nakon čega je, zahvaljujući ubedljivoj pobedi na predsedničkim izborima, izabran za predsednika Ruske Federacije. Prethodno je Putin, odlukom Jeljcina, postavljen za premijera RF, u avgustu 1999. godine. Na predsedničkim izborima, održanim 26. maja 2000. godine, Putin je sa osvojenih 52,94 % glasova, trijumfovao u prvom krugu. Promene su se odigrale i na čelu SR Nemačke. Na parlamentarnim izborima 1998. godine, partija kancelara Kola Hrišćansko-demokratska Unija doživela je težak poraz. Vladu predvođenu CDU-om zamenila je koalicija socijaldemokrata i zelenih pri čemu je premijer Donje Saksonije, socijaldemokrata Gerhard Šreder, postao 37. kancelar SR Nemačke.

U prvim godinama državničkog dueta Putin-Šreder, načinjeni su ozbiljni koraci ka unapređenju odnosa između dveju država. Samo godinu dana od kada je Putin pobedio na predsedničkim izborima, na inicijativu ruskog predsednika i nemačkog kancelara, formiran je Peterburški dijalog, kao diskusioni forum koji je imao za cilj unapređenje nemačko-ruske saradnje na polju civilnog društva. Prvi Peterburški dijalog, na temu „Rusija i Nemačka na pragu 21. veka – jedan pogled u budućnost“, održan je u Sankt Peterburgu u periodu od 8. do 10. aprila 2001. godine. Zajedno sa forumom Nemačka-Rusija, osnovanim 1993. godine, Peterburški dijalog organizovao je brojne seminare u oblastima poput prava, malih i srednjih preduzeća i drugih, na kojima su učešće uzimali eksperti obe države. Njegov značaj je u tome što predstavlja mesto susreta, na kome političari i privrednici dveju država, mogu diskutovati o realizaciji brojnih projekata.⁶

Odnosi Nemačke i Ruske Federacije, tokom pomenutog perioda, nadilazili su koncept „Nove istočne politike“, koncipiran na korektnim bilateralnim odnosima između dveju država. Na osnovu mnogo parametara, Nemačka je

(01.06.2017.)

⁵ Tekst ugovora videti u: "Vertrag über die abschließende Regelung in bezug auf Deutschland", Chronic der Mauer.

⁶ Više o istorijatu i radu Peterburškog dijaloga i Foruma Nemačka-Rusija videti u: Deutsch-Russisches Forum, <http://www.deutsch-russisches-forum.de>

bila privilegovani partner Rusije u Evropi, a odnosi dveju država poprimili su oblik strateškog partnerstva. Šreder, i sam pripadnik socijaldemokrata, koje su kreirale politiku otopljanja u odnosima između SR Nemačke i komunističkog bloka, unapredio je saradnju dveju država i na međunarodnom planu, donoseći krupne spoljopolitičke odluke koje su bile na liniji Kremlja. Posebno upečatljiv bio je primer Iraka, kada su obe države zauzele čvrst stav u protivljenju vojnoj intervenciji pod američkim vođstvom u Iraku 2003. godine. Ova odluka izazvala je veliki šok u američkoj administraciji i javnom mnjenju. „Istorijski, to je bila najdublja podela zabeležena između Bele kuće i bilo kojeg post-ratnog nemačkog kancelara – suprostavljajući socijaldemokratu Gerharda Šredera protiv konzervativca Džordža Vokera Buša“.⁷

Zenit nemačko-ruskih odnosa, tokom ere Putina i Šredera, dostignut je potpisivanjem ugovora o izgradnji gasovoda „Severni tok“ (North European Gas Pipeline). Naime, 8. septembra 2005. godine, predstavnici ruske gasne kompanije Gazprom, kao i predstavnici nemačkih gasnih kompanija BASF i E.ON. obavezali su se da će izgraditi gasovod koji povezuje Rusiju i Zapadnu Evropu ispod Baltičkog mora. Gasovod je svečano otvoren 8. novembra 2011. godine, a njegov veliki značaj ogleda se u tome da je „Moskva postala manje zavisna od tranzitnih ruta preko Ukrajine, Belorusije i Poljske, a da stari kontinent neće trpeti, tokom zime, zbog blokada u snabdevanju kao u prošlosti“.⁸ Gasovod Severni tok, dug 1.244 kilometara, predstavlja najduži cevovod ispod mora na svetu.

Posle odlaska sa pozicije nemačkog kancelara 2005. godine, Šreder je nastavio da održava tesne odnose sa Kremljom. Kritike na njegov račun su posebno došle do izražaja prilikom eskalacije ukrajinske krize, pri čemu je zastupao stavove da je nametanje sankcija Rusiji pogrešna politika i da se jedino u saradnji sa njom kriza može rešiti. Imajući u vidu da, je kao predsednik Upravnog odbora Severnog toka primao godišnju apanažu od 250.000 evra, Šreder je bio „žigosan“ od strane pojedinih nemačkih medija i političara kao ruski lobista.⁹ Takođe, Šreder je optuživan da je, tokom sedam godina svog kancelarskog mandata, pitanja demokratije i poštovanja ljudskih prava u ruskom društvu, podredio ekonomskim interesima u odnosima sa Ruskom Federacijom. Oštrica kritike nemačke vlade, po pitanju ispoljavanja autoritarnih tendencija u ruskom društvu, otupela je u pomenutom periodu.

⁷ Dettke Dieter, „The Iraq War and the Future of German Foreign and Security Policy“, Reviewed by Will Fleeson, The European Institute. Dostupno na: <http://www.european-institute.org/index.php/93-european-affairs/february--march-2010> (03.06.2017.)

⁸ Štavljanin Dragan, „Pušten u rad “Severni tok: Ruski gas krenuo direktno ka Evropi“, Radio Slobodna Evropa. Dostupno na: http://www.slobodnaevropa.org/a/pusten_u_rad_gasovod_severni_tok/24384919.html (05.06.2017.)

⁹ Videti više o odnosu Šredera prema Rusiji i o njegovim ličnim odnosima sa Putinom u: „Šreder na udaru zbog Putina“, B92. Dostupno na: http://www.b92.net/info/vesti/index.php?yyyy=2014&mm=03&dd=27&nav_category=78&nav_id=829478 ; Ivanji Andrej, „Strah od nezamislivog koje smo doživeli“, Vreme br. 1249, 11. decembar 2014. Dostupno na: <http://www.vreme.co.rs/cms/view.php?id=1252168>

Kada je Angela Merkel nasledila Šredera i stupila na poziciju kancelara SR Nemačke 2005. godine, očekivalo se da će nova vlada hrišćanskih-demokrata i socijaldemokrata nastaviti politiku prethodne vlade po pitanju odnosa sa Rusijom, u skladu sa tradicionalnim postulatima „Nove istočne politike“. Prva kancelarka u istoriji Nemačke je, za razliku od svog prethodnika, bila glasnjija u kritikama po pitanju razvoja demokratije i stanja ljudskih prava u ruskom društvu. Ipak, vođena real-politikom, nemačka kancelarka nije se odlučivala na bilo kakvo kažnjavanje Rusije ili njenih lidera, štiteći prevashodno nemačke privredne interese. „Merkelova je bila jedini politički lider spreman da iskreno razgovara sa Putinom o ljudskim pravima i slobodama, ali je bila primorana političkom nužnošću da ublaži svoju kritiku“.¹⁰

Sa aspekta međunarodnih odnosa, „velika koalicija“ uvažavala je interese Rusije, nastojeći da vodi izbalansiranu spoljnu politiku. Kako je ministarstvo spoljnih poslova, na čijem se čelu nalazio Frank-Valter Štajnmajer, koji je važio za čoveka od Šrederevog poverenja, bilo u rukama socijaldemokrata, koje su tradicionalno naginjale ka dobrim odnosima sa Rusijom, nije se mogla očekivati radikalna promena nemačke spoljne politike prema Rusiji. Na NATO samitu, koji je održan u Bukureštu u aprilu 2008. godine, SR Nemačka izrazila je protivljenje prijemu Ukrajine i Gruzije u redove NATO saveza, svesna u kojoj meri bi takva odluka mogla uznemiriti Rusiju, rizikujući da ugrozi bezbednost na evropskom kontinentu. Takođe, kancelarka Merkel podržala je nameru NATO-a da na tlu Evrope izgradi raketni odbrambeni sistem, uz komentar „da SAD treba da značajnije sarađuju sa Rusijom po ovom pitanju“.¹¹

3. Kadrovska vrteška u Kremlju

Kako se bližio kraj drugog predsedničkog mandata Putinu, imajući u vidu da po ruskom Ustavu jedna ličnost može najviše dva puta uzastopno da obavlja dužnost predsednika, vladajuća Jedinostvena Rusija i aktuelni predsednik Putin odlučili su da na predsedničkim izborima održanim 2008. godine podrže Dmitrija Medvedeva, dotadašnjeg zamenika ruskog premijera i člana Putinovog „sanktpeterburškog“ tima. Na predsedničkim izborima održanim 2. marta 2008. godine, Medvedev je ostvario ubedljivu pobeđu, osvojivši više od 70 % glasova. Nakon polaganja svečane zakletve, Medvedev je za predsednika Ruske Federacije inaugurisan 7. maja 2008. godine.

Samo nekoliko dana nakon pobeđe Medvedeva na predsedničkim izborima, nemačka kancelarka Merkel je 8. marta 2008. godine načinila posetu Moskvi, sa namerom da ohrabri novog predsednika za zauzimanje drugačijeg političkog

¹⁰ Forsberg Tuomas (2016): „From Ostpolitik to ‘frostpolitik’? Merkel, Putin and German foreign policy towards Russia“, *International Affairs* 92(1), Chatham House, 24.

¹¹ Ibid. 25.

kursa. Kako tokom Putinovog predsedničkog mandata, Merkelova nije bila impresionirana stanjem demokratije i ljudskih prava u Rusiji, izborom Medvedeva za novog predsednika, koji je u zapadnim krugovima važio za liberalnijeg političara u odnosu na svog prethodnika, na strani Nemačke javila se nada da će po tom pitanju rusko društvo napraviti određene pomake. Odlazeći ruski predsednik Putin upozorio je zapadne partnere, u fazi primopredaje vlasti svom nasledniku Medvedevu, da se osnovne konture ruske unutrašnje i spoljne politike neće promeniti sa novim predsednikom: „Medvedev nije manji ruski nacionalista, u dobrom smislu te reči, nego što sam ja, niti mislim da će partnerstvo s njim biti jednostavnije“. ¹²

U jesen 2008. godine pokrenuto je nemačko-rusko „Partnerstvo u modernizaciji“ (German–Russian „modernization partnership“), u svetlu nadogradnje bilateralnih odnosa dveju država. Kako odnosi Nemačke i Ruske Federacije prevazilaze opsege ekonomije i tiču se političkih, bezbednosnih, kulturno-obrazovnih i ostalih aspekata, namera programa „Partnerstvo u modernizaciji“ bila je da se razgranati bilateralni odnosi dodatno prodube. Inicijativa je obuhvatala transfer znanja, zajedničke projekte, radionice i seminare u oblastima kao što su: zdravstvena politika i demografija, energetska efikasnost, infrastruktura, obrazovanje i istraživanje, kao i pravna saradnja. Važna stavka partnerstva bila je posvećena ekonomiji. Nemački ekonomisti smatraju da „ovakav vid saradnje pomaže da Rusija modernizuje i diverzifikuje svoju ekonomiju i podstakne rast malih i srednjih preduzeća u Rusiji“. ¹³ Po njihovom mišljenju, procesi poput rasta stranih investicija, kao i liberalizacije i privatizacije, predstavljaju neophodne korake ka modernizaciji ruske ekonomije.

Nemačko-rusko partnerstvo u modernizaciji poslužilo je kao model EU ka produbljivanju odnosa sa Ruskom Federacijom. Tokom održavanja 24. samita EU-Rusija u Stokholmu, u novembru 2009. godine, tadašnji predsednik Evropske komisije Žoze Barozo, zajedno sa ruskim predsednikom Medvedevim, predložio je formiranje Partnerstva u modernizaciji između EU i Rusije. Sledeći samit EU-Rusija, koji je održan u Rostovu na Donu u Rusiji, a koji je trajao u periodu od 31. maja do 1. juna 2010. godine, rezultirao je usvajanjem „Zajedničke izjave o partnerstvu za modernizaciju“ (Joint Statement on the Partnership for Modernization), kroz koju su dve strane zvanično obznanile partnerstvo. Obe strane su prolazile kroz specifičan razvoj situacije, u momentu usvajanja pomenute izjave. EU je tek počinjala sa implementacijom Lisabonskog ugovora ¹⁴, koji je doneo novu insti-

¹² „Dealing with Medvedev Won't be Easier, Putin Warns Merkel“, Deutsche Welle. Dostupno na: <http://www.dw.com/en/dealing-with-medvedev-wont-be-easier-putin-warns-merkel/a-3178031> (07.06.2017.)

¹³ Meister Stefan, 2.

¹⁴ Lisabonski ugovor stupio je na snagu 1. decembra 2009. godine. Ugovor je zamenio Evropski ustav, koji je odbačen na referendumima u Francuskoj i Holandiji 2005. godine. Ugovorom je izvršena reorganizacija evropskih institucija, uključujući uvođenje funkcije predsednika Evropskog saveta i šefa diplomatije EU (Visoki predstavnik za spoljnu politiku i bezbednost). Takođe, ugovorom je ojačana uloga evropskog parlamenta u zakono-

tucionalnu strukturu unije, dok je Rusija nastojala da ostvari što više napretka u modernizaciji društva, koja je zauzimala visoko mesto na njenoj političkoj agendi.

Nakon parlamentarnih izbora u SR Nemačkoj, koji su održani 27. septembra 2009. godine, Angela Merkel reizabrana je za nemačkog kancelara. Vladajuću većinu je njena CDU, koja na izbore tradicionalno izlazi u koaliciji sa „sestrinskom“ Hrišćansko-socijalnom unijom Bavarske formirala sa liberalima, dok su se socijaldemokrate, ovaj put, preselile u opozicioni tabor. Umesto socijaldemokrate Štajnmajera, na čelu ministarstva spoljnih poslova našao se vođa liberala, Guido Vestervele.

Tokom drugog kancelarskog mandata Merkelove, sa nemačke strane upućivano je mnogo oštrijih tonova u pogledu saradnje sa Ruskom Federacijom, za razliku od prethodnog perioda ispunjenog velikim očekivanjima. Merkelova se mnogo češće sastajala sa predsednikom Medvedevim nego sa Putinom, koji je u novoj administraciji obavljao dužnost premijera. Na taj način, nemačka kancelarka želela je da pošalje poruku da nije bila zadovoljna Putinovim vođenjem države, koje je, po njenom mišljenju, imalo autoritarnu crtu, dok je od novog predsednika očekivala mnogo više napora usmerenih ka modernizaciji i demokratizaciji ruskog društva. U koalicionom sporazumu, koji su potpisale vladajuće stranke prilikom formiranja nove nemačke vlade, čiji je naziv bio „Rast, obrazovanje i kohezija“, Rusija se na 134 strane pominje samo osam puta, što je ispod nivoa za odnose dveju država, koji su označavani kao strateški. Kako stoji u dokumentu, vladajuća većina posmatra Rusiju „kao važnog partnera u savladavanju regionalnih i globalnih izazova. Takođe, vlada će podržati „nastavak modernizacijskog kursa Rusije, kao i smanjenje deficita u oblasti ljudskih prava, demokratije i vladavine prava“.¹⁵ Nedovoljno za odnos strateškog partnerstva, dovoljno za saradnju Nemačke, kao i sa ostalim rastućim svetskim ekonomijama.

4. Povratak Putina na poziciju predsednika Ruske Federacije

Naredni predsednički izbori u Rusiji doneli su „hladan tuš“ nemačkom i evropskom političkom establišmentu, kao i većini javnog mnjenja. Kao i pre četiri godine, i ovaj put je, u vrhu ruske administracije, između dvojice vodećih ruskih političara izvršena „rokada“. Aktuelni predsednik Medvedev i vladajuća Jedinstvena Rusija su na izborima podržale Putina. Na izborima, koji su održani 4. marta 2012. godine, Vladimir Putin ostvario je ubedljivu pobedu u prvom krugu, osvojivši pri tom 63,7 % glasova. Povratak na njihove stare pozicije, u mnogim krugovima na Zapadu, protumačen je kao deo dogovora unutar

davnom procesu, kao i utvrđena kvalifikovana većina u savetu EU. EU je stupanjem na snagu ovog akta stekla međunarodni pravni subjektivitet.

¹⁵ *Wachstum. Bildung. Zusammenhalt*, Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und FDP, 17. Legislaturperiode, Dostupno na: https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Ministerium/koalitionsvertrag.pdf?__blob=publicationFile (09.06.2017.)

ruske političke elite, kako bi Ruska Federacija sačuvala kontinuitet unutrašnje i spoljne politike, sa Putinom kao neprikosnovenom političkom figurom. Kancelarka Merkel bila je razočarana, imajući u vidu da je očekivala da će se sa Medvedovim, kao liberalnijim predsednikom, Rusija više približiti EU u kontekstu razvoja svojeg društva po ugledu na zapadni sistem vrednosti. Povratak Putina u Kremlj je, ako ne skroz razvejavao, onda svakako umanjio takve nade.

Nezadovoljstvo kadrovskim promenama u Kremlju, kao i iskazivanjem autoritarnih tendencija u ruskom društvu, dovelo je do usvajanja rezolucije u nemačkom Bundestagu, u kojoj se izražava „velika zabrinutost da, od kada je predsednik Vladimir Putin povratio svoju funkciju, zakonodavne i pravne mere koje su preduzete u Rusiji su u potpunosti usmerene ka produbljivanju kontrole nad građanskim aktivistima, kriminalizaciji kritičkog angažovanja, kao i suprostitavljanju bilo kakvom angažovanju protiv vlade“.¹⁶ Rezolucija u nemačkom Bundestagu usvojena je 9. novembra 2012. godine, i to glasovima vladajuće koalicije, dok su socijaldemokrate i levičari bili uzdržani. Nemački parlamentarci su kroz rezoluciju, uputili nemačkoj vladi sedamnaest predloga u pogledu dalje saradnje sa Rusijom, a najvažnije odredbe sastojale su se u tome da nemačka vlada treba da vrši pritisak na rusku vladu da proces modernizacije ruskog društva ne bude samo limitiran na ekonomsku i tehnološku komponentu, već i da obuhvata podsticanje demokratskih i emancipatorskih procesa. Takođe, od Rusije se očekivalo manje etatizma u ekonomiji i socijalnoj politici.

Tako sročena rezolucija, u pogledu nemačko-ruskih odnosa, imala je svoju preistoriju. Kako primećuje Hans Adomajt, nemački politički analitičar, rezolucija je predstavljala odgovor na značajnu promenu ruske spoljnospolitičke paradigme, najavljene još u jesen 2011. godine, kao i na masovne proteste, koji su održani u Moskvi nakon parlamentarnih izbora 4. decembra iste godine.¹⁷ Naime, 4. oktobra 2011. godine, Putin je, tada još kao premijer, u poznatom dnevnom listu „Izvestia“, u članku objavljenom pod naslovom „Novi integracioni projekat za Evroaziju – Danas je rođena budućnost“, najavio projekat stvaranja Evroazijske unije, koja bi predstavljala srž buduće ruske spoljne politike. Ovim tekstom Putin je zapravo započeo predsedničku kampanju, postavljajući cilj da se čitav projekat završi do kraja 2024. godine, odnosno do perioda isteka njegova nova dva predsednička mandata, na koja po ruskom Ustavu ima pravo. Putinov predlog predstavljao je dalju razradu ideja koje su lansirane 12. maja 2011. godine, na međudržavnom sastanku Evroazijske ekonomske zajednice (Eurasian Economic Community), koju su činile Rusija, Belorusija, Kazahstan, Kirgistan, Tadžikistan i Uzbekistan, a koji je održan u Minsku.¹⁸

¹⁶ *Durch Zusammenarbeit Zivilgesellschaft und Rechtsstaatlichkeit in Russland Stärken*, Deutscher Bundestag Drucksache 17/1132717. Wahlperiode, Antrag der Fraktionen der CDU/CSU und FDP.

¹⁷ Adomeit Hannes (2015): „German-Russian Relations: Change of Paradigm versus Business as Usual“ *Note du Cerfa* 120, Study Committee for Franco-German Relations, 10.

¹⁸ Ideju o formiranju Evroazijske unije prvi je predložio predsednik Kazahstana Nursultan Nazarbajev (Нұрсұлтан Әбішұлы Назарбаев), u govoru na moskovskom univerzitetu

Za nemačku vladu i analitičare ovakav razvoj događaja predstavljao je radikalna zaokret u spoljnoj politici Ruske Federacije, tako da su „sarađnja i partnerstvo sa Evropskom unijom stavljeni u drugi plan u svetlu pokušaja da se stvori Evroazijska unija“.¹⁹ Samim tim, po njihovom mišljenju, liberalne snage će biti potisnute od strane konzervativnih krugova u ruskom društvu, što će se neminovno odraziti na modernizacijske tokove Rusije, kao i na stepen sarađnje sa EU. Takođe, pojavila se i bojazan da bi Rusija mogla krenuti sa obnovom svojevrnog „sovjetskog carstva“, odnosno pokušati da države u neposrednom susedstvu uvuče u svoju interesnu sferu, koristeći, pre svega, svoje ekonomske i energetske poluge. Na taj način bi i evropski projekat Istočnog Partnerstva²⁰ doživeo krah. Strategija vezivanja Rusije za Zapad bila je na velikim iskušenjima.

Period nakon usvajanja pomenute rezolucije bio je obeležen oštrim izjavama sa obe strane. Ruski predstavnici odbili su bilo kakvu komunikaciju sa Andreasom Šokenhofom, specijalnim izaslanikom nemačke vlade za Rusiju, koji je bio jedan od inspiratora rezolucije donete novembra 2012. godine. Šokenhof je bio prepoznatljiv po veoma oštrim kritikama na račun ruske vlade, u pogledu stanja ljudskih prava i demokratije. Slučajevi poput ruskog feminističkog benda „Pusi rajot“, položaja LGBT zajednice u ruskom društvu, kao i oštrog nadzora od strane ruske vlade nad nevladinim organizacijama, finansiranim iz inostranstva, uključujući i ogranke nemačkih NVO-a, dodatno su uticali na zahlađenje nemačko-ruskih odnosa.

Jesen 2013. godine bila je obeležena novim parlamentarnim izborima u Nemačkoj. Ovi izbori doneli su ponovno obrazovanje „velike koalicije“ između bloka CDU-CSU, predvođenog Merkelovom i socijaldemokrata, i to po treći put, nakon Drugog svetskog rata. Angela Merkel, zahvaljujući odličnom rezultatu koalicije na čijem je čelu bila, koja je sa osvojenih skoro 42 % glasova ostvarila svoj najbolji rezultat od 1990. godine, po treći put izabrana je za kancelara SR Nemačke. Socijaldemokrata Štajnmajer, nakon četiri godine odsustvovanja, vratio se na poziciju šefa diplomatije. Povratak Štajnmajera u ministarstvo spoljnih poslova, kao i postavljanje socijaldemokrate Gernota Erlera na mesto „prvog čoveka“ u

1994. godine, privržen pogledima velikog ruskog mislioca i Evroazijca Lava Gumiljeva. Evroazijska ekonomska unija je zvanično uspostavljena 1. januara 2015. godine, a čine je Rusija, Belorusija, Kazahstan, Kirgizija i Jermenija. Kandidat za članstvo u uniji je i Tadžikistan. Evroazijska ekonomska unija odobrila je pregovore o zoni slobodne trgovine sa Srbijom 31. maja 2016.

¹⁹ Ibid. 31

²⁰ Istočno Partnerstvo, kao deo evropske politike susedstva, uvedene 2004. godine, označava proces pružanja neophodne pomoći EU susednim državama u cilju modernizacije njihovih društava, kao i obezbeđenja stabilnosti na evropskom kontinentu. Program IP-a zvanično pokrenut je na samitu EU, Ukrajine, Jermenije, Belorusije, Azerjberdžana, Moldavije i Gruzije 2009. godine u Pragu. Više o Istočnom Partnerstvu videti u: Jović-Lazić Ana (2009): „Istočno Partnerstvo Evropske Unije“, Evropsko zakonodavstvo, God. VIII, br. 29-30, Institut za međunarodnu politiku i privredu, 137-144.

odnosima sa Rusijom, umesto Šokenhofa, označenog od strane Kremlja „nepoželjnom osobom“, predstavljali su „signal da Nemačka neće napustiti osnovnu liniju kooperativne Ostpolitik prema Rusiji“. ²¹ U koalicionom sporazumu, koji je prethodio formiranju kancelarskog kabineta, čitav jedan deo bio je posvećen Rusiji. U tom delu bila je naglašena tradicija dobrih bilateralnih odnosa dveju država.

5. Spoljnotrgovinska i investiciona saradnja između SR Nemačke i Ruske Federacije

Spoljnotrgovinska saradnja između dveju država određena je činjenicom da je Nemačka članica EU. Budući da je članica EU, nemačka vlada ne može da pregovara samostalno o Sporazumima o slobodnoj trgovini sa partnerima izvan EU. EU je odgovorna za trgovinsku politiku svojih država članica, u čije ime pregovore obavlja Evropska komisija. Ekonomski odnosi EU i RF regulisani su Sporazumom o partnerstvu i saradnji iz 1997. godine. Nemačka, kao i EU, bile su zagovornice priključenja Rusije Svetskoj trgovinskoj organizaciji, koje je formalizovano 22. avgusta 2012. godine. Rusija predstavlja trećeg trgovinskog partnera EU, dok EU zauzima prvo mesto na listi ruskih spoljnotrgovinskih partnera.²² Pregovori o novom EU-RF sporazumu započeti su 2008. godine, ali su obustavljeni 4 godine kasnije usled nedostatka napretka na polju usaglašavanja stavova u pogledu trgovinskog i investicionog dela sporazuma. Imajući u vidu aktuelne političke odnose na relaciji EU-RF, kao i kritike sa evropske strane upućene Rusiji u pogledu neispunjavanja određenih obaveza koje je na sebe preuzela članstvom u STO-u, zaključenje novog sporazuma za sada se ne nazire.

Prema podacima nemačke statističke službe Destatis, prikupljenim za 2016. godinu, Rusija je predstavljala 13. spoljnotrgovinskog partnera Nemačke (16. mesto u izvozu, 13. mesto u uvozu).²³ Ukupna spoljnotrgovinska razmena između dveju država tokom 2016. godine iznosila je 51 milijardu evra. Na strani nemačke zabeležen je deficit u iznosu od 5 milijardi €, zahvaljući činjenici da Nemačka veliki deo svojih energetske potreba i sirovina podmiruje uvozom iz Rusije. RF uglavnom izvozi u Nemačku naftu i gas, kao i metalske proizvode. Poslednjih godina primetan je trend da se smanjuje zavisnost Nemačke od uvoza gasa iz RF, koja je, uprkos prisutnim tendencijama, i dalje velika. Dok je 2000. godine ruski gas podmirivao 44.6 % potreba nemačke industrije i stanovništva, u 2010. godini je ta brojka iznosila 37.8 %. Godine 2013. RF podmirivala je 38.7 % nemačkih

²¹ Forsberg Tuomas 28.

²² "Countries and regions, Russia", European Commission. Dostupno na: <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/russia/> (12.07.2017.)

²³ Ranking of Germany's trading partners in foreign trade, Statistisches Bundesamt. Dostupno na: https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/NationalEconomyEnvironment/ForeignTrade/Tables/OrderRankGermanyTradingPartners.pdf?__blob=publicationFile (10.07.2017.)

potreba, a tokom 2014 i 2015. godine otprilike trećina nemačkog uvoza gasa poticala je iz RF.²⁴ Tokom 2016. godine, zahvaljujući niskim cenama nafte, nemačka je uvezla za oko 10 % više ruskog gasa u odnosu na prethodnu godinu, s obzirom na to da se dugoročne cene Gaspromovih isporuka formiraju na osnovu kretanja cena nafte na svetskom tržištu.²⁵ Ipak, za očekivati je da će Nemačka biti i dalje zavisna od ruskog gasa, imajući u vidu energetska transformaciju koja se odvija u njoj, a koja predviđa da do 2022. godine svih 8 nemačkih nuklearnih elektrana prestanu sa radom. Savezna vlada postavila je ambiciozan cilj koji nalaže da se do sredine veka većina energije dobija iz obnovljivih izvora energije. Nemačka se kreće putanjom koja ima za cilj dugoročno restruktuiranje njenog energetskog sektora. Do momenta do kada će Nemačka dobijati većinu energije iz obnovljivih izvora, ruski gas biće veoma važan u pogledu rada gasnih stanica. Najveće uvoznike ruskih proizvoda u Nemačkoj predstavljaju ogromne kompanije koje za potrebe svoje proizvodnje uvoze energetske resurse i sirovine iz Rusije. U skladu sa tim, svega 1 % nemačkih kompanija uvozi iz Rusije.²⁶

Najvažniji izvozni proizvodi Nemačke u RF su motorna vozila, hemijski proizvodi, farmaceutski, mašinski i elektronski proizvodi, kao i poljoprivredni proizvodi. Dominacija visokotehnoških proizvoda u strukturi nemačkog izvoza na rusko tržište svedoči o tome da nemačke kompanije predstavljaju važnog snabdevača ruske privrede tehnologijama, neophodnim u svetlu modernizacije ruske privrede.²⁷ Kako se ruska privreda nalazi u fazi modernizacije i nastoji da umanjí zavisnost od „naftne i gasne igle”, kao simbola privrede koja najveći deo izvoznih prihoda ostvaruje izvozom prirodnih resursa, tako će i u narednom periodu ruska privreda biti oslonjena na uvoz nemačkih tehnologija.

Prema podacima nemačkog Ministarstva spoljnih poslova, blizu 5. 200 nemačkih kompanija posluje na teritoriji Ruske Federacije.²⁸ Nemačke kompanije koje posluju na ruskom tržištu učestvuju u proizvodnji robe vredne 40 milijardi evra, zapošljavajući 120. 000 radnika.²⁹ Njihovo poslovanje odvija se na teritoriji

²⁴ Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle, Dostupno na: <http://www.bafa.de/bafa/de/energie/erdgas/energieinfo/index.html> (07.07.2017.)

²⁵ "Russia: Gazprom declares exports to Germany attain record high in 2016", Energy Market, 17.01.2017. Dostupno na: <http://www.energymarketprice.com/energy-news/russia-gazprom-declares-exports-to-germany-attain-record-high-in-2016> (15.07.2017.)

²⁶ Károly Grüber, Tamás Vaszari (2016): *The Development and Direction of Russo-German Political and Economic Relations after 1990*, Institute for foreign affairs and trade, Budapest, 11.

²⁷ Popławski Konrad (2013): *Chasing Globalisation: Germany's Economic Relations with BRIC Countries*, OSW Studies, Warsaw, 49.

²⁸ "Beziehungen zu Deutschland", Auswärtiges Amt. Dostupno na: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/RussischeFoederation/Bilateral_node.html (08.07.2017.)

²⁹ Khoroshun D. Nikita (2014): "Geo-economic Interests of Russia and Germany in the Field of Industry", *Asian Social Science* Vol 11 No 6, 122.

osamdeset i jednog, od ukupno 83 ruska teritorijalna entiteta. Trećina nemačkih kompanija registrovana je u Moskvi. Zahvaljujući naporima ruske vlade, koja nastoji da stvaranjem boljeg poslovnog ambijenta i druge delove države otvori za nemačka ulaganja, prisutan je trend da se nemački industrijalci odlučuju i za ulaganja u periferne delove Rusije, poput Dagestana, Tjemena, Kaluge, Tatarstana i Baškirije. Rusija zauzima 16. mesto na listi država primalaca nemačkog kapitala, pri čemu su nemačke kompanije uložile više od 20 milijardi evra u Rusiju.³⁰ Najpoznatije nemačke kompanije koje posluju u RF su Adidas, BASF, E.ON, Simens, Folksvagen i Henkel. Uoči Zimskih olimpijskih igara koje su održane u februaru 2014. godine u ruskom Sočiju, više od 100 nemačkih kompanija učestvovalo je u izgradnji brojnih građevinskih, turističkih i infrastrukturnih projekata. Prema mišljenju predstavnika nemačke privredne komore u Rusiji, najveću prepreku njihovom poslovanju predstavljaju nemodernizovan birokratski aparat, kao i izražene korupcionističke pojave u ruskom društvu i privredi. Nemački privrednici ispoljavaju nadu da će se, kao posledica članstva u STO-u, poslovna klima u Rusiji postepeno menjati na bolje.³¹

Za razliku od perioda, koji je bio obeležen dominacijom nemačkih investicija u RF, u poslednje vreme imamo tendenciju rasta ruskih investicija u Nemačkoj. U periodu od 2000. do 2010. godine, obim ruskih investicija uvećao se za pet puta, sa 567 miliona na 2.9 milijardi €. Zaključno sa avgustom 2013. godine, 2.534 kompanije u Nemačkoj imale su barem, po jednog ruskog akcionara. Najveći broj investicija odnosio se na sektor usluga, imajući u vidu da je ruska ekonomija tradicionalno orijentisana ka obezbeđivanju prirodnih sirovina i građevinskog materijala za nemačko tržište, tako da ove investicije pružaju značajnu pomoć u vidu poslovnih i menadžerskih konsultantskih aktivnosti, kao i u istraživanju i razvoju. Kako tvrdi Sofi Golinski, naučni saradnik Lajbnic Instituta za regionalnu geografiju u Lajpcigu, iako je nivo direktnih investicija u Nemačkoj još uvek niži nego nivo nemačkih investicija na ruskom tržištu, rastući broj i domašaj kompanija širom države sa ruskim akcionarima, predstavljaju znak sve većeg značaja ruskih direktnih investicija za nemačku ekonomiju.³² Nemačka kao atraktivna investiciona destinacija, čiji su sinonimi dobar poslovni ambijent i pravna sigurnost ulaganja, uz izuzetan geografski položaj, prepoznata je i od strane ruskog kapitala.

³⁰ Ibid.

³¹ Popławski Konrad, 57-58.

³² Golinski Sophie, "Russia increases business investments in Germany", thinkRussia, Dostupno na: <http://www.thinkrussia.com/global-outlook/russia-increases-business-investments-germany-infographic> (08.07.2017.)

6. Ukrajinska kriza kao veliki test u odnosima između SR Nemačke i Ruske Federacije

Ukrajinska kriza, koja je izbila 2014. godine, predstavljala je pravi test u odnosima između Nemačke i Ruske Federacije. Oči čitavog zapadnog sveta bile su usmerene ka nemačkoj kancelarki i njenoj vladi. Imajući u vidu narastajuću snagu Nemačke u okviru EU, kao i činjenicu da su njeni bilateralni odnosi sa Rusijom poslužili kao modus za uspostavljanje partnerstva između EU i Rusije, Nemačka se od svih članica evropskog bloka našla u najdelikatnijoj situaciji. Kako se radilo o najdubljoj krizi u odnosima između Zapada i Rusije od završetka Hladnog rata, po mišljenju Tuomasa Forsberga, finskog profesora međunarodnih odnosa, „za Nemačku je kriza predstavljala test gde leži njena lojalnost. Da li je deo Zapada, ili ima poseban odnos sa Rusijom?“³³

Nemačka je oštro osudila pripajanje Krima Ruskoj Federaciji, ocenivši da se radi o drastičnom kršenju međunarodnog prava, dok je rusku politiku opisala „kao povratak razmišljanju o sferama uticaja iz 19. veka“. Imajući u vidu čvrstu ukotvljenost Nemačke u evroatlantske strukture nakon Drugog svetskog rata, realno je bilo očekivati da se najmnogoljudnija članica EU, u ukrajinskoj krizi, svrsta uz zapadni blok. Iako je deo ruskog javnog mnjenja očekivao da bi Nemačka mogla da se uzdrži od pridruživanja sankcijama Rusiji, čime bi supremacija atlantističkih struktura nad EU, koja je geopolitička konstanta od samih početaka evropske integracije, mogla biti dovedena u pitanje, pokazalo se da Nemačka svoju geopolitičku budućnost trenutno jedino vidi u okviru EU i NATO.

Imajući u vidu da su se moćna nemačka privredna udruženja, kao i značajan deo javnog mnjenja³⁴, protivili uvođenju sankcija Rusiji, pozivajući na znatno pomirljiviji stav prema njoj, odluka nemačkog rukovodstva bila je na još većim iskušenjima. Među nemačkim privrednim udruženjima najglasnije osude politici sankcija prema Rusiji dolazile su od strane moćnog Komiteta za istočne evropske ekonomske odnose. Predstavnici ovog komiteta ukazivali su na jake nemačke ekonomske interese u Rusiji, imajući u vidu veliki broj nemačkih kompanija koje posluju na teritoriji Ruske Federacije. Država sa više od 140 miliona potrošača i ogromnim energetske bogatstvom, u očima moćnih nemačkih privrednih udruženja, predstavlja odličnu poslovnu priliku, tako da su, gledajući njihovu poslovnu logiku, pitanja, poput nepovredivosti međunarodnih granica, igrala manje značajnu ulogu. Ipak, nepokolebiv stav nemačke vlade da istraje u uvođenju sankcija

³³ Forsberg Tuomas 28.

³⁴ Nemačko javno mnjenje se, nakon pripajanja Krima, protivilo uvođenju sankcija Ruskoj Federaciji. Početkom decembra 2014. godine, u Nemačkoj je preko 60 uglednih javnih ličnosti potpisalo apel u kome su upozorili na mogućnost izbijanja sukoba sa Rusijom, kao i da je neophodno bilo da se ispolji razumevanje ruske pozicije u ukrajinskoj krizi. Potpisnici peticije, među kojima su bili i nekadašnji kancelar Gerhard Šreder, poznati reditelj Wim Venders, kao i nekadašnji predsednik Roman Hercog, naveli su da Rusija pripada Evropi, kao i da Nemačka ima presudnu ulogu u očuvanju mira na kontinentu.

Rusiji, pokazao je primat politike nad ekonomijom u nemačkom društvu. Vremenom su i glasovi unutar nemačkih privrednih krugova, koji su zagovarali „mekšu“ politiku prema Rusiji utihnuli, nevoljno prihvatajući vladinu politiku. Kako ni ruska strana nije, po pitanju sankcija ostala dužna svojim zapadnim partnerima, nemački izvoz u Rusiju se tokom 2014. godine smanjio za petinu, pri čemu je blizu 20. 000 radnih mesta bilo ugroženo. Tokom 2015. godine, nemački izvoz se smanjio za četvrtinu. Posebnu štetu pretrpeli su bavorski privrednici, čiji se izvoz za Rusiju tokom 2015. godine smanjio za trećinu, pri čemu su izgubili 1.46 milijardi €. ³⁵ Tokom 2016. godine, nemački izvoz se smanjio za nešto više od 11,5 %. ³⁶ Do početka ukrajinske krize, više od 6. 100 nemačkih kompanija poslovalo je u Rusiji, tako da je dve godine kasnije njihov broj smanjen za nekih devet stotina.

Tabela br.1: *Nemačko-ruska spoljna trgovina u periodu od 2011. do 2016. godine (iznosi su u milijardama evra)*

Godina	Ukupan iznos	Izvoz	Uvoz
2011	75.4	34.5	40.9
2012	80.5	38.1	42.4
2013	76.5	36.1	40.4
2014	67.7	29.3	38.4
2015	51.5	21.7	29.8
2016	48	21.5	26.5

Izvor: Statistisches Bundesamt (Destatis),
Federal Ministry for Economic Affairs and Energy

Kako Adomajt ističe, „jedan od razloga zašto je, uprkos gundanju i primedbama, postojala opšta podrška za vladinu politiku sankcija je taj što je udeo Rusije u ukupnom nemačkom izvozu marginalan“. ³⁷ Rusija se ne nalazi u prvih 10 nemačkih izvoznih tržišta. 2013 godine nalazila se na 11. mestu, 2014. godine završila je na 13. mestu, 2015. na 15. mestu, dok je 2016. godine bila za još jedno mestu slabije plasirana u odnosu na prethodnu godinu. U ukupnom izvozu Nemačke tokom 2014. godine, na Rusiju je otpadalo 2.6 % (blizu 30 milijardi €) nemačkog izvoza. ³⁸ Ukupna spoljnotrgovinska razmena sa Rusijom, u iznosu od blizu 68 milijardi €, predstavljala je 3.3 % ukupne nemačke spolj-

³⁵ O uticaju sankcija na spoljnotrgovinsku razmenu Nemačke i Ruske Federacije videti u: “Rolling in the Deep: Anti-Russian Sanctions Stab German Business in Back“, Sputnik New. ; “German Businesses Call for End to Russian Sanctions After 20 Bln EUR Loss“, Sputnik News.

³⁶ Ranking of Germany’s trading partners in foreign trade.

³⁷ Adomeit Hannes, 17.

³⁸ *Facts about German foreign trade in 2014*, Federal Ministry for Economic Affairs and Energy, Berlin, May 2015.

notrgovinske razmene sa svetskim partnerima tokom 2014. godine, stavljajući Rusiju na 12. mesto. Tokom 2015. godine, udeo Rusije u ukupnom nemačkom spoljnotrgovinskom prometu se još više smanjio, stavljajući Rusiju na 13. mesto, iznoseći 2.4 %. S druge strane, Nemačka je tokom 2015. godine za Rusiju predstavljala trećeg izvoznog, a drugog uvoznog partnera. Kada se, primera radi, u obzir uzme činjenica, da je samo sa jednom od članica Višeogradske grupe, i to Poljskom, Nemačka tokom 2015. godine ostvarila spoljnotrgovinsku razmenu u iznosu od 96 milijardi €, a da je, sa sve četiri države članice Višeogradske grupe (Poljska, Češka, Slovačka i Mađarska), razmena tokom iste godine iznosila preko 240 milijardi €, evidentno je da, i pored gubitaka koje je režim sankcija nanео nemačkoj privredi, rusko tržište nema krucijalni značaj za nemačku privredu.³⁹

Tabela br. 2: *Prvih 10 nemačkih izvoznih tržišta u periodu od 2014. do 2016. godine (iznosi su u milijardama evra)*

2014		2015		2016	
Francuska	102	SAD	113	SAD	106
SAD	96	Francuska	103	Francuska	101
V. Britanija	84	V. Britanija	89	V. Britanija	86
NR Kina	74	Holandija	79	Holandija	78
Holandija	73	NR Kina	71	NR Kina	76
Austrija	56	Italija	58	Italija	61
Italija	54	Austrija	85	Austrija	59
Poljska	47	Poljska	52	Poljska	54
Švajcarska	46	Švajcarska	49	Švajcarska	50
Belgija	42	Belgija	41	Belgija	41

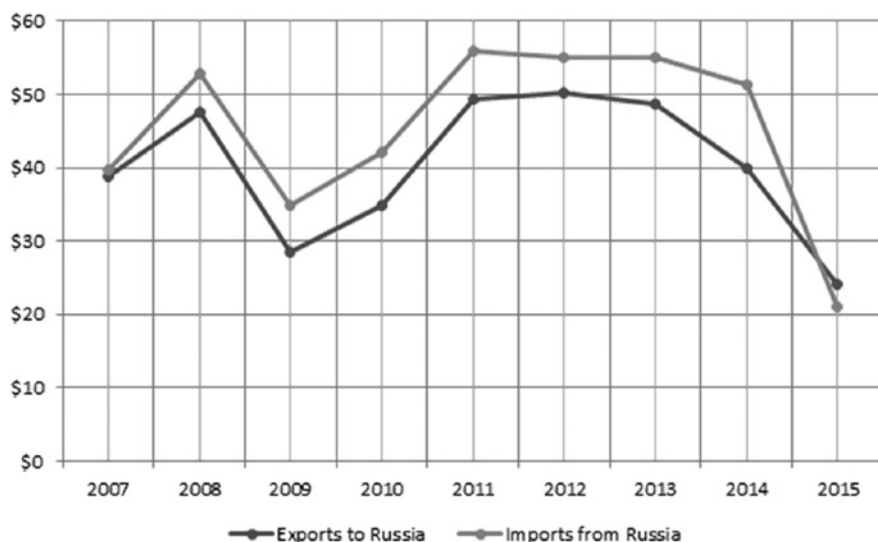
Izvor: Statistisches Bundesamt (Destatis),
Federal Ministry for Economic Affairs and Energy

Ipak, treba naglasiti da je ukupna spoljnotrgovinska razmena između dveju država počela kontinuirano da opada od 2012. godine, odnosno pre uvođenja zapadnih sankcija Rusiji. Pad cena sirovina na globalnom tržištu reflektovao se smanjenjem ruskog izvoza, dok je manjak strukturnih reformi neophodnih za popravljjanje poslovnog ambijenta ruske privrede uticao na pogoršanje ekonomskih performansi i rasta, što se odrazilo na smanjenje uvoza nemačkih proizvoda. Takođe, pad rublje uticao je na poskupljenje nemačkog uvoza, što je zajedno sa smanjenjem investicione aktivnosti i potrošnje uticalo na smanjenje obima nemačkog izvoza u Rusiju.⁴⁰

³⁹ *Facts about German foreign trade*, Federal Ministry for Economic Affairs and Energy, Berlin, June 2016.

⁴⁰ Károly Grúber, Tamás Vaszari, 12.

Grafik 1: Kretanje spoljnotrgovinske razmene između SR Nemačke i Ruske Federacije u periodu od 2007. do 2015. godine (iznosi su u milijardama \$)



Izvor: Russian exports (National Information Portal)

Početak 2017. godine doneo je pozitivne trendove u spoljnotrgovinskoj razmeni između dveju država. Prema podacima nemačke statističke službe, spoljnotrgovinska razmena je tokom prva dva meseca 2017. godine porasla za 37.3 % u odnosu na isti period prethodne godine, dostižući iznos od 9.5 milijardi €. Na osnovu analize nemačkih eksperata iz Nemačko-ruske privredne komore, ovaj rast se može pripisati oporavku ruske privrede, za koju se očekuje da posle dve godine recesionog perioda, ostvari u 2017. godini privredni rast od 1%, kao i stabilizaciji cena nafte na globalnom tržištu, čije se posledice reflektuju na jačanje ruskog izvoza u Nemačku. Ovi pozitivni trendovi uticali su da predstavnici 63 % aktivnih nemačkih preduzeća u Rusiji u nedavnoj anketi ispolje optimizam u pogledu rasta spoljnotrgovinskog prometa tokom 2017. godine.⁴¹

Nakon početka ukrajinske krize, koji je rezultirao značajnim redukovanjem broja nemačkih kompanija na ruskom tržištu, čini se i da u tom pravcu duvaju „novi, bolji vetrovi“. Na osnovu podataka Nemačko-ruske privredne komore, nemačke investicije su tokom prvih devet meseci 2016. godine dostigle iznos od 2 milijarde €, koliko su iznosile tokom čitave 2015. godine.⁴² Oporavak ruske pri-

⁴¹ "Deutscher Handel mit Russland boomt", Zeit Online, 4. Mai 2017. Dostupno na: <http://www.zeit.de/wirtschaft/2017-05/internationale-sanktionen-handel-deutschland-russland-2017> (09.07.2017.)

⁴² WSJ: sanctions will not prevent the German investment in Russia to break records", Cyplive. Dostupno na <http://en.cyplive.com/ru/news/wsj-sankcii-ne-meshayut-nemeckim-investiciyam-v-rossiyu-bit-rekordy.html> (09.07.2017.)

vrede utiče na nemačke i druge zapadne investitore da razmišljaju o većim ulaganjima u Rusiju. Tome treba dodati i nizak kurs rublje, koji cenu rada u Rusiji za strane investitore čini još povoljnijom. Takođe, ruska vlada nastoji da određenim stimulativnim paketima privuče potencijalne strane investitore, poput potpisivanja „specijalnog investicionog ugovora“, koji stranim kompanijama koje ulože više od 750 miliona rubalja (nešto iznad 11 miliona €) nudi brojne povlastice i status domaćeg proizvođača. Prva nemačka kompanija koja je potpisala takav ugovor je kompanija Claas KGaA mbH, koja je 2016. godine investirala 120 miliona € u fabriku poljoprivrednih mašina. Pregovori između ruske vlade i nemačkog auto-giganta Daimler AG o potpisivanju sličnog ugovora rezultirali su odlukom nemačke kompanije da uloži više od 250 miliona € u fabriku koja će blizu ruske prestonice proizvoditi putničke automobile marke Mercedes-Benz. Radi se o prvoj investiciji nekog zapadnog auto-giganta u Rusiju nakon 3 godine od uvođenja sankcija.⁴³

Jedan od razloga za eventualnu kolebljivost nemačke strane, po pitanju uvođenja sankcija Rusiji, smatralo se da bi moglo da predstavlja pitanje gasa. Kako Nemačka 1/3 svojih potreba za gasom podmiruje sa ruskih nalazišta, tako se pojavila bojazan da bi Rusija mogla da prekine snabdevanje nemačkog stanovništva i privrede „plavim energentom“, kao deo odgovora na sankcije, koje je zapadni blok primenio prema njoj. Da se Rusija zaista odlučila na jedan takav radikalan potez, reperkusije bi po Nemačku bile mnogo ozbiljnije, nego što je to slučaj u pogledu gubitaka nastalih na osnovu smanjenja obima izvoza u Rusiju. Rezervnih alternativa na kraći rok, na osnovu kojih bi se nadoknadio prekid snabdevanja ruskim gasom, nema. S druge strane, Nemačka je predstavljala najvažnijeg uvoznika ruskog gasa u 2014. godini, tako da, imajući u vidu koliki značaj za rusku ekonomiju ima izvoz goriva, jasno je da bi ovo nanelo i Kremlju štetu ogromnih razmera. Treba naglasiti da je i tokom Hladnog rata ruski gas dopreman u Zapadnu Evropu, tako da je nerealno bilo očekivati da se zbog ukrajinske krize obustavi njegovo snabdevanje. Na taj način bi se ugrozila i realizacija projekta Severni tok 2, koji je dogovoren između dva nemačka energetska giganta i ruskog Gasproma, a sve u cilju da se duplira kapacitet gasa koji se doprema iz Rusije u Nemačku. „Argument da je Nemačka politika prema Rusiji ograničena od zavisnosti države od ruskog gasa, pokazao se kao neuverljiv.“⁴⁴

Iako je, po pitanju ukrajinske krize, zauzela stav u saglasju sa svojim evroatlantskim partnerima, Nemačka nije „spalila sve mostove“ po pitanju buduće saradnje sa Rusijom. Duboko svesna ruskih interesa u Ukrajini, kao i da kriza može jedino da se reši u saradnji sa Rusijom, Merkelova je apelovala da se, zajedno sa ruskom stranom, pronađe dugoročno rešenje. „Imamo duboke nesu-

⁴³ "Daimler to start making Mercedes-Benz cars in Russia", Reuters, Februar 21. 2017. Dostupno na: <http://www.reuters.com/article/us-russia-daimler-production-idUSKBN1601ZI> (09.07.2017.)

⁴⁴ Adomeit Hannes, 18.

glasice, bez sumnje. Ipak, ubeđena sam da se na srednji i dugi rok, tesno partnerstvo sa Rusijom mora nastaviti“.⁴⁵ Intenzivne konsultacije Merkelove i Putina po pitanju razrešenja ukrajinske krize, kao i brojni susreti nemačkih i ruskih političara, kao i privrednika, svedoče da istočni vektor nemačke spoljne politike nije žrtvovan, imajući u vidu znatno narušene odnose na liniji zapadni blok-Ruska Federacija.

Najbolja potvrda da Nemačka, uprkos „zahlađenju“ odnosa sa Rusijom zbog ukrajinske krize, gleda na duge staze u pogledu saradnje sa njom, jeste nastavak realizacije gasovoda „Severni tok 2“. Planirano je da se gasovod završi do kraja 2019. godine. Prema navodima nemačke agencije DPA, prve cevi za izgradnju novog gasovoda „Severni tok 2“ dostavljene su iz Rusije na nemačko ostrvo Rigen u Baltičkom moru. Izgradnja gasovoda će početi uprkos izveštaju „Strategija EU o kompresovanom gasu i gasnim skladištima“, koji je odobrio Evropski parlament, a u kojem se navodi da „Severni tok 2“ nije u skladu sa interesima EU. Novim gasovodom bi se eliminisali tranzitni rizici, poput događaja iz 2006. i 2009. godine, kada su se zbog spora Moskve i Kijeva, Evropljani suočili sa mogućnošću da zimu dočekaju sa „hladnim radiatorima“. Kako 2019. godine ističe rok gasnog ugovora između Rusije i Ukrajine, koji uključuje i tranzit, a pri tom, zbog narušenih odnosa između dve države, nije izvesno da će ugovor biti produžen, izgradnjom gasovoda „Severni tok 2“, Nemačka i EU bi dobile stabilne isporuke gasa na duge staze. „Nemačka, će od ovog projekta najviše profitirati. Nemačka je sad glavna tačka ulaska ruskog gasa u Evropu, a sa „Severnim tokom 2“, ona će dobiti sve ekonomske i političke pogodnosti uključujući novac, radna mesta i jačanje njene uloge na energetskom tržištu“.⁴⁶

Kako bi Nemačka, na najbolji mogući način, iskoristila veliki potencijal u saradnji sa Ruskom Federacijom, preduslov za tako nešto je popuštanje tenzija između zapadnog bloka i Rusije. Imajući u vidu koliki geopolitički uticaj imaju Sjedinjene Države na EU, otopljanjem zamrznutih odnosa između talosokratsko-atlantističkog i telurokratsko-evroazijskog diva, otvorio bi se i veći manevarski prostor za ostale države EU, u prvom redu za Nemačku, da dosegnu viši nivo odnosa sa Rusijom. Pobjeda Donalda Trampa na predsedničkim izborima održanim 8. novembra 2016. godine u Sjedinjenim Državama, upravo bi mogla da bude vesnik tih promena. Kako je 45. predsednik SAD najavio, poboljšanje odnosa između SAD-a i Rusije bi u perspektivi moglo dovesti i do približavanja stavova između dve super-sile u okviru ukrajinske krize. Novi „Détente“ na liniji Vašington-Moskva doveo bi i do ukidanja sankcija prema Rusiji, a u tom slučaju bi se mogla očekivati „lančana reakcija Evropljana“ po tom pitanju, kako

⁴⁵ „Merkel will „enge Partnerschaft mit Russland“, Frankfurter Allgemeine Zeitung. Dostupno na: <http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/die-kanzlerin-in-der-f-a-z-merkel-will-enge-partnerschaft-mit-russland-fortsetzen-12941420.html> (10.06.2017.)

⁴⁶ Ikodinović Olivera, „EU želi da Srbija plaća gas skuplje“, Sputnjik. Dostupno na: <https://rs.sputniknews.com/ekonomija/201509094452903/> (12.06.2017.)

tvrdi ruski politikolog Nikolaj Zlobin.⁴⁷ Ipak, imajući u vidu novi paket sankcija Rusiji, koji je američki Senat tokom juna meseca 2017. godine usvojio ogromnom većinom sa 98 od mogućih 100 glasova senatora, pomak u rusko-američkim odnosima nije na vidiku u kratkoročnom periodu. Takođe, samo nekoliko dana nakon odluke američkog Senata, lideri Evropske unije odlučili su na samitu u Briselu da produže ekonomske sankcije Rusiji na još šest meseci, usled nedostatka primene Sporazuma iz Minska, koji ima za cilj okončanje ukrajinske krize. Za Nemačku, kao i čitavu EU, najbolje je da naredni period, u skladu sa mišljenjem Kišorea Mahbubanija, profesora političkih nauka sa singapurskog Nacionalnog univerziteta, bude obeležen spoljnopoličkim aktivnostima SAD-a u duhu multilateralnog pristupa, potiskujući logiku „unipolarnog momenta“, koji ne odslikava današnju realnost u međunarodnim odnosima, dok bi nastup Rusije mogao poprimiti „evropski“ karakter, naglašavajući više njenu spremnost da modernizuje društvo i ekonomiju.⁴⁸

Podrškom politici sankcija prema Ruskoj Federaciji, evropske države istiskuju najraspostranjeniju državu na svetu sa evropskog kontinenta, usmeravajući je ka azijskom vektoru njene spoljnopoličke doktrine. Teško da bilo kakve sankcije mogu prisiliti moćnu Rusiju da povuče svoju odluku o pripajanju Krima, dok takva politika neminovno umanjuje entuzijazam u ruskom društvu za sprovođenjem reformi, po ugledu na zapadnoevropska društva, stvarajući odbrambeni mehanizam u vidu porasta nacionalizma. Ako ideja o budućim evropskim integracijama Rusije danas zvuči kao obična šala, onda predlog Vladimira Putina iz 2012. godine o stvaranju „Evrope od Lisabona do Vladivostoka“, nikako ne bi trebalo da deluje neozbiljno. Zona slobodne trgovine, koja bi obuhvatala skoro 700 miliona potrošača, uz ukidanje viza na putovanja građana, ujedinila bi evropski kontinent na najbolji mogući način.

8. Zaključak

Od članica kvinteta BRIKS, kao simbola udruživanja država rastućih ekonomija u kontekstu preformatiranja međunarodnog političkog i finansijskog sistema, Nemačka posebnu pažnju poklanja odnosima sa Ruskom Federacijom. Još u hladnoratovskom periodu, SR Nemačka je kroz specifičan oblik spoljnopoličke doktrine pod nazivom „Nova istočna politika“, nastojala da poboljšanjem odnosa sa stožerom komunističkog bloka, SSSR-om, stvori preduslove za mirno

⁴⁷ Popović, Petar, „Tramp, Evropa, Rusija“, Balkan magazin, 28. Novembar 2016. Dostupno na: <http://www.balkanmagazin.net/novosti-i-politika/cid128-149867/tramp-evropa-rusija> (13.06.2017.)

⁴⁸ Kishore Mahbubani, „Deutschlands Bestimmung: Europa führen, um die Welt zu führen“, Auswärtiges Amt Projektteam „Review 2014 – Außenpolitik Weiter Denken“, <http://www.aussenpolitik-weiter-denken.de/de/aussensicht/show/article/deutschlands-bestimmung-europa-fuehren-um-die-welt-zu-fuehren/pages/0.html> (15.06.2017.)

ujedinjenje nemačkog naroda u okviru jedne države. Dok je u hladnoratovskom periodu odnos između dveju država počivao na principu „približavanjem do promena“, ulaskom u posthladnoratovsko razdoblje, reujedinjena Nemačka je kroz inaugurisani koncept „promene kroz preplitanje“ zasnivala svoje odnose sa Rusijom, nastojeći da je u političkom i svakom drugom smislu „usidri“ na evropskom kontinentu. Ogromni prirodni resursi kojima Rusija obiluje, kao i visoke tehnologije kojima raspolaže nemačka privreda, a za čijim pristupom je vapila ruska privreda, koja je tokom devedesetih godina prethodnog veka krenula u transformaciju svoje privrede, nakon decenija etatističkog koncepta u privredi, predstavljali su priliku za snažnu „simbiozu“ nemačko-ruskih odnosa.

Uzlet u nemačko-ruskim odnosima tokom ere nemačkog kancelara Šredera doveo je do toga da su određeni zapadni analitičari tvrdili da Nemačka okreće leđa svojim zapadnim partnerima, usmeravajući svoju spoljnu politiku sve više ka Kremlju. Vrhunac u nemačko-ruskim odnosima dostignut je 2008. godine, pokretanjem nemačko-ruskog „Partnerstva u modernizaciji“, koje je poslužilo i samoj Evropskoj uniji da tokom 2010. godine po sličnom modelu pokuša da uspostavi partnerstvo sa Rusijom. Ukrajinska kriza, koja je izbila tokom 2014. godine dovela je odnose između zapadnog bloka, predvođenog SAD-om, s jedne strane, kao i Ruske Federacije, s druge strane, na najniži nivo od završetka Hladnog rata. Reflektor evropskog javnog mnjenja bio je najviše usmeren prema Nemačkoj, imajući u vidu posebne odnose Nemačke i Rusije, kako u političkom kontekstu, tako i u ekonomskom i energetskom, imajući u vidu razgranatu ekonomsku saradnju, kao i da Nemačka trećinu svojih potreba za gasom podmiruje iz Rusije, kao i njihov zajednički angažman na izgradnji gasovoda „Severni tok 1“ i „Severni tok 2“.

Nemačka je, u okviru pomenutog konflikta, stala na stranu svojih partnera u okviru evroatlantske zajednice, iako je bila izložena snažnom pritisku određenih poslovnih krugova, intelektualaca i javnog mnjenja da se ne pridružuje sankcijama usmerenim prema Rusiji. I pored pomirljivih izjava s nemačke strane da rešenje ukrajinske krize nije moguće bez Rusije, Nemačka nije menjala svoju odluku o pridruživanju pomenutim sankcijama. Imajući u vidu isprepletenost nemačko-ruskih odnosa, SR Nemačka će pokušati da, i u narednom periodu, igra ulogu neformalnog medijatora između dva suprotstavljena bloka, ali nikako po cenu izlaska iz evroatlantskih struktura, u kojima je uzela učešće od samih početaka njihovog stvaranja pedesetih godina prošlog veka. Izbijanje ukrajinskog konflikta tokom 2014. godine i uvođenje sankcija Ruskoj Federaciji od strane EU, kao i kontramere preduzete u suprotnom pravcu, „zaledili“ su, barem do momenta rešavanja ukrajinskog konflikta, mogućnost produbljivanja nemačko-ruskih odnosa, kao i dalji razvoj agende o partnerstvu između EU i RF.

Literatura

- Adomeit Hannes (2015): "German-Russian Relations: Change of Paradigm versus Business as Usual" *Note du Cerfa* 120, Study Committee for Franco-German Relations.
- "Beziehungen zu Deutschland", Auswärtiges Amt. Dostupno na: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/RussischeFoederation/Bilateral_node.html
- Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle, Dostupno na: <http://www.bafa.de/bafa/de/energie/erdgas/energieinfo/index.html>
- "Countries and regions, Russia", European Commission. Dostupno na: <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/russia/>
- "Daimler to start making Mercedes-Benz cars in Russia", Reuters, Februar 21. 2017. Dostupno na: <http://www.reuters.com/article/us-russia-daimler-production-idUSKBN1601ZI>
- "Dealing with Medvedev Won't be Easier, Putin Warns Merkel", Deutsche Welle, <http://www.dw.com/en/dealing-with-medvedev-wont-be-easier-putin-warns-merkel/a-3178031>
- Dettke Dieter, "The Iraq War and the Future of German Foreign and Security Policy", Reviewed by Will Fleeson, The European Institute, <http://www.europeaninstitute.org/index.php/93-european-affairs/february--march-2010>
- "Deutscher Handel mit Russland boomt", Zeit Online, 4. Mai 2017. Dostupno na: <http://www.zeit.de/wirtschaft/2017-05/internationale-sanktionen-handel-deutschland-russland-2017>
- Deutsch-Russisches Forum, <http://www.deutsch-russisches-forum.de>
- *Durch Zusammenarbeit Zivilgesellschaft und Rechtsstaatlichkeit in Russland Stärken*, Deutscher Bundestag Drucksache 17/1132717. Wahlperiode, Antrag der Fraktionen der CDU/CSU und FDP.
- *Facts about German foreign trade in 2014*, Federal Ministry for Economic Affairs and Energy, Berlin, May 2015.
- *Facts about German foreign trade*, Federal Ministry for Economic Affairs and Energy, Berlin, June 2016.
- Forsberg Tuomas (2016): "From Ostpolitik to 'frostpolitik'? Merkel, Putin and German foreign policy towards Russia", *International Affairs* 92(1), Chatham House, 21-42.
- Golinski Sophie, "Russia increases business investments in Germany", thinkRussia, Dostupno na: <http://www.thinkrussia.com/global-outlook/russia-increases-business-investments-germany-infographic>
- Ikodinović Olivera, "EU želi da Srbija plaća gas skuplje", Sputnik. Dostupno na: <https://rs.sputniknews.com/ekonomija/201509094452903/>
- Ivanji Andrej, "Strah od nezamislivog koje smo doživeli", Vreme br. 1249, 11. decembar 2014, <http://www.vreme.co.rs/cms/view.php?id=1252168>

- Jović-Lazić Ana (2009): "Istočno Partnerstvo Evropske Unije ", Evropsko zakonodavstvo, God. VIII, br. 29-30, Institut za međunarodnu politiku i privredu, 137-144.
- Károly Grúber, Tamás Vaszari (2016): *The Development and Direction of Russo-German Political and Economic Relations after 1990*, Institute for foreign affairs and trade, Budapest.
- Khoroshun D. Nikita (2014): " Geo-economic Interests of Russia and Germany in the Field of Industry", *Asian Social Science* Vol 11 No 6, 118-126.
- Kishore Mahbubani, "Deutschlands Bestimmung: Europa führen, um die Welt zu führen", Auswärtiges Amt Projektteam „Review 2014 – Außenpolitik Weiter Denken, <http://www.aussenpolitik-weiter-denken.de/de/aussen-sicht/show/article/die-aussenpolitische-kontinuitaet-ist-richtig-muss-aber-angepasst-werden/pages/5.html>
- Meister Stefan (2014): "Reframing Germany's Russia Policy – and Opportunity for the EU", European Council on Foreign Relations, April 2014, 1-12.
- "Merkel will "enge Partnerschaft mit Russland", Frankfurter Allgemeine Zeitung, <http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/die-kanzlerin-in-der-f-a-z-merkel-will-enge-partnerschaft-mit-russland-fortsetzen-12941420.html>
- Popławski, Konrad (2013): *Chasing Globalisation: Germany's Economic Relations with BRIC Countries*, OSW Studies, Warsaw.
- Popović, Petar, "Tramp, Evropa, Rusija", Balkan magazin, 28. Novembar 2016, <http://www.balkanmagazin.net/novosti-i-politika/cid128-149867/tramp-evropa-rusija>
- Ranking of Germany's trading partners in foreign trade, Statistisches Bundesamt. Dostupno na: https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/NationalEconomyEnvironment/ForeignTrade/Tables/OrderRankGermanyTradingPartners.pdf?__blob=publicationFile
- "Reakcije nemačkih političara na smrt Borisa Jeljcina, Deutsche Welle, <http://www.dw.com/sr/reakcije-nemačkih-političara-na-smrt-borisa-jeljcina/a-2661548>
- "Russia: Gazprom declares exports to Germany attain record high in 2016", Energy Market, 17.01.2017. Dostupno na: <http://www.energymarketprice.com/energy-news/russia-gazprom-declares-exports-to-germany-attain-record-high-in-2016>
- "Šreder na udaru zbog Putina", B92, http://www.b92.net/info/vesti/index.php?yyyy=2014&mm=03&dd=27&nav_category=78&nav_id=829478
- Štavljanin Dragan, "Pušten u rad "Severni tok: Ruski gas krenuo direktno ka Evropi", Radio Slobodna Evropa, <http://www.europeaninstitute.org/index.php/93-european-affairs/february--march-2010>
- Vertrag über die abschließende Regelung in bezug auf Deutschland, Chronik der Mauer. Dostupno na: file:///C:/Users/User/Desktop/58707_cdm-900912-bulletin-vertrag.pdf

- Volić H. Jelena, “Madam Šoša – Ruskinja na Čarobnom bregu“, Novi magazin br. 187, <http://old.bfpe.org/wp-content/uploads/2014/12/JV-Nemacka-Rusija.pdf>
- 17. Legislaturperiode,
- *Wachstum. Bildung. Zusammenhalt*, Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und FDP.
- WSJ: sanctions will not prevent the German investment in Russia to break records”, Cyplive. Dostupno na <http://en.cyplive.com/ru/news/wsj-sankcii-ne-meshayut-nemeckim-investiciyam-v-rossiyu-bit-rekordy.html>

Review scientific article

Received 01.04.2019.

Approved 21.05.2019.

MUTUAL RELATIONS BETWEEN GERMANY AND RUSSIA FROM 2000 TO 2017

The focus of this paper is based on the analysis of bilateral relations between Federal Republic Germany and the Russian Federation in the period from 2000 to 2017. Until November 2005, the German Government was led by Social Democratic party leader Gerhard Schroeder. After the triumph, the Christian Democrats at extraordinary parliamentary elections that were held in September the same year the rudder of the government is in hands of Angela Merkel until the present. Vladimir Putin largely determines main directions of Russian politics and represents a dominant political figure since the beginning of his first mandate as the Russian Federation President. These three political leaders have mostly dictated bilateral relations dynamics between FR Germany, as an economic leader in Europe, and the Russian Federation as the biggest country in the world.

Germany settles its needs for energy and vital resources mostly from Russia, while the great importance is paid to the import of the German technologies and capital by the Russian side in order to diversify its economy and ceased to be an economy based on the export of the national resources. Unlike most of the growing economies, Germany's relations with the Russian Federation overcomes the capacity of the economy and relates to political and security aspects. The peak of the German-Russian relations had been achieved in 2008 by the project Partnership in modernization. The European Union attempted in 2010 to establish a similar partnership with Russia following the same model. The Ukrainian conflict eruption in 2014 and introduction of sanction to Russian Federation by EU, as well as counter-measures undertaken in opposite direction, has frozen, at least until the moment of the Ukrainian conflict settlement, the possibility for further development of German-Russian relations and partnership agenda between EU and RF.

Keywords: *FD Germany, Soviet Union, Russian Federation, European Union, economy, energy, Ukrainian crisis*

SPECIFIČNOSTI LIDERSTVA U TURIZMU SA CILJEM USPEŠNOG POSLOVNOG PROCESA

Turizam u novom veku postaje glavna privredna sila. Zbog svoje specifičnosti poslovanja, u koje spadaju putovanja i boravak ljudi van mesta prebivališta, odnosno zbog specifičnih usluga koje nudi, organizovana turistička delatnost može značajno učestvovati u povećanju ukupnog dohotka privrede i doprineti njenom razvoju. Dobra organizacija obuhvata primenu stečenih znanja, kako teorijskih tako i iskustvenih, praktičnih. Znanje u savremenom poslovanju postaje osnovni razvojni resurs, međutim isto mogu primenjivati samo motivisani ljudski resursi. Zaposlenima je potrebna organizaciona sposobnost transformacionog liderstva. Transformacioni lideri su uvek spremni na prihvatanje i prilagođavanje promenama. S obzirom da turistička delatnost sve više utiče na privredni razvoj, proces turistifikacije bi još više dobio na zamahu primenom adekvatnog liderstva ili upravljanja. Rad stavlja akcenat na specifičnosti upravljačke forme u turizmu.

Ključne reči: Liderstvo, turizam, usluge, ljudski resursi, delatnost.

* Fakultet za menadžment Zaječar; biljana.ilic@fmz.edu.rs

** Prirodno matematički fakultet, Niš; widojes@yahoo.com

*** Fakultet za menadžment Zaječar; srdjan.zikic@fmz.edu.rs

1. Uvod

Reč „turizam“ potiče od engleske reči *tour*, što u prevodu znači: put, kružno putovanje, obilaženje itd. Pri tome, to putovanje se obavlja iz zadovoljstva i sa zadržavanjem u različitim mestima. Osoba koja preduzima takvo putovanje označava se kao turista. Međutim, treba istaći da svaki putnik nije turista. Turista je, u stvari, samo ona osoba koja u mestu, izvan svog prebivališta, provede najmanje jednu noć u ugostiteljskom ili drugom objektu za smeštaj gostiju, u cilju: odmora ili rekreacije, zdravlja, studiranja, sporta, religije, porodice, poslova, javnih misija i skupova^{1, 2, 3, 4}. U novijoj istoriji, putovanja radi zadovoljstva prvi su koristili Englezi i ta njihova navika veoma brzo se proširila na stanovništvo ostalih evropskih zemalja. Zbog toga se termin „tourism“ veoma brzo proširio i prihvatile su ga i ostale evropske zemlje (Francuska, Španija, Italija i dr.).

Turizam, kao društveno-ekonomska pojava, predstavlja kretanje ljudi u cilju zadovoljavanja turističkih potreba. To je pojava koja je prisutna u svim zemljama, ali se po obimu i efektima različito manifestuje. Stvoriti jednostavnu sliku o turizmu, nije ni malo lako jer je previše faktora „u igri“ odnosno reč je o višedimenzionalnoj pojavi. Dobri poznavaoци turizma ovu pojavu će objašnjavati sistematski i suzdržano, bez velikih pretenzija da, na jednom obliku ispoljavanja turizma, objasne sve o njemu. S obzirom da je čovek-turista osnovni subjekat i pokretač razvoja turizma, posmatrano u celini, to se mora imati u vidu prilikom definisanja turizma⁵. Pojedina istraživanja su turizam predstavljala kao sistem, te su uspostavljene i različite dimenzije ili modeli tog sistema. Prema funkcionalnom modelu sistem turizma sačinjen je od pet elemenata i to: turisti, emitivna regija, tranzitne rute putovanja, destinacijska regija i industrija turizma ili turistička privreda⁶.

Čovek – turista pojavio se mnogo pre nego što se pojavio savremeni turizam. Međutim, tek na određenom stadijumu razvoja ljudskog društva, a kao posledica razvoja društvene podele rada i dostizanja odgovarajućeg obima turističkih putovanja, došlo je do pojave delatnosti koje svoj osnov razvoja baziraju na zadovoljenju potreba turista. Turista se dakle stavlja u centar turističkih aktivnosti. To je u redu, iz razloga što turista plaća senzaciju koju doživi. Zadovoljstvo turista podrazumeva da se ispune sva njegova očekivanja. Savremeno poslovanje u turizmu dovelo je, kao i kod ostalih uslužnih i proizvodnih delatnosti, do pojave razmaženog potrošača. Savremeni turista je razmažen iz razloga što mu se turi-

¹ Cohen E. (1994): „Who is Tourist ?“. Sociological Review No 4, New York.

² Prijevec B. (1999): „Ekonomska obilježja turizma“. Zagreb, str. 17-20.

³ Milenković S. (1999): „Turistička aktivnost u tržišnoj privredi“. Paraćin, str. 20-26.

⁴ (1984): „Ekonomska enciklopedija“. Beograd.

⁵ Marković S., Marković Z. (1970): „Osnove turizma“. Zagreb, str. 10.

⁶ Leiper N. (2004): „Tourism management, (3rd editions)“. Pearson education Australia, French Forest.

stički sadržaji nude sa svih strana. Kako su ponude brojne, tako se i sadržaji obogaćuju. Ono što je zasita važno, prilikom interakcije potrošača i proizvođača ili ponuđača usluga, to je mogućnost takve ponude koja bi prevazišla očekivanja turista! Dostići ovaj cilj u savremenom turizmu zaista nije lako. No, oduševiti turistu, kao potrošača nije i nemoguće.

Jedna turistička organizacija se sastoji od mnogobrojnih resursa, ali ljudski resursi čine njenu meku i sofisticiranu, najvažniju komponentu. Savremeno upravljanje ljudskim resursima u organizacijama, nije ni malo jednostavan zadatak. Nekada je bilo dovoljno da rukovodilac ili menadžer bude na poziciji da izdaje naređenja, koja su se morala poštovati. Međutim, razvojem sveukupnih društvenih odnosa, razvio se i pristup upravljanju ljudskim resursima. Savremeno tržište karakteriše turbulentne promene, dok ih je globalizacija još više ubrzala. Kako su organizacije morale da se prilagođavaju uslovima poslovanja, tako su i njihovi lideri morali da menjaju stilove upravljanja. Jedan od savremenih i vrlo popularnih stilova upravljanja, predstavlja transformacioni stil liderstva. Ove tipove menadžera karakteriše neprestano suočavanje sa promenama i priželjkivanje promena. Kako su se promene brzo odvijale u organizacijama, tako su se i ovi lideri neprestano usavršavali u svom načinu upravljanja. S obzirom na turističko poslovanje, koje je poslednjih decenija doživelo ekspanziju, lideri koji su uvek spremni na promene su dobrodošli. Karakteristika transformacionih lidera je upravo njihova spremnost na prihvatanje izazova i stalna rešenost na prilagođavanje načina upravljanja datim situacijama.

2. Turizam kao privredna delatnost

Pojam turista vezan je za pojam putovanja, ali ne za sva, nego samo za ona putovanja koja su motivisana željom za odmorom ili razonodom, u fizičkom i psihičkom smislu. Zapravo, samo takva putovanja mogu se smatrati turističkim. Osim toga, u turistička putovanja mogu se svrstati i ona putovanja koja su motivisana željom da se zadovolje kulturne potrebe, u smislu psihičke rekreacije. Iz navedenog može se zaključiti da se, pri određivanju pojma turista, moraju imati u vidu sledeća dva uslova i to: (a) putovanje koje omogućuje privremeni boravak u mestima van mesta stalnog boravka i (b) da je to putovanje (promena mesta boravka) uslovljeno željom za odmorom i razonodom, u psihičkom i fizičkom smislu⁷.

Svakodnevna životna sredina, očito, čoveka čini umornim, nervoznim, željnim promena. Potreban je prekid svakodnevice, potreban je beg iz životne kolotečine, letargije, potrebno je napustiti mesto stalnog boravka, doživeti nešto novo. To očekivano zadovoljstvo je generator turističkih putovanja. Promena

⁷ Stefanović V., Šaćirović S. (2010): "Mutual dependence of Touristic and Economic Development". Facta Universitatis, Univerzitet u Nišu.

mesta boravka dovodi do koncentracije turista u određenim mestima - turističkim mestima. U njima turisti uspostavljaju određene odnose na ekonomskim osnovama iz razloga što oni zahtevaju odgovarajuće usluge – smeštaj, ishranu, razonodu, kulturu i tako dalje. Da bi se te njihove potrebe zadovoljile, neophodno je da u turističkim mestima postoje određene privredne i vanprivredne delatnosti koje mogu da zadovolje turističku tražnju⁸.

Pored ekonomskih odnosa, u turističkim mestima se uspostavljaju i širi društveni odnosi, to jest odnosi između turista i lokalnog stanovništva, kao i odnosi između samih turista. Imajući sve ovo u vidu, može se pristupiti definisanju turizma kao društvene pojave i to su činili mnogi teoretičari. Međutim, u literaturi se navodi da su najprihvatljiviju definiciju dali švajcarski autori W. Hunziker i K. Krapf, a koja glasi: „Turizam je skup odnosa i pojava, koje proizilaze iz putovanja i boravka posetilaca nekog mesta, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova privredna delatnost“⁹.

Najvažnije karakteristike turizma, kao privredne delatnosti, na osnovu kojih se on razlikuje od ostalih delatnosti, su:

- (1) heterogenost strukture,
- (2) visok stepen elastičnosti tražnje turističkih usluga i neelastičnost ponude,
- (3) naglašen sezonski karakter poslovanja,
- (4) specifičnosti u pogledu proizvodnosti rada.

Turizam je raznorodna privredna delatnost, koja se sastoji iz različitih privrednih i neprivrednih aktivnosti, a sve zajedno učestvuju u zadovoljavanju potreba turista (domaćih i stranih). Osnovu turističke privredne delatnosti čine: ugostiteljstvo i hotelijerstvo, saobraćaj, turističke i putničke agencije, zatim trgovina na malo, zanatstvo i razne vrste komunalnih delatnosti. Od neprivrednih delatnosti treba istaći kulturno-umetničke, sportske i druge aktivnosti, zatim rad raznih turističkih organizacija.

Sve ove delatnosti direktno ili indirektno utiču na formiranje turističke ponude. U tom smislu, turistički agregat ili turistički sistem čine¹⁰: 1 – sredstva transporta (avioni, automobili, železnica, pomorski i rečni brodovi, autobusi itd.), 2 – objekti za smeštaj i ishranu (hoteli, moteli, restorani, privatna domaćinstva itd.), 3 – putničke agencije, 4 – turistički vodiči, C5 – ostali objekti za ishranu turista, 6 – prodavnice za prodaju suvenira i specifičnih artikala, 7 – proizvođači suvenira i specifičnih artikala, 8 – folklorna umetnost i C9 – razni oblici i organizacione forme za zabavu i razonodu. U okviru svakog, prethodno navedenog agregata ili sistema, može se vršiti dalja klasifikacija. Na primer, kod transporta:

⁸ Unković S. (1995): “Ekonomika turizma”. Beograd.

⁹ Hunziker W., Krapf K. (1942): “Allgemeine Fremdenverkehrslehre”. Zuriq.

¹⁰ Unković S. (1995): “Ekonomika turizma”. Savremena administracija, Beograd, str. 25.

$C1 = A1, A2, A3.., An$, gde je: A1 – domaći vazdušni saobraćaj, A2 – međunarodni vazdušni saobraćaj, A3 – javni drumski saobraćaj, itd. Može se reći da turizam ne predstavlja posebnu privrednu delatnost (kao industrija, poljoprivreda, saobraćaj i slično), obzirom da ne postoji mogućnost za striktno kvalitativno i kvantitativno determinisanje turističke privrede kao zasebne i nezavisne celine. Navedena odrednica turizma je važna za definisanje turističke politike, planiranje razvoja turizma, određivanje investicionih aktivnosti, te određivanje karaktera rada sa stanovišta njegove proizvodnosti. Na slici 1 data je podela turizma prema vrsti motiva, prevoznom sredstvu, društvenim grupama i teritoriji.

Slika 1: Podela turizma



Izvor: Kovačević Vinko & Topalović Sanja, Geografija, Klett 2016

2.1. Osnovni faktori razvoja turizma

Razvoj turizma, od samog početka njegovog nastanka, pa sve do današnjih dana, može se predstaviti jednom rečenicom – parafraziranjem stare latinske izreke: „Turismus idet crescite undo”, što u prevodu znači – turizam ide i raste idući. Na osnovu toga, može se zaključiti da i ovako sažeta fraza uspešno prikazuje osnovnu karakteristiku fenomena turizam – stalni rast. Ključni uzroci stalnog rasta turizma su sledeći: (a) povećanje nivoa životnog standarda, kako u najrazvijenijim, tako i u drugim, manje razvijenim zemljama sveta, (b) povećanje fonda slobodnog vremena i pravo na plaćeni godišnji odmor zaposlenog stanovništva u velikom broju zemalja, (v) povećanje fonda raspoloživih slobodnih novčanih sredstava, nakon podmirenja osnovnih životnih potreba, čiji dobar deo ide u turističku potrošnju, (g) visoki stepen urbanizacije, (d) uključivanje novih struktura i segmenata stanovništva u kategoriju potencijalne turističke tražnje, to jest potrošnje i (đ) povećana mogućnost korišćenja modernih sredstava transporta¹¹. Pro-

¹¹ Stefanović V., Azemović N. (2012): “Marketinške aktivnosti u turističkoj privredi”. Monografija, Geografski Fakultet, Beograd.

stornu koncentraciju proizvodnje izazvanu industrijskom revolucijom pratila je i prostorna koncentracija potrošnje. Međutim, urbanizacija, posebno eksplozivna tokom XX veka, nije značila samo narastanje urbanog tkiva. Ona je, možda, bila i više od toga: širenje jednog novog načina života koji raskida s tradicionalnim odnosom čoveka i prirode, čoveka i čoveka, zamenjujući ih nekim sasvim novim odnosima. Navedena snažna koncentracija stanovništva u gradovima izazvala je određene reakcije u ponašanju ljudi što je u svim sredinama, gde je to dozvoljavao ekonomski potencijal, dovelo do turističkih kretanja¹².

Turističko ponašanje je determinisano ekonomskim, ali i sociopolitičkim faktorima. Svi ti faktori nose pečat određene sredine i može se reći da je svaka sredina, u tom smislu, „slučaj za sebe”. Zbog toga je potrebno umerenom dedukcijom doći do određenih zajedničkih tendencija, kojima je moguće objasniti opšte turističko ponašanje. Šta se zaista događa u misaonim procesima potencijalnih turista, kako bi se odlučili za potrošnju u turističkom sektoru, vrlo je kompleksno pitanje. U traženju odgovora, neizostavno se polazi od pretpostavke da je turistička aktivnost deo podsvesti i želja svakog čoveka da pronađe „spas“ od izazova svakodnevnice. Taj unutrašnji poriv je generator turističke tražnje, odnosno nastanka turističke potrebe, kao ishodišta unutrašnje neravnoteže svakog pojedinca. Dalje, sledi stvaranje turističkog motiva koji čoveka gura u „svet turističkog zadovoljstava“ i od njega pravi homo turisticus-a. Finale ovoga je proces rekreacije, čime se zaokružuju osnovni faktori razvoja turizma.

2.2. Specifičnosti ljudskih resursa u turizmu

Kvalitet privremenog turističkog boravka, u najvećoj meri, zavisi od kvaliteta, dakle angažovanosti, dobre volje i edukacije ljudskih resursa na svim nivoima gostoprimstva. To odmah implicira pitanje na koji se način sagledava važnost ljudskog faktora, kao nosioca i izvršioca turističkih aktivnosti na nekom prostoru, koji pretenduje da bude visoko receptivan, bilo da je reč o regionu ili celoj zemlji. Zbog toga, sagledavanje problema ljudskih resursa u turizmu ima različit ponder jer se govori o prostoru: (a) koji je već dostigao visok stepen turističke razvijenosti, (b) koji je u razvoju i (v) koji, tek, sagledava i planira svoj turistički razvoj. U većini turističkih zemalja sve tri mogućnosti su prisutne, a osnovno pitanje koje se postavlja je pitanje izvora ljudskih resursa. Dakle, odakle regrutovati potrebne kadrove, koliko su oni prisutni na prostoru koji se posmatra, odnosno koliko se treba okrenuti prema susednim ili daljim izvorima? Ovo je, naizgled, jednostavno pitanje na koje, početak odgovora treba potražiti na bitnim demografskim karakteristikama prostora. To se odnosi na ravnomeran rast: prirodnog priraštaja stanovništva i trendova turističkog rasta. Ta međuzavisnost je izuzetno bitna, jer treba planirati mehanički priliv stanovnika (problem ostrva, na primer). Daleko je složeniji, međutim, problem izvora ljudskih

¹² Golubović P., Čvoro J. (2001): „Geografija Jugoslavije”. Niš, str. 294 – 298.

resursa na prostorima izrazite koncentracije turističkih kapaciteta. Na ovim prostorima turizam je prioritetna delatnost, stožer privrednog i ukupnog razvoja, što tom problemu daje kompleksnost i višedimenzionalnost. Ovde su ljudski resursi glavni akcelerator i limitirajući faktor sveukupnog razvoja. U tom smislu, treba analizirati i prostornu i vremensku dimenziju ljudskih resursa. U poslovanju turizma postoje dva vremenska razdoblja i to: celogodišnje poslovanje što znači da objekti stoje na raspolaganju turistima tokom cele godine, bez obzira na stepen iskorišćenosti kapaciteta (objekti su, najčešće, locirani u velikim urbanim sredinama i po pravilu, imaju niže korišćenje kapaciteta tokom vikenda ili u jeku glavne turističke sezone) i sezonsko poslovanje gde su objekti u funkciji samo određeni deo godine, dok su za ostalo vreme zatvoreni¹³.

Da bi se istakla kompleksnost pitanja ljudskih resursa u turizmu, potrebno je naglasiti složenost turističke ponude, dakle tržišne pozicije gde ti ljudski resursi deluju. Nasuprot turistima – potrošačima stoji veliki broj subjekata turističke ponude: od ugostiteljskih i hotelijerskih usluga, saobraćaja i trgovine, do proizvođača suvenira i ostalih proizvoda namenjenih turističkom tržištu. Svi oni, ako se generalizuje, čine na određeni način turističku ponudu, što bi značilo da i kadrove, koji pružaju navedene usluge, treba ubrojiti u turističke ljudske resurse.

Turizam je radno intenzivna delatnost što jednostavnim jezikom rečeno, znači da je za obavljanje te privredne aktivnosti potrebno mnogo ljudskog potencijala. Poznate činjenice o uticaju automatizacije i elektronike na smanjenje potrebnih kadrova, u turizmu imaju samo ograničen uticaj, jer uprkos svim pokušajima uvođenja modernih tehničkih i tehnoloških rešenja u poslovanju turističkih preduzeća, čovek, ipak, ostaje glavni “proizvođač” usluga. Savremena tehnička pomagala, uglavnom, doprinose ubrzanju pojedinih radnih procesa, promeni tehnologije rada, ali po pravilu, imaju manji uticaj na smanjenje broja zaposlenih, naročito u ugostiteljstvu. Kod drugih privrednih delatnosti taj uticaj je izraženiji. To pokazuje koeficijent ostvarenog prihoda i broja zaposlenih u pojedinim privrednim delatnostima. Činjenica je da ugostiteljstvo i putničke agencije, svojom tehnologijom rada, zahtevaju povećani broj zaposlenih u odnosu na druge privredne delatnosti. Iz te konstatacije moguće je, dalje, izvući zaključak da pozitivan trend rasta turističkog prometa, neminovno povlači za sobom i znatno povećane potrebe za novim radnim potencijalom, pa možemo zaključiti da je turizam snažan generator novih radnih mesta. Za ljudske resurse, koji su radno angažovani u turizmu, vezana su četiri osnovna obeležja i to: (1) visoko učešće žena u strukturi zaposlenih; (2) visoko učešće nekvalifikovanih kadrova; (3) visok starosni nivo zaposlenih i (4) potreba za brojnim sezonskim radnim potencijalom¹⁴.

¹³ Stefanović V. (2017): “Uticaj transformacionih liderstva na motivaciju zaposlenih u turizmu”. Monografija, Prirodno matematički fakultet, Niš.

¹⁴ Pirjevec B. (2002): “Počela turizma”. Mikro rad, Zagreb, str. 139.

Što se tiče visokog učešća žena u strukturi zaposlenih, treba reći da je turizam „industrija gostoprimstva“ i da na neki način, po osnovnim karakteristikama, odgovara ženama. U hotelijerstvu poslove domaćinstva (uređenje soba, održavanje čistoće, dekoracije i pranja rublja), posluživanje jelom i pićem, a posebno mnogobrojne poslove u kuhinji, obavljaju pretežno žene. To se, takođe, odnosi na recepciju, blagajnu, administrativne i obračunske poslove. U poslovima putničkih agencija, takodje, prevladavaju žene. Pored toga, veliki broj ostalih usluga koje koriste turisti, najčešće, obavlja ženska populacija. Razmatrajući samo glavna obeležja zapošljavanja u turizmu, nužno je naglasiti ulogu i mesto i onog dela ženske populacije koja se nalazi izvan radnog kontingenta, odnosno izvan evidencije o zaposlenom delu stanovništva. Pri tome, treba početi sa dobro poznatom činjenicom da dobar deo smeštajnih kapaciteta otpada na domaćinstva ili popularnije nazvano, privatni smeštaj. Iako ne postoji potpuna statistička evidencija o „zaposlenima“ u tom segmentu smeštaja, može se slobodno tvrditi da praktično sve poslove vezane za poslovanje tog oblika smeštaja obavljaju žene. Za vreme turističke sezone, ženski deo populacije, uz svoj svakodnevni posao domaćice, obavlja i mnogobrojne poslove koji su vezani za smeštaj i usluživanje gostiju, koji borave u njihovim domovima. Upravo je taj njihov angažman doprineo velikim promenama u životima i kulturnim navikama, s jedne strane, i bitno pospešio poboljšavanje životnog standarda porodica koje se bave iznajmljivanjem svojih domaćinstava stranim i domaćim turistima, s druge strane. Sledeća osnovna karakteristika zapošljavanja, u turističkom sektoru privrede, je potreba za velikim udelom nekvalifikovanog i polukvalifikovanog radnog potencijala. Naime, u turizmu postoji veliki broj radnih mesta za koja se ne traži posebna stručna kvalifikacija, kao ni potpuno obrazovanje. Pri tome, poznato je da je broj zaposlenih takvog profila obrnuto proporcionalan kategoriji smeštajnih kapaciteta, to jest što je viša kategorija smeštajnog objekta, to je u strukturi zaposlenih manje onih sa nižim kvalifikacijama. Za obavljanje jednostavnih poslova koji, najčešće, nisu u direktnom kontaktu s gostima, po pravilu, je potreban veliki broj zaposlenih sa nižim kvalifikacionim profilima (čak i do 20%). Naravno, uvek se postavlja pitanje da li je i kako je moguće sa takvim zaposlenim kadrovima pružiti kvalitetne usluge, a kvalitetne usluge su temelj „industrije gostoprimstva“. Međutim, niska kvalifikaciona struktura zaposlenih, s druge strane, pokazuje da je potrebno relativno malo vremena za njihovo stručno osposobljavanje i usavršavanje. Zbog toga, najbolji način za njihovo obrazovanje je – princip kontinuiranog obrazovanja. Ono omogućava da se svi zaposleni vrlo brzo prilagođavaju radikalnim promenama u vremenu i prostoru, a koje se odnose na narasle potrebe turista. Ljudske resurse u turizmu karakteriše i visok nivo starosne strukture zaposlenih. Sa makroekonomskog stanovišta to je odraz stanja u privredi i društvu i nesređene socijalne politike. Svi oni koji ne mogu pratiti savremene trendove znanja i obrazovanja ostaju bez radnog angažovanja u drugim privrednim delatnostima, pa spas traže u turističkoj delatnosti.

Međutim, turizam je i „industrija doživljaja“, gde se prvenstveno traži dinamika, poletnost, vedrina i stručnost mladih ljudi, koji su spremni da odgovore na svaki izazov i da se prilagode svakom izazovu. Pozitivna percepcija turističke destinacije, odnosno ugodan prvi utisak kod turiste moraju biti podstaknuti mladim, ambicioznim, stručnim i spremnim (najčešće ženskim) poslanicima, sa znanjem nekoliko stranih jezika i koji raspolažu sa kvalitetnim informacijama. Turistička kretanja su, po pravilu, vezana za određena godišnja doba što celoj turističkoj delatnosti, nameće sezonsko poslovanje. Sezonsko poslovanje stvara jedan od najvećih problema turizma, potrebu za angažovanjem sezonskih kadrova. Pri tome, veoma važna su tri pitanja problema „sezonaca“ koji, kao što je poznato, ne žive u turističkim mestima koja imaju potrebu za tim kadrom. Ta tri problema su: (a) neophodna akvizicija sezonskih radnika izvan mesta zapošljavanja, (b) problem njihovog stručnog i obrazovnog profila potrebnog za obavljanje određenog posla i (v) problem adaptacije u novoj životnoj i radnoj sredini. Sezonski radnici se traže i biraju iz redova nezaposlenih, odnosno privremeno zaposlenih, koji najčešće nemaju nikakvo, ili imaju nedovoljno radno iskustvo na poslovima za koje se uzimaju u privremeni radni odnos. Nije redak slučaj da oni nemaju ni dovoljno sklonosti za taj posao. Naravno i ovde se odmah mora postaviti pitanje kvaliteta usluge. Sezonski radnici koji se ne regrutuju iz domicilnog stanovništva, tokom svog boravka u mestu privremenog zaposlenja, na različite načine se uključuju u radne i životne običaje svoje nove okoline. To su vrlo ozbiljni socijalni problemi, koji se posebno reflektuju na decu. Na kraju, treba reći i nekoliko reči o uslovima rada u turizmu. Opšte poznata je uzrečica među zaposlenima u turizmu, da taj posao mogu raditi samo entuzijasti, zaljubljeni u turizam itd. Rad u turizmu se odvija u više smena, praznicima, u sezonama kada temperature nisu baš najprijatnije itd. Rezultat toga je povećana fluktuacija kako stalno, tako i privremeno zaposlenih, ali i istovremeno i nedovoljan interes mladih da svoju radnu karijeru grade u turizmu. Treba ipak reći da se od ovih uslova u pozitivnom razlikuje rad u turističkom posredništvu, naročito po primanjima, ali je to tek deseti deo zaposlenih u turizmu.

3. Liderstvo u savremenim organizacijama

Sveopšta kompleksnost i turbulentnost okruženja, praćena permanentnim promenama, snažno utiču na uspešnost poslovnih sistema. To znači da savremene organizacije obavljaju svoje poslovne aktivnosti u jako promenljivom okruženju. Da bi bile konkurentne na tržištu, organizacije moraju, ne samo usvajati promene iz okruženja, već i one same moraju stvarati promene koje se zasnivaju na inovacijama. Savremene organizacije pred lidere postavljaju krupne izazove. Treba istaći i stav da je liderstvo sposobnost koja se i uči, ali i nasleđuje, odnosno stav da je liderstvo i nauka i umetnost, upravo s toga, lideri su hrabri i

uporni ljudi koji svoje vizije na etički prihvatljiv način pretvaraju u nove realnosti, oni su komete (kreativni, otvoreni, motivisani, efektivni, timski orijentisani, edukovani). Lideri su ljudi koji donose promene. Samo pomoću promena oni žele i mogu da iskazuju svoj uticaj i imaju karakter „kreativnih buntovnika“ s razlogom¹⁵ polazeći od suštine procesa liderstva, kao mudrog načina korišćenja moći, treba istaći tri njegova bitna elementa¹⁶:

1. ko može zadobiti poverenje potencijalnih sledbenika,
2. šta se želi ostvariti saopštanjem vizije,
3. kako ostvariti viziju preko uticaja,

Lideri su usmereni na bihevioralne probleme u organizaciji, ili, liderstvo je funkcija koja se isključivo odnosi na ljude i prevashodno na njihovu motivaciju. Treba, međutim, reći da „razlike u shvatanjima fenomena liderstva i nepostojanje neke jedinstvene i konzistentne definicije ovog procesa, rezultat su, dobrim delom evolucije liderstva i pojave novih pristupa liderstvu“. Ipak, postoji skoro opšta saglasnost da se ovaj proces može iskazati na sledeći način¹⁷:

$L_s = f(L, S, Si)$, gde je
 L_s – liderstvo (vođenje),
 L – lider (vođa),
 S – sledbenik,
 Si – situacija.

Obaveze lidera u organizaciji su veoma kompleksne i složene. Pored obaveza koje se odnose na same ciljeve organizacije (definisane od strane samog lidera), postoje i obaveze koje se odnose na sledbenike, gde lider svojim socijalnim veštinama razvija dobre međuljudske odnose i potencira timski rad. Međutim, generalno gledano, lideri u organizaciji obavljaju dve grupe zadataka. Jednu grupu čine »makro« (strateško liderstvo), a drugu »mikro« zadaci (operativno liderstvo)¹⁸.

3.1. Specifičnosti liderstva u turizmu

Motivacija je sredstvo vođenja. Prema tome, vođstvo preduzeća treba da poznaje varijable motivacije, preferencije zaposlenih, prirodu ljudskog ponašanja i načine reagovanja pojedinaca na preferencije. Liderstvo ili sposobnost vođenja može se definisati kao sposobnost jedne osobe da utiče na druge ljude tako da

¹⁵ Daft R. L. (2012): "Leadership, Theory and Practise". the Dryden press, Fort Worth, TH, p. 103.

¹⁶ Pokrajac S. (2001): "Menadžment promena i promene menadžmenta". Topy, Beograd, str. 88.

¹⁷ Stefanović V. (2017): "Uticaj transformacionih liderstva na motivaciju zaposlenih u turizmu". Monografija, Prirodno matematički fakultet, Niš

¹⁸ Liderstvo i osobine vođe, dostupno na: <https://www.scribd.com/doc/21373345/Lideri-i-liderstvo-osobine-vodje>

oni sarađuju i doprinose naporima usmerenim ka ostvarivanju ciljeva organizacije. Liderstvo objedinjuje 4 komponente¹⁹:

1. Aktivnost drugih ljudi (sledbenika, podređenih ili članova tima) koji su spremni da prihvate smernice i uputstva lidera,
2. Nejednaku raspodelu moći između lidera i sledbenika, odnosno članova tima (iako lider po pravilu ima veću moć i veći uticaj, ni sledbenici nisu bez uticaja, naročito u uslovima timskog rada)
3. Sposobnost da se na različite načine koriste različiti oblici moći kako bi se uticalo na ponašanje sledbenika.
4. Kombinacija prethodna 3 elementa (bez nje nema uspešnog i produktivnog liderstva)

Došlo je do transformacije ponašanja lidera. Lider se ne potvrđuje kontrolom i kažnjavanjem podređenih, nego praktičnim aktivnostima i rešavanjem konkretnih zadataka sa sledbenicima. On svoj ugled ne zasniva na galami, zastrašivanju zaposlenih i visokoj poziciji, nego na svojim sposobnostima i vrlinama, svojim idejama i vizijama i svojim veštinama i rezultatima. Liderstvo i upravljanje nisu pojmovi istog značenja uprkos činjenici da se često poistovećuju. Današnji način poslovanja i napredak tehnologija, kao i komunikacionih sistema, doveo je do opšte prihvaćenog stava da je u savremenoj privredi potreban ljudski resurs sa „liderskim sposobnostima“, jer se smatra da je baš taj faktor, aktiva bez koje ne može uspešno da se posluje. Liderstvo je usko povezano sa superiornim performansama preduzeća. Liderstvo predstavlja jedan od najuticajnijih faktora kada posmatramo primenu strategije. Ono što je odlika svih tržišnih giganta kao i uticajnih malih i srednjih preduzeća jeste ta da njihovi lideri najveći deo svog vremena provode u kreiranju i sprovođenju strategije. Karakter je centralni deo i osnovni stub lidera. Sve počiva na njemu i proizilazi iz njega i lider treba da²⁰:

1. donosi odluke razmišljajući u korist organizacije, a da koristi svoje lične stavove kako bi uticao na odluke,
2. da ispunjava date obaveze i obećanja,
3. da stalno radi na sebi, da uči i da se usavršava,
4. da je uvek otvoren za feed-back,
5. da je svima dostupan,
6. da svakog saradnika tretira istim manirom,
7. da ne pravi razliku između ljudi na različitim nivoima u organizaciji,
8. da veruje ljudima i da uvek očekuje dobre namere od njih,
9. da radi timski,
10. da ne bude arogantan,

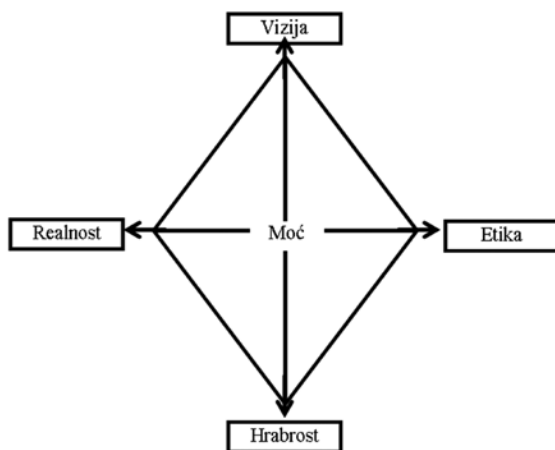
¹⁹ Lester B. (1994): “The key to Management Success”. Hamilton institut, New York.

²⁰ Sajfert D. (2018): “Etično ponašanje lidera u organizacijama kao faktor individualnih i organizacionih performansi”. dok. disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Tehički Fakultet Mihailo Pupin, Zrenjanin.

11. da bude postojan prema preprekama i
12. da bude elastičan prema promenama.

Znači, liderstvo je neophodno kao uslov za vođenje promena. Neki teoretičari organizacije i menadžmenta vole da istaknu da u preduzećima ima mnogo menadžera (nažalost ne uvek i dobrih), a malo lidera²¹. Ovi drugi su stvarni nosioci efektivnih promena i svoju moć zasnivaju na snazi svoje ukupne ličnosti (stručne, moralne, profesionalne), a ne na formalnoj poziciji u organizaciji. U tom smislu Konstenbaum je definisao tzv. dijamant liderstva koji je prikazan na slici 1²².

Slika 1. *Dijamant liderstva*



Izvor: Pokrajac, S. (2001), *Menadžment promena i promene menadžmenta*, TOPY, Beograd, str. 89

Postoje četiri popularna mita kada se posmatra termin lider:

1. Svako može da bude lider,
2. Lideri postižu dobre poslovne rezultate,
3. Ljudi koji dođu na čelo preduzeća su lideri, ali nije uvek tako,
4. Lideri su dobri mentori

Liderstvo ima nekoliko kompleksnosti, pre svega sposobnost da se utiče na druge. Najbitniji od svih faktora jesu stručnost samog lidera i moć koju poseduje. Motivacija sledbenika spada u dve kategorije – racionalnu i iracionalnu. Lideri i sledbenici su fundamentalne uloge u kojima se pojedinac kreće u različitim okolnostima. Da bi se promena sprovela u strategiji, ona mora biti propra-

²¹ Bennis W. (1999): "The Leadership Advantage". *Leader to Leader*, No. 12.

²² Koenstenbaum P. (1991): "Leadership: The Inner Side of Greatness". Josey – Bass Publisher, San Francisco, p. 33.

ćena promenama menadžment tima. Ostvarivost sprovođenja strategije zavisi od ujednačenosti između sposobnosti menadžmenta i kompleksnosti sprovođenja strategije. Ono što je već spomenuto jeste da lider pre svega mora biti stručan, a to dovodi do zaključka da na primer upravni odbor jednog preduzeća mora da ima adekvatnu informaciju o tome ko ima poziciju koja je kritična za uspešno sprovođenje strategije i da li poseduje adekvatne liderske kvalitete za sprovođenje strategije. Ono u čemu leži moć upravnog odbora jeste da može da menja menadžment tim ako proceni da njegova stručnost, obrazovanje ili sposobnost nisu na zadovoljavajućem nivou da bi se adekvatno sprovela strategija.

Da bi menadžment tim funkcionisao na pravi način i da bi se liderstvo ocenilo kao uspešno, a strategija sprovela na najbolji mogući način, neophodno je povesti i sledbenike na najbolji način u realizaciju strategije. Individue čine grupe, a razne grupe čine jednu jedinstvenu organizaciju koja celokupno predstavlja preduzeće. Pojedinci koji ulaze u organizaciju donose svoje osobine, vrednosti i različite stavove. Menadžer ne može postati lider bez pomoći zaposlenih da postanu sledbenici. Lider ne može da bude uspešan u svojim nastojanjima i ciljevima ukoliko nema oponumocavanje zaposlenih. Kako bi se naglasila komunikacija između lidera i sledbenika, a ona jeste temelj i jedan od najznačajnijih faktora u sprovođenju strategije, daje se sledeća definicija: „Liderstvo je simbolično komuniciranje koje modifikuje stavove i ponašanja drugih da se ostvare zajednički grupni ciljevi“. Iz ovakvog načina definisanja jasna je poruka hijerarhijske lestvice koja se postavlja, kao i cilj kojem se teži, a i sredstvo kojim se ove zamisli ostvaruju²³.

Ono što je u današnje vreme neophodno jeste da pored lidera koji treba da vodi, za uspešnu organizaciju mora da stoji na raspolaganju i grupa sledbenika koja ume da sledi na ispravan način. Pridobiti sledbenike za promenu je znak liderstva u savremenim preduzećima. Pored toga što lider mora sam sebe da motiviše, on mora da motivaciju kanališe i na sve svoje sledbenike, inače je u nemogućnosti da funkcionoše. Vlada mišljenje i ono je najrasprostranjenije, da liderstvo treba da bude balans između direktivnog stila koji pokazuje smer i blažeg koji maksimizira potencijalne pojedince u organizaciji. Veoma često se ovakav vid reagovanja lidera ocenjuje kao zdrav stav koji kreira pozitivnu sredinu i produktivnu organizaciju. Ono što se pre svega postiže ovakvim gestom jeste efektivan način da se ostvari partnerstvo lidera i sledbenika. Ono što donosi sa sobom opunomoćavanje jeste i odgovornost koja ga prati. Opunomoćavanje se u savremenom preduzeću sagledava kao efektivan način korišćenja visoko obrazovanog kadra. Pravi se razlika između tri tipa ponašanja lidera:

1. orijentisano na zadatak,
2. orijentisano na ponašanje,
3. orijentisano na promene.

²³ Stefanović V. (2010): „Turistički menadžment“, Prirodno-matematički fakultet, Niš, str.245.

Svakako najuticajnije i najefektnije ponašanje jeste ono koje je fokusirano na promene. Da bi se postigao karakter transformacionih promena neophodno je primeniti transformaciono liderstvo. Onaj lider koji uspe da demonstrira i predstavi svoju strategijsku viziju kojom ljude obavezuje na akciju i prevodi sledbenike u lidere (pokretače promena) jeste lider orijentisan na promene. Ono na čemu se zasniva ovakav vid ponašanja jeste umeće da se ljudi organizuju tako da svojom slobodnom voljom ulože napor da se ostvari vizija.

Da bi se jasnije sagledala efektivnost lidera naglašavaju se tri vrste varijabli:

1. karakteristike lidera,
2. karakteristike sledbenika,
3. karakteristike situacije u kojoj se proces liderstva odigrava

3.2. Priroda transformacionog liderstva

Na procvat transformacionog liderstva uticale su najmanje dve tendencije osamdesetih godina prošlog veka. Pre svega, to su velike organizacione promene u vodećim američkim organizacijama i organizacijama zapadne Evrope. Realizacija promena je trebalo da se obavi u relativno kratkom vremenskom razdoblju i na što bezbolniji način. Promenama su pristupile najpre one organizacije koje su pred naletom japanskih kompanija ostale bez tržišta i zapadale u krizu. Problemi su tražili brze odgovore²⁴. Za brze, nadahnute, kreativne, hrabre bila je izvanredna prilika da pokažu svoje znanje i veštine, da se pokažu kao pobednici pokazujući da za njih nema nerešivog zadatka. Oni koji su se brzo prilagodili novim uslovima poslovanja preuzeli su komandna mesta u organizacijama i na taj način dali pun legitimitet transformacionom liderstvu. Njihovi vrednosni stavovi ne proističu iz formalnih obeležja nego iz suštine stvari. Na scenu je ponovo stupio princip kontinuiranog obrazovanja odnosno neophodnost učenja celog života. Druga tendencija se tiče činjenice da dosadašnja teorijska osnova (transakcionog) liderstva koja je počivala na analizi personalnih osobina lidera (teorija personalnih osobina lidera), ponašanja lidera (biheviorističke teorije liderstva) i različitih situacija (situacione – (contingency) teorije liderstva) nije uzimala u obzir izvesne, dosta „netipične“ kvalitete lidera. Ti „novi“ kvaliteti zahtevali su novu teoriju, odnosno viši koncept liderstva, tj. transformaciono liderstvo²⁵. Transformaciono liderstvo se javlja onog trenutka kada lider transformiše ili menja svoje saradnike na način koji rezultira poverenjem sa radnika i lidera. Ono se dalje ogleda kroz ponašanje koje doprinosi realizaciji ciljeva organizacije i naročito, postojanjem motivacije za izvršavanje visokih perfor-

²⁴ Simić I. (1998): "Transformational Leadership key to Successfull Management of Transformational Organizational Changes". Facta Universitatis, Niš, vol. 1, No. 6.

²⁵ Simić I. (2008): "Menadžmet". Ekonomski fakultet, Niš, str. 297.

mansi. Način na koji se odvija transformaciono liderstvo može se prikazati u nekoliko koraka²⁶:

1. transformacioni lideri povećavaju svesnost svojih saradnika o važnosti njihovih zadataka i njihovog ostvarenja,
2. transformacioni lideri stvaraju svesne saradnike za svoje potrebe, za lično napredovanje, razvoj i izvršavanje zadataka,
3. transformacioni lideri motivišu saradnike da rade dobro za organizaciju, pre nego za svoj lični uspeh i dobrobit,
4. Transformaciono liderstvo ima svoje snage i slabosti koje je definisao Peter Northouse. Snage transformacionog liderstva su²⁷: Transformaciono liderstvo je mnogo istraživano sa različitih aspekata, jer je predstavljalo okosnicu velikog broja istraživanja od trenutka kada je kao koncept predstavljeno osamdesetih godina prošlog veka,
5. transformaciono liderstvo poseduje intuitivnu privlačnost, jer su osnova transformacionog liderstva promene,
6. uz transformaciono liderstvo se postiže usavršavanje drugih modela liderstva,
7. u transformacionom liderstvu izuzetno su naglašene potrebe, vrednosti i moral sledbenika,
8. postoji veliki broj dokaza da transformaciono liderstvo predstavlja jednu efektivnu formu liderstva.

Slabosti transformacionog liderstva koje navodi Northouse odnose se na sledeće argumente²⁸:

1. transformacionom liderstvu nedostaje konceptualna jasnoća,
2. teško je precizno definisati parametre transformacionog liderstva budući da način merenja transformacionog liderstva ponekad može biti diskutabilan,
3. transformaciono liderstvo se posmatra kao osobina ličnosti, kao lična dispozicija, pre nego kao ponašanje za koje ljudi mogu da budu obučeni,
4. transformaciono liderstvo sadrži u sebi elemente elitizma i antidemokracije, pa se postavlja pitanje ko je taj ko treba da odredi da li je novi pravac poslovanja bolji.

Ovom podelom snaga i slabosti transformacionog liderstva pruža se generalni način razmišljanja o transformacionom liderstvu u „kome se naglašavaju inspiracija, inovacije, i individualni interesi“²⁹. Pretpostvka uspešnosti transformacionog liderstva je i razjašnjenje „kako lideri psihološki utiču na sledbenike i

²⁶ Bass B. (2006): "Transformational Leadership". Laurence Erlbaum, New York, p. 218.

²⁷ Northouse P. (2008): "Liderstvo – teorija i praksa". Data-status, Beograd, str. 130.

²⁸ Northouse P. (2008): "Liderstvo – teorija i praksa". Data-status, Beograd, str. 130.

²⁹ Northouse P. (2008): "Liderstvo – teorija i prakse". Data-status, Beograd, str. 133.

kako lideri odgovaraju na reakcije sledbenika³⁰. Uspehu transformacionog liderstva doprinela je činjenica da sledbenici imaju donekle idealizovano mišljenje o tome šta transformacioni lideri mogu da postignu i na koji način mogu da utiču na živote sledbenika. Ovakva mišljenja nastaju zbog toga što deo zaposlenih ne može da razume način na koji funkcionišu veliki ekonomski sistemi. Okretanje liderima je način da se pojednostave životi sledbenika³¹. Lideri, sa svoje strane, jasno i nedvosmisleno prenose svoju viziju sledbenicima i kroz sopstveno uzbuđenje i entuzijazam navode sledbenike da ih nepokolebljivo slede. Kako bi ovo uspele, transformacioni lideri teže da imaju visok nivo samouverenja i samopoštovanja što navodi sledbenike na divljenje³². Razumevanje odnosa transformacionih lidera i sledbenika je danas jedan od problema u istraživanjima o liderstvu. Zbog toga se u transformacionom liderstvu pojedinci i organizacije podsećaju na to da treba da budu svesni načina na koji se na njih utiče i u kom smeru se od njih traži da se kreću. Zato transformaciono liderstvo pruža širok dijapazon uopštavanja o tome šta je tipično za lidere koji transformišu odnosno primenjuju transformacioni stil liderstva.

4. Zaključak

Priroda transformacionog liderstva ogleda se u izrazitoj želji svih učesnika za promenama kao neophodnoj pretpostavci poslovnog uspeha organizacije. Intenzitet tih promena određuju transformacioni lideri kako bi adekvatno odgovorili novonastalim prilikama u poslovanju koje diktira ubrzani naučno – tehnološki razvoj. Podizanje svesti svih zaposlenih o neophodnosti prilagođavanja okruženju se najbolje može sprovedi kroz transformaciono liderstvo. U postupku prilagođavanja promenama neophodno je ovladavati i primenjivati nove veštine, formirati nove sposobnosti uz adekvatno korišćenje informacija iz okruženja. Posebna specifičnost transformacionog liderstva se sastoji u posebnoj vrsti odnosa između lidera i sledbenika koji ne znači orijentaciju na naređivanje, koliko orijentaciju na saradnju, poverenje, zajedničko deljenje rezultata i odgovornosti. Transformaciono liderstvo podrazumeva promenu razvojnih ciljeva kroz restrukturiranje organizacije. Restrukturiranje često predstavlja promenu koncepcije o tome šta organizacija želi da ostvari na poslovnom planu. To može biti povećanje sposobnosti organizacije da pravovremeno i optimalno odgovori na promene u okruženju i upusti se ravnopravno u tržišne turbulencije. Promena transformacionog liderstva se odnosi i na revitalizaciju postojećih poslova

³⁰ Bailey J. Axelrod R. H. (2001): "Leadership Lessons Mount Rushmore: An Interview with James Mc Gregor Burns". *Leadership Quarterly*, No.12.

³¹ Stoner J. (1995): "Management". Prentice Hall, New York, p. 447.

³² Bass B. (2005): "Leadership and Performance Beyond Expectations". Free Press, New York, p. 234.

i traženje novih puteva poslovanja kojima organizacija može da krene. Za nove puteve u poslovanju se koristi nova energija, novi pojedinci, nove inicijative, nove ideje i kreativnost itd. Transformaciono liderstvo ne pruža jasno definisan niz pretpostavki o tome kako bi lideri trebalo da se ponašaju u određenim situacijama da bi bili uspešni. Transformaciono liderstvo zahteva da lideri budu svesni toga u kakvoj je vezi njihovo sopstveno ponašanje sa potrebama njihovih sledbenika i promenljivom dinamikom poslovanja unutar organizacije.

Turizam, kao jedna od najperspektivnijih ljudskih delatnosti u budućnosti, svakako zahteva brzo reagovanje na promene iz okruženja. U organizacijama koje se bave turizmom, upravljanje ljudskim resursima treba podići na najviši nivo. Ljudi koji obavljaju poslove u turizmu su različitog stepena obrazovanja i svakako da imaju različite sklonosti. Dobar lider bi trebalo da sve ovo usaglasi i da ceo tim koji čine ljudski resursi, ubedi da se kreću ka jednom zajedničkom cilju. Transformacioni lider zna kada da popusti, a kada da zategne, ume da motiviše svoje zaposlene ali i da ih natera da ga poštuju. Svojim odlukama da istraje, transformacioni lider šalje poruke svojim zaposlenima da rade zajedno, timski. On ne upravlja ljudima, već upravlja sa ljudima. Upravo je karakteristika turističke delatnosti da ljudi ljudima pružaju različite vrste usluga. Dobri međuljudski odnosi u organizaciji i dobra raspodela radnih zadataka i odgovornosti, dovodi i do dobrog poslovanja u turizmu. Transformacioni lideri su specifični po tome što su otvoreni za sve vrste ideja koje dolaze kako iz okruženja, tako i iz same organizacije. Oni se ne boje promena, već ih predviđaju.

LITERATURA

- (1984): "Ekonomska enciklopedija". Beograd.
- Bailey J., Axelrod R. H. (2001): "Leadership Lessons Mount Rushmore: An Interview with James Mc Gregor Burns". Leadership Quarterly, No.12.
- Bass B. (2005): "Leadership and Performance Beyond Expectations". Free Press, New York, p. 234.
- Bass B. (2006): "Transformational Leadership". Laurence Erlbaum, New York, p. 218.
- Bennis W. (1999): "The Leadership Advantage". Leader to Leader, No. 12.
- Cohen E. (1994): "Who is Tourist ?". Sociological Review No 4, New York.
- Daft R. L. (2012): "Leadership, Theory and Practise". the Dryden press, Fort Worth, TH, p. 103
- Golubović P., Čvoro J. (2001): "Geografija Jugoslavije". Niš, str. 294 – 298.
- <https://www.scribd.com/doc/21373345/Lideri-i-liderstvo-osobine-vodje>
- Hunziker W., Krapf K. (1942): "Allgemeine Fremdenverkehrslehre". Zuriq.
- Koenstenbaum P. (1991): "Leadership: The Inner Side of Greatness". Josey – Bass Publisher, San Francisco, p. 33.

- Leiper N. (2004): "Tourism management, (3rd editions) ". Pearson education Australia, French Forest.
- Lester B. (1994): "The key to Management Success". Hamilton institut, New York.
- Marković S., Marković Z. (1970): "Osnove turizma". Zagreb, str. 10.
- Milenković S. (1999): "Turistička aktivnost u tržišnoj privredi". Paraćin, str. 20-26.
- Northouse P. (2008): "Liderstvo – teorija i praksa". Data-status, Beograd, str. 130-133.
- Pirjevec B. (2002): "Počela turizma". Mikro rad, Zagreb, str. 139.
- Pokrajac S. (2001): "Menadžment promena i promene menadžmenta". Topy, Beograd, str. 88.
- Prijevec B. (1999): "Ekonomska obilježja turizma". Zagreb, str. 17-20.
- Sajfert D. (2018): "Etično ponašanje lidera u organizacijama kao faktor individualnih i organizacionih performansi". dok. disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Tehički Fakultet Mihailo Pupin, Zrenjanin.
- Simić I. (1998): "Transformational Leadership key to Successfull Management of Transformational Organizational Changes". Facta Universitatis, Niš, vol. 1, No. 6.
- Simić I. (2008): "Menadžmet". Ekonomski fakultet, Niš, str. 297.
- Stefanović V. (2010): "Turistički menadžment". Prirodno-matematički fakultet, Niš, str.245.
- Stefanović V. (2017): "Uticaj transformacionih liderstva na motivaciju zaposlenih u turizmu". Monografija, Prirodno matematički fakultet, Niš.
- Stefanović V., Azemović N. (2012): "Marketinške aktivnosti u turističkoj privredi". Monografija, Geografski Fakultet, Beograd.
- Stefanović V., Šaćirović S. (2010): "Mutual dependence of Touristic and Economic Development". Facta Universitatis, univerzitet u Nišu.
- Stoner J. (1995): "Management". Prentice Hall, New York, p. 447.
- Unković S. (1995a): "Ekonomika turizma". Beograd.
- Unković S. (1995b): "Ekonomika turizma". Savremena administracija, Beograd, str. 25.

SPECIFICS OF LEADERSHIP IN TOURISM WITH THE AIM OF SUCCESSFUL BUSINESS PROCESSES

Tourism in the new century is becoming a major economic force. Because of the specific nature of the business that includes travelling and staying outside the place of residence, i.e. specific services organized tourist industry significantly participate in the increasing of the total economy income and contribute to the development of the economy. Good organization includes the application of acquired knowledge, theoretical and empirical i.e. practical knowledge. Knowledge in modern business becomes the primary development resource; however the same can be applied only by motivated human resources. Employees need the organizational ability of transformational leadership. Transformational leaders are always ready to accept and to adapt to changes. The basis on the fact that the tourist industry is increasingly affecting the economic development process, modern tourism needs the application of adequate leadership and management. The paper takes a point on the leaders of the specific forms in tourism.

Keywords: *Leadership, tourism, services, human resources, industry.*

PERFORMANCE INDICATORS AND THE POSSIBILITY OF APPLICATION OF BALANCED SCORECARD IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

The application of exploratory and descriptive research at working points to the importance and the possibility of applying Balanced Scorecard in higher education institutions. The aim is to highlight good practice of implementation of the Balanced Scorecard in higher education and proposing performance indicators for each of the perspectives at the level of higher education institutions which could be used for monitoring and measuring the impact of higher educational institutions in Serbia. The proposed indicators are of a general nature and can be applied in any higher education institution, especially in developing countries in the context of the reform and development of a higher education system. The results of the research show the presence of performance indicators of higher educational institutions in the educational system of Serbia. They can be recognized in documents at the national level. They just have to be improved in terms of uniformity and universality.

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance Indicators, Higher Education, Strategy.*

* Belgrade Polytechnic, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia;
drosulj@politehnika.edu.rs

** Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade, Serbia;
petrovic.dejan@fon.bg.ac.rs

1. Introduction

Higher education reforms imposed the need for the establishment of a strategic management system in higher education institutions (HEI) that allows monitoring, measuring, analyzing and improving overall performance and reviewing them in terms of mission, vision, policy, strategy, and goals at all levels and all processes in an institution.

In accordance with the previous, the Balanced Scorecard (BSC) provides a good response because it represents a performance management system that transforms the defined strategy into performance indicators (goals) and concrete activities that should lead to the realization of these objectives through four balanced perspectives (financial perspective, the perspective of users, the perspective of business processes and the development perspective).

Strategy and strategically oriented management are emphasized in terms of achieving desired performance and in the context of a competitive position in the higher education market.

By analyzing the relevant and available literature, the paper highlights the importance and benefits of the BSC as a systemic performance management solution at the strategic level, with particular reference to demonstrating the possibility of its application in the HEI.

The main objective is to express the importance, possibilities, and benefits of applying the BSC in the HEI, as well as proposing performance indicators for each of the BSC perspectives characteristic of higher education. The proposed indicators would create an environment for raising awareness about the ability to measure the performance of the HEI and encourage the implementation of the BSC for that purpose.

2. Methodology and methods of research

Insufficient research on the parameters of strategic management in the field of higher education in our area, as well as the insufficient exploration of the application of the BSC in higher educational institutions, influenced the creation of an idea for exploring the mentioned topic.

The basic method of research is based on existing theoretical results and examples of good practice of BSC in higher educational institutions. The research methodology is based on the collection and study of available literature, its analysis, and systematization, with the aim of demonstrating the importance, justification, and usefulness of applying the BSC in a higher educational institution.

Regarding the type of research, exploratory and descriptive research was applied in this document. During the exploratory research, and in order to perceive strategic management in higher education in higher educational institu-

tions, relevant literature related to strategic management was used. The experiences and practices that exist in these higher institutions of educational systems of other countries, which have implemented the BSC to a certain extent, as well as publications available through the search of scientific and professional journals and index databases, have also been used. To search for publications in electronic journals, the following keywords were used: BSC, higher education institutions, strategy, performance indicators and performance. Regarding the time period, the research included published works in the last 10 years. In the usage of relevant literature, publications related to the application of the BSC in higher education institutions, as well as publications related to the application of the BSC in the private and public sector, to the strategy and performance of higher education institutions have been prioritized.

Currently, a relatively small number of scientific and professional papers on the topic of usage of BSC in higher education institutions and in general the use of strategic management systems in the field of education in the country and the region are available in domestic literature. There is a particularly small amount of research on the subject of the BSC, in terms of the methodological approach and the result of its implementation, which is one of the additional motives for this research. The main purpose of this research is to point out, on the basis of the applied methodology, the possibilities, and advantages of applying the BSC in higher education institutions and to suggest performance indicators applicable to all higher education institutions.

3. Balanced Scorecard

3.1. General about Balanced Scorecard and its application in higher education institutions

Balanced Scorecard is defined as a management system by which the organization translates its vision and strategy into concrete goals. It also provides feedback on the ongoing activities to continuously improve the implementation of the strategy¹.

It is precisely the most common problems in strategic management that occur in the process of strategy implementation, rather than in its formulation. That is why the BSC was primarily created as a mechanism for the implementation of the strategy, its formulation².

¹ Jovanović Petar (2007): *Strategijski menadžment*. Beograd. Fakultet organizacionih nauka. 158.

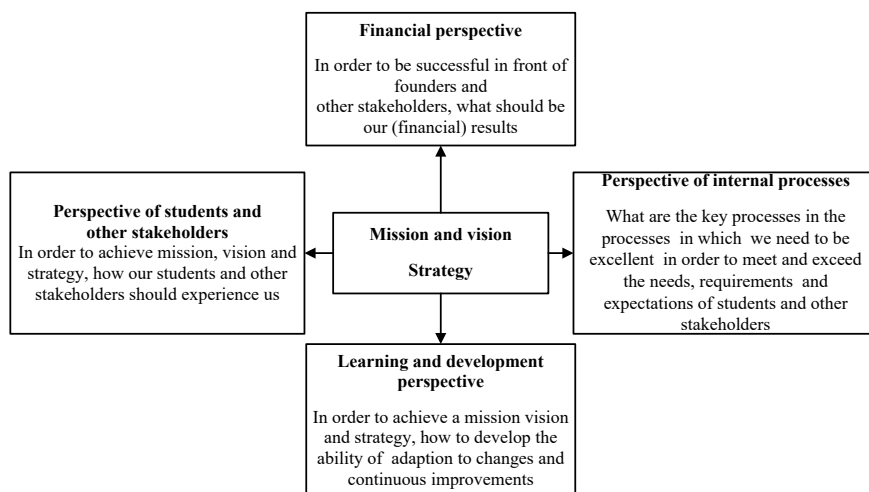
² Kaplan S. Robert, Norton P. David (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. 10.

The original idea of the BSC comes from the need for a performance measurement model that does not focus only on financial indicators, but also focuses on non-financial indicators such as intellectual property³.

At the very beginning, BSC has been developed as a performance measurement model that allows management to see an organization from various perspectives, such as: learning and growth perspective, perspective of internal processes, customer perspective, and financial perspective. However, Kaplan and Norton recognize that performance measurement should start from the organization's strategy and indicate that effective measurement must be an integral part of the organization's strategy⁴.

BSC is much more than the method used to measure the performance of an organization⁵. Current modern organizations apply the BSC as a strategic management system. Thus, BSC from the performance measurement system⁶ switched to a business strategic management system⁷.

Figure 1: Balanced Scorecard structure



Source: Kaplan S. Robert., Norton P.David (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

³ Sudirman Indrianty (2012): Implementing Balanced Scorecard in Higher Education Management. Case Study: Hasanuddin University of Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, Vol.3. No.18. 200.

⁴ Kaplan S. Robert, Norton P.David (1993): *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Bussiness Review.2.

⁵ Kaplan S. Robert., Norton P.David (1996),10.

⁶ Kaplan S. Robert, Norton P.David (1992): *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. 71.

⁷ Kaplan S. Robert., Norton P.David (1996). 2.

The structure and content of the BSC are shown in Figure 1. BSC retains financial measures, but simultaneously focuses its attention to three additional perspectives - users, internal processes, learning, and development - which represent long-term initiators of competitive advantage and success of a higher education institution⁸.

BSC through certain indicators in any organization, the same as in the higher education institution, monitors how successful the strategy is. All four perspectives are establishing a system of indicators, whose analysis enables the monitoring and evaluation of the success of the business strategy⁹. Indicators enable monitoring of the process of realization of goals and strategies, i.e. allows the organization to monitor whether it stays on the right path¹⁰.

In each of the four perspectives, strategic goals and measures for the realization of these goals are defined. Each of the goals has one or more indicators that show the degree of goal realization. These values are indicators of causes and consequences. The indicators of consequences describe the results of the implemented activities. The indicators of the causes give information on how the strategy is being implemented and warns on time, whether the strategy takes place in accordance with the plan. That allows corrective measures to be taken on time to return the process of implementation of the strategy to the planned frameworks. By the time the BSC shows the ability of monitoring and controlling the implementation of the strategy, which is one of the greatest importance for the strategic management of the organization.¹¹

By analyzing the literature, it can be seen that BSC has wide application in various areas of governance, in the private and public sectors, as well as in the developed and the developing countries.

Authors Chen, Beasley & Nunez, point out the connection between BSC and risk management. According to the same authors, BSC and risk management in the organization have many common elements. The common elements of these two systems are strategy orientation, holistic approach, emphasis on leadership (both systems are guided by the top of the organization), consistency, focus on responsibilities, continuity. The implemented BSC system in the organization provides a unique basis for obtaining the benefits of risk management. The authors also point out that the use of indicators from the BSC in risk management leads to the expansion of the risk management focus, i.e. the scope of risk management is expanded and linked to strategic performance measurement.¹²

⁸ Kaplan S. Robert., Norton P. David (1996). 10.

⁹ Jovanović Petar (2007), 158.

¹⁰ Jaško Ondrej, et al. (2013): *Projektovanje organizacije*. Beograd. Fakultet organizacionih nauka. 378.

¹¹ Jovanović Petar (2007), 160.

¹² Chen S. Al Yuang, Beasley Mark, Nunez Karon (2006): Working Hand in Hand: Balanced Scorecard and Enterprise Risk Management. *Strategic Finance*. 51.

When it comes to BSC's impact on costs, the authors Geuser, Moore & Oyon indicate that it is difficult to estimate them in advance because of the multiple benefits that result from its application, which are seen only after a long period of application. An additional reason is that some of the benefits cannot be clearly expressed in terms of material but remain hidden under opportunistic costs. But, within the research of the same authors, respondents¹³ consider that the benefits of BSC exceed the costs of its implementation.

In terms of BSC's impact on financial performance, the results of the research by Sweiti & Lele show that BSC has a significant impact on income growth, but when it comes to Net Margin, Current Ratio and Operating Cash Flow/Net Income has no significant impact¹⁴.

Sulanjaku in his paper points to the possibility of applying BSC in the measurement and management of intangible assets in economic organizations of Albania. The author concludes that the application of the BSC can certainly help the management to better manage the intangible assets. When it comes to the case of Albania, the author believes that it is still early in the implementation of such a system, due to the lack of employee experience and the cost of its implementation¹⁵.

Visalakshi (2016) in his dissertation proposes the application of the BSC to measure performance in commercial banks in India¹⁶. Manica and other authors describe in detail the BSC implementation process in the technology organization in Brazil. They conclude that the organization is aware of the importance of the BSC because through its implementation it includes all parts of the organization and increases the visibility of the objectives to be achieved, as well as the degree of their realization¹⁷.

Luo & Zeng write about the application of the BSC in China. They point out that the application of this system in China began much later than in other Western countries and that its implementation contends with a lot of obstacles. The authors explore what happened to the BSC in the West and what are the problems

¹³ Geuser D. Fabien, Mooraj Stella, Oyon Daniel (2009): Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*. Vol.18. No.1. 109.

¹⁴ Sweiti M. Ibrahim, Lele Upendra (2016): Impact of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance of Saudi Listed Companies. *Journal of Behavioural Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*. Vol. 4. No. 1. 8-12.

¹⁵ Sulanjaku Marsel (2014): The Perspectives of Using Balanced Scorecard in Intangibles Measurement and Management in Albania. *International Journal of Managerial Studies and Research*. Vol 2. No 9. 132-139.

¹⁶ Visalakshi, S. (2016): *Performance measurement of Commercial Banks in India using Balanced Scorecard*. School of Management. Pondicherry University. Pondicherry. (PhD thesis).

¹⁷ Manica Edson et al. (2017): Deployment of the Balanced Scorecard as A Tool for Measuring Performance: The Case of A Technology Company in Brazil. *Business Management Dynamics*. Vol.7, No.6, 8-18.

and limitations in its implementation, what are the barriers to its application in China, and give recommendations for its implementation. They also want to point out that it's time to explore the possibility of using BSC in developing economies¹⁸.

Gao et al. pointing to the possibility of using BSC for the needs of evaluating the performance of hospitals in underdeveloped regions of China. According to this group of authors, the efficiency of the use of resources, the cost of medical services, the staff structure and the relation between the doctor and the patient are indicators that affect on the performance of the hospital¹⁹.

The problem and perspective of the implementation of BSC in Serbia are reviewed by authors Domanovic, Bogicevic, Savovic. Based on the analysis of a small number of reputable companies in Serbia, they generally conclude that a very small number or even one company has not implemented the BSC as explained in the literature, or as implemented by companies in other countries²⁰. Authors Tornjanski, Knezevic and Delibasic applied the BSC system to identify and develop the main financial and non-financial indicators within the banking sector in order to raise the level of relationship management with customers²¹.

Pravdic points out that there is still not enough developed awareness in Serbia about the usefulness of the BSC, especially for the public sector and commercial organizations²². Authors Todorovic, Kalicanin and Nojkovic in their research on the practice of measuring performance in organizations in the Republic of Serbia (RS) concluded that the BSC as a system is present in organizations in the RS, much more in large organizations than in small organizations. They also conclude that the BSC is more represented in organizations with internationalized operations²³.

Today, we are talking about the innovated BSC concept called "Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)". The concept is the result of a research carried out by scientists from the Institute of Economics and the Environment in St. Gallen and the University of Luneburg.

¹⁸ Zeng Kaisheng, Luo Xiaohui (2013): The Balanced Scorecard in China: Does it work? *Business Horizons*. 56. 611-620.

¹⁹ Gao Hongda, et al. (2018): Balanced scorecard-based performance evaluation of Chinese county hospitals in underdeveloped areas. *Journal of International Medical Research*. Vol. 46(5). 1947-1962.

²⁰ Domanović Violeta, Bogičević Jasmina, Savović Sladjana (2012): Problems and Perspectives of Balanced Scorecard Implementation in Serbia. *African Journal of Business Management*. Vol. 6(23). 6818-6831.

²¹ Tornjanski Vesna, Knežević Snežana, Delibašić Boris (2016): A CRM Performance Measurement in Banking Using Integrated BSC and Customized ANP-BOCR Approach. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*. Vol. 22. No.1. 71-85.

²² Pravdić Predrag (2011): Spreading BSC Idea and Technology in Serbia. 38. *Nacionalna konferencija o kvalitetu. Festival kvaliteta – FQ2011*. 21-28.

²³ Todorović Miroslav, Kaličanin Djordje, Nojković Aleksandar (2015): Prakse merenja performansi u preduzećima u Republici Srbiji. *Ekonomski horizonti*. Vol.17. (1). 45-59.

The standard BSC is focused on implementing the strategy at the operational level through key performance indicators within four areas, while an innovative BSC concept focuses on strategy in the long term through three different perspectives: economy, ecology and society. Sustainable BSC helps organizations in defining strategies related to social, ecological and economic goals²⁴.

In accordance with the aforementioned, Kalender in his paper writes about sustainability as the fifth pillar of the BSC, which would provide organizations with a better insight into all factors of business. Sustainable BSC based on the traditional BSC is focused on better-performing aspects of business, and as such provides a wider scope integrating all three dimensions of sustainability. According to the same author, this perspective consists of social, ecological and economic indicators that measure the organization's performance in terms of sustainability²⁵.

There are several ways to include aspects of sustainability in BSC. Redesigning existing cards is one way. Adding key new perspectives is another way, and the third can be the formulation of special cards that relate to the ecological and social aspect²⁶.

Al-Zwyalif proposes an ecological BSC model (EBSC) in his paper. The proposed model, through all four perspectives of the standard BSC, contains aspects of the environment. In addition to serving as an environmental performance assessment, it can also serve to raise environmental awareness and to implement ecological sustainability²⁷.

When it comes to the implementation and application of the BSC in higher education institutions, different examples can be found in the literature, while in Serbia its application is still not at an enviable level.

Eftimov et al. propose the process of designing BSC in higher education (Macedonia case) through six steps, starting from defining a vision, through defining a mission, translating the mission into strategic goals, defining a strategy for achieving those goals, creating a strategic map to the very design of the system. They also provide a proposal of targets and key performance indicators for all four perspectives. They have suggested about 100 indicators for all four perspectives, but recommend that it is necessary to choose for each perspective about 5-6 indicators. They conclude that for the Faculty of Economics - Skopje

²⁴ Sustainability Balanced Scorecard, *BSC Designer*: <https://bscdesigner.com/sustainability-balanced-scorecard-sbsc.htm> (pristupljeno 17.06.2018.)

²⁵ Kalender T. Zeynep (2016): The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 235. (24).80.

²⁶ Stevanović Tatjana, Petrović – Randjelović Marija (2012): Sustainability Balanced Scorecard and Eco-efficiency Analysis. *Economics and Organization*. Vol 9. No 2.263.

²⁷ Al-Zwyalif M. Inaam (2017): Using a Balanced Scorecard Approach to Measure Environmental Performance: A Proposed Model. *International Journal of Economics and Finance*; Vol. 9, No. 8. 118-126.

in the process of monitoring the success of faculties, the best solution are the 30 designated indicators²⁸.

Pimentel and Major write about quality management and BSC in support of management and organizational changes²⁹. Wahba writes about the application of BSC access at the private Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transfer.³⁰ Umashankar and Dutta discuss the application of the BSC in the Indian context³¹. Chalaris, Chalaris and Gritzalis discusses the application of the BSC as a holistic approach to quality assurance and improvement of decision-making processes in educational institutions³².

Pietrzak, Paliszkievicz and Klepacki speak about the application of the BSC at the Polish University³³. Deshpande points to the possibility of applying BSC in higher education with a special focus on business schools³⁴. Binden, Mziu, Suhaimi point to the application of the BSC for performance measurement in higher education institutions in Malaysia³⁵.

Based on these sources, the paper shows how much BSC has wide application in different countries of the world. In addition, the theoretical basis for its application is provided at higher education institutions in Serbia.

A defined strategy needs to be translated into goals. The method of communication that indicates what has to happen to improve the circumstances for the

²⁸ Eftimov Ljupco, et al. (2016): Designing a Balanced Scorecard as Strategic Management System for Higher Education Institutions: A Case Study in Macedonia. *Ekonomika*: Vol. 62. No. 2. 29-48.

²⁹ Pimentel Luis, Major J. Maria (2014): Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organisational change. *Total Quality Management*. Vol. 25(7). 763–775.

³⁰ Wahba Mohamed (2016): Balanced Scorecard in Higher Education Applied case study on “Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transfer. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*. Vol. 3. No. 5. 69-91.

³¹ Umashankar Venkatesh, Dutta Kirti (2007): Balanced Scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective. *International Journal of Education Management*. Vol. 21(1). 54-67.

³² Chalaris Ioannis, Chalaris Manolis, Gritzalis Stefanos (2014, October): A holistic approach for quality assurance and advanced decision making for academic institutions using the balanced scorecard technique. *PDI 14 - Proceedings of the 18th Panhellenic Conference on Informatics*. 1-6.

³³ Pietrzak Michail, Paliszkievicz Joanna, Klepački Bogdan (2015): The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. *Online Journal of Applied Knowledge Management*. Vol.3(1). 151-164.

³⁴ Deshpande Bharati (2015, March): Application of Balanced Score Card in Higher Education with special emphasis in a Business School. *International Conference on Technology and Business Management*. 201-205.

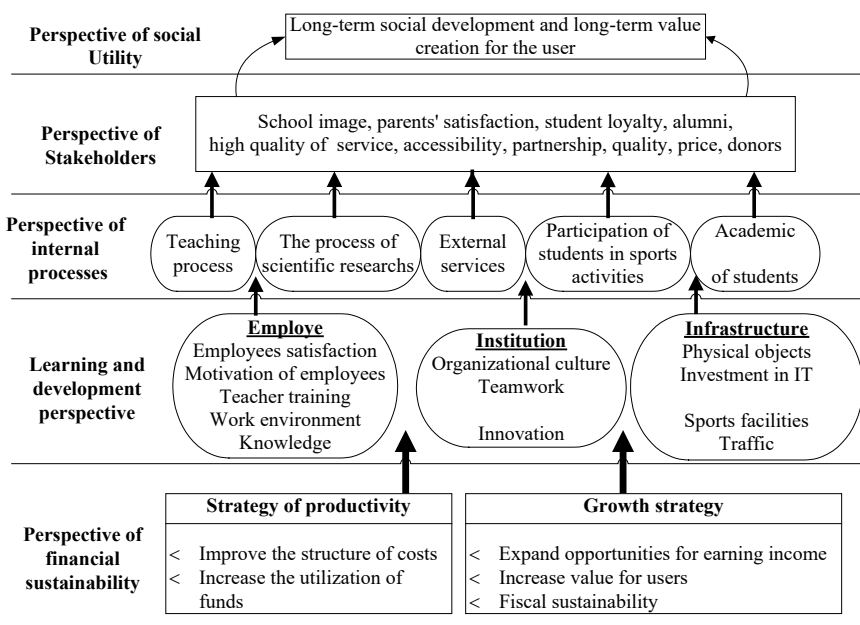
³⁵ Binden Worawit, Mziu Hajdar, Suhaimi Mohd Adam (2014): Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education – Malaysia. *International Journal of Information and Communication Technology Research*, 4(1). 38-44.

realization of the defined strategy is a strategic map. The strategic map indicates what is to be done well in each of the four perspectives, in order to achieve the ultimate goals³⁶. Using several different sources in Figure 2, he illustrated how a strategic map for higher education institutions could be displayed.

The Strategic Map graphically describes the process of creating value through a series of cause and effect relationships between indicators within all four perspectives of the BSC. The arrows and fields on the map show the goals that all employees in the higher education institution need to focus on in order to achieve the strategy. Each field represents a key performance indicator and arrows cause and effect relationships that exist in the process of creating value³⁷.

For each of the BSC, perspectives are defined strategic goals and performance indicators that related to these goals, as well as the way of measuring results. The higher education institutions should define the indicators in accordance with the adopted strategic objectives at the institution level, as well as the possibilities to apply the results obtained on the basis of the defined indicators.

Figure 2: Strategic map for education service



Source: Binden Worawit, Mziu Hajdar, Suhaimi Mohd Adam (2014), 40-42.; Pietrzak Michal (2014), 34-37.; Umashankar Venkatesh, Dutta Kirti (2007), 62-64.; Visalakshi, S. (2016), 36., 368. Yöksel Harun, Coskun Ali (2013), 2458.;

³⁶ Jaško Ondrej, et al. (2013), 379.

³⁷ Jaško Ondrej, et al. (2013), 380.

The indicators within the financial perspective are indicators of results, while indicators in other perspectives give signals and point to the need to implement corrective measures³⁸.

Performance indicators can be defined and used for different purposes at the level of the higher education institution, but also at the education system level. Performance indicators at the national level can be designed for a number of reasons: ensuring accountability for state funds, improving the quality of higher education, stimulating competition within and between institutions, verifying (confirming) the quality of new institutions, assigning institutional status, securing the transfer of competencies between the state and institutions, and Facilitating comparisons at the international level³⁹.

3.2. Application of Balanced Scorecard in higher education institutions in Serbia

In the previous chapter, the BSC is defined and it is indicated on the possibilities of its application in higher education institutions based on the performed analysis of secondary sources and on the basis of the practice that exists in higher education institutions of educational systems of other countries. The state of development and application of BSC in higher education institutions in our region is not at an enviable level. However, by adopting the Bologna Process, the Law on Higher Education and the adoption of other documents at the national level, the basis for the establishment and implementation of the BSC in our territories can be recognized.

The Government of the Republic of Serbia adopted, in October 2012, a Strategy for the Development of Education in Serbia until 2020. Within the strategy are defined strategic commitments, actions leading to the implementation of the strategy and indicators through which the success of these actions will be monitored⁴⁰.

Since each strategy should be accompanied by an action plan, in February 2015, the Action Plan for Implementation of the Strategy for the Development of Education in Serbia was adopted by 2020. The Action Plan specifies individual activities (actions) defined by the objectives and priorities of the Strategy, elaborated ways of implementation, deadlines, key bearers and executors, monitoring instruments and indicators (indicators) of progress, as well as the procedures for reporting and assessing the effects of the planned strategic measures⁴¹.

³⁸ Vanderbeck J. Edward (2014), Principles of Cost Accounting, South – Western Cengage Learning, 15th Edition. 463.

³⁹ Cave Martin et al. (1997): The Use of Performance Indicators in Higher Education: The Challenge of the Quality Movement (3rd ed.). London: Jessica Kingsley. 44.

⁴⁰ Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine. *Službeni glasnik Republike Srbije*. Broj 107/2012. od 9.11.2012. godine.

⁴¹ Akcioni plan za sprovođenje Strategije razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine. *Službeni glasnik Republike Srbije*. Broj 16. od 9.02.2015. godine.

According to the report of the World Economic Forum since 2015, Serbia recorded the global competitiveness index of 3.9, which ranks it in 94th place on the list that includes 144 countries. And in 2016, Serbia ranked 94th in the ranking of the World Economic Forum, out of a total of 140 ranked countries, meaning it retained its position.

The World Economic Forum Global Competitiveness Report ranks Serbia's competitiveness in 78th place out of a total 137 countries (GCR, 2017-2018).

Regarding higher education and training, Serbia in 2015, as well as in 2016, recorded a global competitiveness index of 4.3. Indicators monitored within higher education are:

- quantity / number of educated (rates enrolled in secondary education, enrollment in higher education),
- the quality of higher education (the quality of the education system in terms of meeting the needs of a competitive economy, the quality of mathematics and natural sciences, the quality of management schools, the degree of use of internships in schools for the purpose of learning)
- workplace training (local availability of professional training services, amount of investment in staff training).

Indicators monitored globally, i.e. at the World Economic Forum, as one of the most important forums, can be translated into indicators that would be monitored at the level of one state in order to monitor the performance of the education system, and even the indicators that would be applied at the level of individual higher education institutions.

Observing global-level indicators for the purpose of country ranking, each can associate with a certain perspective of the BSC. The quantity, or number of educated, can be linked to the perspective of stakeholders and with the indicators in Table 1 related to the number of students enrolled and degree of remaining at the institution.

The quality of higher education can also be linked to the perspective of internal processes, and the financial perspective and perspective of learning and development. In case of considering education as one system, its quality is influenced by all three perspectives.

Training as an indicator can be classified in the perspective of learning and development, as well as to connect with the indicators in Table 1 the number of visits seminars (conferences), the number of presentations by the institution by conferences, the number of attended seminars, the number of published works, the number of projects and number of workshops attended by the institution. Exactly this indicator records the lowest global competitiveness index: the volume of investments in staff training (3.0) and the quality of the education system (3.1).

Table 1: Balanced Scorecard for education service

Perspective		Goal	Indicator or measure of performance
Perspective of stakeholders	Students	To attract quality students	Number of received / registered
			Number of rejected students
		Loyalty	Degree of leaving studies
		Encouraging cultural, sporting and social activities	Number of participation in the event
			Students satisfaction level
		Effectiveness of employment of students	Percentage of employment of students before graduation
			Number of engaging students from the campus
	Alumni	Increase alumni satisfaction	A number of engaged alumni
		Possibility of upgrading knowledge over time	Feedback from the alumni
	Employers	Employers' satisfaction	Job Offers
			The ability of graduates to progress
			Researching and evaluating employers about the quality of graduates
			Number of scholarships
			Average offered earnings
	Comunity	Developing a way of cooperating and supporting institutions	Number of conducted studies and provided services in this regard
		Encouraging the participation of teaching staff in state and public organizations	
		Encouraging partnerships with affiliated institutions	Jointly projects
	Employees	Learning and development opportunities	Growth in earnings over a certain period
			Completed courses and other educational programs
			Knowledge and skills acquired through work assignments
			Welfare of employees
Financial perspective		Improving the self-financing of a higher education institution	Number or percent increase in fund revenue
		Improve cost structure	Savings on service costs
		Increase the utilization of resources	Efficient use of facilities and resources
		Expand revenue opportunities	Enrollment level (trend)
			Stakeholders donations
The perspective of the internal process		Development of study programs at all levels of study	Number of adopted (accredited) programs
		Signing partnerships with other universities in order to provide joint or double diplomas	Number of signed contracts
		Attracting foreign teaching staff and experts from national and international bodies	Number of staff

Perspective	Goal	Indicator or measure of performance
The perspective of the internal process	Improving the academic performance of students	Results of the students for the exam
	Improving teachers' skills	Spent funds for teachers' development
	Increasing the participation of students in sports activities	Number of students' participation
	Development of training programs	Number of programs available
The perspective of learning and development	Professional development of the institution	Abstract budget for attendance at conferences
		A number of visits, seminars (conference)
		Number of presentations of the institution from conferences
	Improving employee satisfaction	A satisfaction report based on the survey
	Implementation of technologies	Number of courses in the application of new technologies
	Increasing knowledge	A number of seminars attended
	Supporting scientific research work	The number of holding seminars based on raising awareness about how to publish works in international journals
	Encouraging the publication of works in international journals	Number of published works
	Communicating with donors for scientific research work	Number of donations signed
	Improving the quality of library services	Student's satisfaction level
	Development of a student safety and security system	Established system
	Improving the quality of sports facilities	Satisfaction level of students
	Ensure and encourage the development of a comfortable operating environment with modern equipment	Level of satisfaction of teaching and non-teaching staff
	Partnership with business organizations	Number of reached partnerships
	Resource management	Trends in using energy
The perspective of learning and development	Innovation in teaching	Number of projects and number of workshops attended by the institution

Source: Binden Worawit, Mziu Hajdar, Suhaimi Mohd Adam (2014), 40-42.; Pietrzak Michal (2014), 34-37.; Umashankar Venkatesh, Dutta Kirti (2007), 62-64.; Visalakshi, S. (2016), 36., 368.; Yüksel Harun, Coskun Ali (2013), 2458.;

Looking from the perspective of competitiveness, Serbia needs to improve the competitive ability of its economy, which is at a low level, and one of the consequences is the quality of the education system, but also the poor financial possibilities for conducting training and development.

Higher education institutions define performance indicators for four basic reasons: to monitor their performance for comparison, to facilitate the evaluation of the activities of the institution, to provide information on the quality of external auditors, to provide information on accountability and fulfillment of its purpose for the government⁴².

In accordance with the previous, as well as on the basis of the observed practice of applying the BSC and based on the analyzed literature, in Table 1, is given a proposal of objectives and performance indicators for each of the perspectives at the level of higher education institutions that could be used for the purpose of monitoring and measuring the performance of higher education institutions in Serbia.

Some indicators can also be identified on the ARWU Shanghai List as one of the most popular methodologies used for ranking universities and are based on six indicators⁴³.

From the point of view of the higher education system in Serbia, it can be said that the key basis for defining the performance indicators of the HEI have already been developed. These basis primarily relates to the Law on Higher Education, standards for accreditation of the Higher School of Arts, standards for accreditation of study programs, standards for self-evaluation and evaluation of the quality of the school.

If we take into account the fact that the Bologna process is accepted, and that all higher education institutions in Serbia have passed the accreditation process, and then re-accreditation, as well as applying the appropriate standards for quality assurance, it can be said that there are necessary conditions for the implementation and implementation of the BSC as a strategic management system for a higher education institution.

Taking into account the previous, there are no restrictions in the form of an appropriate background in performance management in higher education institutions using the BSC. There may be financial constraints, as software for the application of this system requires significant financial resources. In addition to this limitation, there is certainly resistance to change as something that is characteristic of all social groups, and perhaps a certain degree of fear that the level of quality of a higher education institution and its reputation on the basis of achieved performance will be revealed.

⁴² Chalmers Denise (2008, September):. Teaching and learning quality indicators in Australian universities. *IMHE-2008, Programme on Institutional Management in Higher Education*. Paris, France. 3.

⁴³ Jeremić Veljko (2012): Statistički model efikasnosti zasnovan na Ivanovićevom odstojanju. Fakultet organizacionih nauka. Beograd. (PHD dissertation).79-81.

4. Conclusion

Defining Performance Indicators through four perspectives of the BSC, as well as monitoring and measuring them in an adequate way, provides a strong potential in the process of assessing the quality of higher education institutions. A set of indicators, identified through the four perspectives of the BSC to be monitored and measured in higher education institutions, would allow comparison of universities and higher education institutions, which is one of the recommendations of the Bologna Declaration.

Consideration of application of possibilities and gradual establishment of the BSC should be one of the basic goals of higher education institutions. Research in this paper pointed to the presence of performance indicators of higher education institutions in the education system of Serbia by defining them through the documents of the National Council for Higher Education, Ministry of Education, Science and Technological Development, the Commission for Accreditation and Quality Assurance (National Accreditation Body), but it may only be necessary to improve in terms of their uniformity, universality and promoting the application of the BSC for these purposes.

However, the application of this system in higher education institutions, on the one hand, restricts the financial situation that is characteristic of countries such as Serbia, and on the other hand, and insufficiently competent staff that would deal only with quality and definition of indicators on a daily basis and their monitoring and measurement. An additional limiting factor in the application of the BSC is the lack of adequate information support.

The benefit of applying such a single system to the High School Institutions can be triple. For the institution itself, in terms of balanced management of processes and resources, for the state from the aspect of monitoring the goals defined by the HEI, and for the users i.e., students in terms of making decision on the selection of the High School Institutions.

Literature

- Adizes Isak (2015): *Managing Corporate Lifeycles - Part 2*. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications.
- Akcioni plan za sprovođenje Strategije razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine. *Službeni glasnik Republike Srbije*. Broj 16. of 9.02.2015. godine.
- Al-Zwyalif M. Inaam (2017): Using a Balanced Scorecard Approach to Measure Environmental Performance: A Proposed Model. *International Journal of Economics and Finance*. Vol. 9, No. 8. 118-126.
- Binden Worawit, Mziu Hajdar, Suhaimi Mohd Adam (2014):. Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education –

- Malaysia. *International Journal of Information and Communication Technology Research*, 4(1). 38-44.
- Cave Martin et al. (1997): *The Use of Performance Indicators in Higher Education: The Challenge of the Quality Movement* (3rd ed.). London: Jessica Kingsley.
 - Chalaris Ioannis, Chalaris Manolis, Gritzalis Stefanos (2014): A holistic approach for quality assurance and advanced decision making for academic institutions using the balanced scorecard technique. *PDI 14 - Proceedings of the 18th Panhellenic Conference on Informatics*. 1-6.
 - Chalmers Denise (2008): Teaching and learning quality indicators in Australian universities. *IMHE-2008, Programme on Institutional Management in Higher Education*. Paris, France. 2-18.
 - Chen S. Al Yuang, Beasley Mark, Nunez Karon (2006): Working Hand in Hand: Balanced Scorecard and Enterprise Risk Management. *Strategic Finance*. 49-55.
 - Deshpande Bharati (2015): Application of Balanced Score Card in Higher Education with special emphasis in a Business School. *International Conference on Technology and Business Management*. 201-205.
 - Domanović Violeta, Bogićević Jasmina, Savović Sladjana (2012): Problems and Perspectives of Balanced Scorecard Implementation in Serbia. *African Journal of Business Management*. Vol. 6(23), 6818-6831.
 - Eftimov Ljupco et al. (2016): Designing a Balanced Scorecard as Strategic Management System for Higher Education Institutions: A Case Study in Macedonia. *Ekonomika*: Vol. 62. No. 2. 29-48.
 - Gao Hongda, et al. (2018): Balanced scorecard-based performance evaluation of Chinese county hospitals in underdeveloped areas. *Journal of International Medical Research*. Vol. 46(5). 1947-1962.
 - Geuser D. Fabien, Mooraj Stella, Oyon Daniel (2009): Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*. Vol. 18. No. 1. 93-122.
 - Indeks globalne konkurentnosti. *World Economic Forum – Davos 2016*. <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#indexId=GCI&economy=SRB> (pristupljeno 11.02.2017)
 - Jaško Ondrej, et al. (2013): *Projektovanje organizacije*. Beograd. Fakultet organizacionih nauka.
 - Jeremić Veljko (2012): Statistički model efikasnosti zasnovan na Ivanovićevom odstojanju. Fakultet organizacionih nauka. Beograd. (PHD dissertation).
 - Jovanović Petar (2007): *Strategijski menadžment*. Beograd. Fakultet organizacionih nauka.
 - Kalender T. Zeynep (2016): The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 235. (24). 76-83.

- Kaplan S. Robert, Norton P. David (1992): *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan S. Robert, Norton P. David (1993): *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review.
- Kaplan S. Robert, Norton P. David (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Manica Edson, et al. (2017): Deployment of the Balanced Scorecard as A Tool for Measuring Performance: The Case of A Technology Company in Brazil. *Business Management Dynamics*. Vol.7. No.6. 8-18.
- Pietrzak Michal (2014): Using the strategy map as a strategic communication tool in higher education: A case study of Warsaw University of Life Sciences. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, Vol. 2(2), 26-42.
- Pietrzak Michail, Paliszkievicz Joanna, Klepački Bogdan (2015): The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. *Online Journal of Applied Knowledge Management*. 3(1), 151-164.
- Pimentel Luis, Major J. Maria (2014): Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organisational change. *Total Quality Management*. 25(7). 763–775.
- Pravdić Predrag (2011): Spreading BSC Idea and Technology in Serbia. 38. Nacionalna konferencija o kvalitetu. Festival kvaliteta – FQ2011. 21-28.
- Stevanović Tatjana, Petrović – Randjelović Marija (2012): Sustainability Balanced Scorecard and Eco-efficiency Analysis. *Economics and Organization*. Vol 9. No 2. 257-270.
- Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine. (2012). *Službeni glasnik Republike Srbije*. Broj 107/2012. od 9.11.2012. godine.
- Sudirman Indrianty (2012): Implementing Balanced Scorecard in Higher Education Management. Case Study: Hasanuddin University of Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, Vol.3 No.18. 199-204.
- Sulanjaku Marsel (2014): The Perspectives of Using Balanced Scorecard in Intangibles Measurement and Management in Albania. *International Journal of Managerial Studies and Research*. Vol 2. No 9. 132-139.
- Sustainability Balanced Scorecard, *BSC Designer*. <https://bscdesigner.com/sustainability-balanced-scorecard-sbsc.htm> (pristupljeno 17.06.2018.)
- Sweiti M. Ibrahim, Lele Upendra (2016): Impact of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance of Saudi Listed Companies. *Journal of Behavioural Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*. Vol. 4. No. 1. 8-12.
- The Global Competitiveness Report 2017-2018. *World Economic Forum*. <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf> (pristupljeno 25.06.2018.)

- Todorovic Miroslav, Kalićanin Djordje, Nojković Aleksandar (2015): Prakse merenja performansi u preduzećima u Republici Srbiji. *Ekonomski horizonti*. Vol. 17. (1). 45-59.
- Tornjanski Vesna, Knežević Snežana, Delibašić Boris (2016): A CRM Performance Measurement in Banking Using Integrated BSC and Customized ANP-BOCR Approach. Management: *Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*. Vol. 22. No.1. 71-85.
- Umashankar Venkatesh, Dutta, Kirti (2007): Balanced Scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective. *International Journal of Education Management*, 21(1). 54-67.
- Vanderbeck J. Edward (2014): *Principles of Cost Accounting*, South – Western Cengage Learning, 15th Edition.
- Visalakshi S. (2016). Performance measurement of Commercial Banks in India using Balanced Scorecard. School of Management. Pondicherry University. Pondicherry. (PhD thesis).
- Wahba Mohamed (2016): Balanced Scorecard in Higher Education Applied case study on “Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transfer. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 3(5). 69-91.
- Yüksel Harun, Coskun Ali (2013): Strategy focused schools: an implementation of the balanced scorecard in provision of educational services. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol.106. 2450-2459.
- Zeng Kaisheng, Luo Xiaohui (2013): The Balanced Scorecard in China: Does it work? *Business Horizons*. 56. 611-620

INDIKATORI PERFORMANSI I MOGUĆNOSTI PRIMENE BALANCED SCORECARD-A U VISOKOŠKOLSKIM USTANOVAMA

Primenom eksplorativnog i deskriptivnog istraživanja u radu se ukazuje na značaj i mogućnost primene Balanced Scorecard-a u visokoškolskim ustanovama. Cilj rada je ukazivanje na dobru praksu primene Balanced Scorecard-a u visokom obrazovanju i predlaganje indikatora performansi za svaku od perspektiva na nivou visokoškolske ustanove, koji bi mogli da se primenjuju u svrhu praćenja i merenja performansi visokoškolskih ustanova u Srbiji. Predloženi indikatori su opšteg karaktera i mogu se primeniti u bilo kojoj visokoškolskoj ustanovi, naročito u zemljama u razvoju u kontekstu reformi i razvoja sistema visokog obrazovanja. Rezultati istraživanja ukazuju na prisutnost indikatora performansi visokoškolskih ustanova u obrazovnom sistemu Srbije. Mogu se prepoznati u dokumentima na nacionalnom nivou. Potrebno ih je samo poboljšati u smislu njihove jednoobraznosti i univerzalnosti.

Ključne reči: *Balanced Scorecard, indikatori performansi, visokoškolska ustanova, strategija.*

ULOGA I ZNAČAJ RAČUNARSKE FORENZIKE U SUZBIJANJU TERORIZMA***

U ovom radu autori preispituju adekvatnost koncepta suprotstavljanja terorizmu koja ne predviđa institucionalnu odgovornost za prikupljanje, obradu i fiksiranje tragova aktivnosti vezanih za terorizam u sajber prostoru. Razmatranje polazi od pretpostavke da se u tom prostoru danas odvijaju brojne ljudske aktivnosti i komunikacija. U fokusu su prvo aspekti terorizma koji predstavljaju generator izazova za društvenu stabilnost i, u tom kontekstu, elemente pristupa koji usvaja aktuelna Strategija za nacionalnu bezbednost Republike Srbije. Adekvatnost se u ovom radu procenjuje sa stanovišta funkcionalnosti. U tom smislu je pokušano da se predstave elementi koji utiču na delotvornost suprotstavljanja terorizmu u informacionom dobu. S tim u vezi je i konkretizacija uloge koju na tom planu može imati digitalna forenzika. Zaključak je da delotvorna strategija suprotstavljanja terorizmu nužno mora da obuhvati institucionalnu inkorporaciju digitalne forenzike, budući da jedino ona može da doprinese blagovremenom otkrivanju ili utvrđivanju odgovornosti za terorizam u umreženom računarskom okruženju.

Ključne reči: savremeni terorizam, kontekstualizovanje sukoba, digitalni trag, forenzički obaveštajni proces, bezbednosne procedure

* Pravni fakultet, Univerzitet Megatrend, Beograd, Srbija; mstevanovic@megatrend.edu.rs

** Fakultet za civilno vazduhoplovstvo, Univerzitet Megatrend, Beograd, Srbija; ddjurdjevic@megatrend.edu.rs

*** Ovaj rad je bio usmeno predstavljen u okviru teme *Kritički osvrt na koncept suzbijanja terorizma u sistemu nacionalne bezbednosti Republike Srbije*, na međunarodnoj stručnoj konferenciji „Forenzička revizija i upravljanje rizicima“, Zlatibor, 6-8.12. 2017, u organizaciji Centra za ekonomska istraživanja.

1. Uvod

Terorizam, najopštije posmatrano, predstavlja fenomen složenog (višedimenzionalnog) oblika organizovanog politički motivisanog nasilja, koji odlikuju zastrašujući fizički i psihološki i sofisticirani tehnološki metodi političke borbe, kojim oni koji ga primenjuju kao strategiju sistematski pokušavaju da postignu „velike ciljeve” koji su na neki način neprikladni društvenoj situaciji i istorijskim sposobnostima.¹

Budući da se radi o nezakonitom i vaninstitucionalnom nasilju, ova pojava je nužno uvek protiv postojećih institucija i odnosa, odnosno protiv države. Neposredna namera iza ovakvog nasilja bila bi da se stanovništvo prema kome je usmereno zastraši, dezorijentiše, destabilizuje, prinudi, demoralise ili provocira, u očekivanju da se kroz postignutu nesigurnost utiče na postizanje povoljnijeg odnosa moći.² U tom kontekstu, žrtve takvog nasilja predstavljaju deo strategije simboličke komunikacije,³ kojom se nastoji da ciljanom stanovništvu poruči kako država nije u stanju da osigura bezbednost i da borba protiv terorista nije moguća.

Autori koji bezbednosne i sigurnosne pretnje posmatraju u političkom kontekstu (tzv. Kopenhagenska škola bezbednosti), koncept bezbednosti proširuju na nove dimenzije društva (sektore) i produbljuju na nove referentne nivoe (regionalno, globalno itd.). Sekuritizacija produbljuje bezbednosne pretnje na oblasti kao što su klimatske promene, migracije, javno zdravlje, političko disidentstvo (tzv. politički ekstremizam), prava manjinskih grupa i organizovani kriminal (sam za sebe i u kontekstu finansiranja terorizma). Pored toga, zagovornici ovog koncepta među odlikama terorizma međunarodnog nivoa vide i elemente kao što su: da za cilj ima rušenje međunarodnog poretka; da u osnovi ima nadnacionalnu ideologiju, da su članstvo, finansiranje i logistika višenacionalni...

Suzbijanje terorizma obuhvata, kao važan aspekt, utvrđivanje odgovornosti za pripremanje, izvršavanje i za korišćenje ove vrste nasilja. Samo nasilje, sa stanovišta unutrašnjeg poretka države, može biti sankcionisano kao terorizam, čak i u slučajevima kada ga međunarodno pravo ne prepoznaje kao nelegitimno (slučajevi borbe protiv ugnjetavanja ili teškog i masovnog sistematskog kršenja osnovnih ljudskih prava ili borbe za nacionalno oslobođenje). Na međunarodnom planu, za odgovornost je potrebno utvrditi vrednosne kriterijume nasilja, u pogledu odabira mete, radnje izvršenja, zaštitnog objekta i svesti izvršioca. Tako se, prema ugroženoj vrednosti, mogu razlikovati: (a) nasilje koje narušava osnovna ljudska prava (život, fizički integritet, dostojanstvo); i (b) nasilje nad pravima državnih agenata, privatnih i javnih dobara, računarskih mreža i okru-

¹ Simeunović D., (2009): *Terorizam opšti deo*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.

² More details: Dimitrijević V., (1982): *Terorizam*, Radnička štampa, Beograd, 8.

³ Bockstette C., (2010): „Tehnike strateškog upravljanja komunikacijama koje koriste džihadistički teroristi“, *Vojno delo*, proleće 2010, 331.

ženja. Prvi bi spadao u terorizam, dok bi drugi način širenja spadao u subverziju ili sabotaži i ne uživa sam po sebi međunarodnu osudu.

Na koncept suzbijanja terorizma utiče i sekuritizacija, koja doprinosi artikulaciji problema i legitimizaciji politike, međutim, kada se radi o prepoznavanju terorizma značajan deo percipirane pretnje potiče od nametanja diskursa sa pozicije autoriteta, odnosno iz istorijske perspektive. Usled toga, budući da bezbednost nije nužno zasnovana na objektivnim kriterijumima i odnosima, bezbednosna praksa postaje samoreferentna u smislu da se podvrgava konverziji bezbednosti. Sekuritizacija pitanja predstavlja problem i za efikasnost i delotvornost suprotstavljanja pretnjama terorizma, u smislu da ona nisu nužno povezana sa stvarnom pretnjom, ali se u njenom okviru može podstaći percepcija tih pitanja kao pretnje. Ovaj nedostatak je posebno prisutan u uslovima posledica do kojih dovode brzina i količina informacija i podataka u kiber prostoru.

Praktična posledica je da trend bezbednosti postaje verbalni čin, koji ne mora odražavati stvarnost. Izjave koje ne moraju nužno izražavati stvarnost, ali izazivaju akcije, u svom značenju nemaju određenje šta bi bilo najbolje uraditi, te se ne mogu ni suditi s aspekta istine ili laži. Kroz takvu intervenciju, pitanje bezbednosti zavisi od toga kako uticajni učesnici oblikuju problem. Bezbednosni okvir koji nameće sektorski pristup, odnosno sekuritizacija, je uzak bar trojako: prvo, bezbednost se shvata sa fokusom na položaj dominantnih političkih učesnika; drugo, kontekst delovanja je usmeren na trenutak intervencije; i treće, priroda akcije je svedena na određivanje pretnji, usled čega se bezbednosna politika po prirodi koncipira kao inherentno reaktivna.⁴ Kako raste sposobnost javnosti da usvaja diskurs, sekuritizacija se razvija u stratešku kulturu, u kojoj „pretnje” stvaraju pritisak koji menja uverenja, što utiče na donosiocje odluka, zbog čega produkcija diskursa u suštini predstavlja odliku institucionalno nedovršenog stanja. Ovakvo stanje, budući da na stvaranje okolnosti iz kojih takvo nasilje generiše utiču različiti činioци (društveni, politički, ekonomski, moralni, psihološki i drugi), funkcionalno ne pogoduje suzbijanju pojave organizovanog nasilja iz političkih/ideoloških/religijskih pobuda (terorizmu kao metodu).

U današnjem umreženom računarskom okruženju, poligon za ljudsko delovanje, pa tako i za terorizam postao i kiber (virtuelni) prostor. Taj virtuelni prostor, po svojim unutrašnjim svojstvima, a prvenstveno zbog brzine i opšte dostupnosti informacija, kao i mogućnosti učesnika da budu anonimni, pogoduje za različite aspekte pripreme i sprovođenja organizovanog nasilja radi ostvarivanja političkih ciljeva, odnosno za terorističke taktike.

Iz navedenog proizilazi problem u suočavanju sa pojavom terorizma, u smislu da znanje, koje je preduslov delotvornom i efikasnom suprotstavljanju ovom problemu, zavisi od prilagođavanja ulaznih informacija kapacitetu ljudske percepcije, odnosno sposobnosti da se prikupljaju i obrađuju podaci iz računarskog okruženja.

⁴ McDonald M., (2008): „Securitization and the Construction of Security“, *European Journal of International Relations*, 14/2008, 564.

Naime, u sudaru ljudske percepcije sa informacijama na računarskoj mreži prilagođenih ljudskim čulima nastaje kiber prostor, kao tehnološka matrica u kojoj su učesnici na mreži izloženi ogromnom broju zapisa. Ono postaje u značajnoj meri uslovljeno u zavisnosti od dominacije u informativnom prostoru, koje je često pod uticajem političkih interesa. Osim toga, percepciju usložnjava i stalno emitovanje sadržaja u kiber prostoru, tako što negativno deluje na sagledavanje detalja. To za posledicu ima da se u suprotstavljanju fenomenu terorizma u savremenom dobu sistemsko znanje sve više oslanja na uspostavljene (ili nametnute) stereotipe i predrasude. Primer instrumentalizacije predrasuda i stereotipa je to da se danas terorizam prihvata kao okvir za percepciju političkog nasilja i da je tako, iako nije konceptualno jasno određen, pretvoren u problem sam po sebi, iz čega se razvila tendencija da postaje činilac koji diktira institucionalnu racionalnost koja povezuje akcije. Na taj način je, kako se primećuje, radikalni islam postao činilac u međunarodnoj politici, odnosno instrumentalizovan je u funkciji političke agende.

2. Specifičnosti suprotstavljanja terorizmu danas

Danas je terorizam opšte prihvaćen kao okvir za percepciju političkog nasilja. Osim što to ilustruje instrumentalizaciju predrasuda i stereotipa, na taj način je, iako nije konceptualno jasno određen, pretvoren u problem sam po sebi. Iz toga se razvila tendencija da terorizam postaje činilac koji diktira institucionalnu racionalnost koja povezuje akcije. Na taj način je, kako se primećuje, radikalni islam postao činilac u međunarodnoj politici, odnosno instrumentalizovan je u funkciji političke agende.⁵

Terorizam, u svojoj strukturi, obuhvata: nasilni akt koji predstavlja poruku, teroristu koji je emiter poruke, metu terorističkog akta kao prijemnika poruke i ciljanu javnost kao povratnu reakciju. Stoga se, sa aspekta suprotstavljanja, ovaj fenomen može posmatrati i kao medijum komunikacije. Razvoj tehnologije i informacionog društva omogućio je da kiber prostor mogu slobodno i nesmetano da koriste neodređen i neograničen broj učesnika, što za posledicu ima uvećan potencijal za odašiljanje poruka ciljanom delu javnosti. Ako se prihvata da je širenje određene ideologije i pridobijanje novih pristalica u prirodi terorizma, onda kiber prostor postaje pogodan za psihološka dejstva, koja nalikuju psihološko-propagandnom ratovanju.⁶ Otuda, u doba intenzivne komunikacije

⁵ Na primer, ako se posmatra praksa primene borbe SAD protiv terorizma, primetno je da se rizici koji se vezuju za ovu pojavu nekad koriste i kako bi se opravdala spoljna politika u okviru koje se primenjuju ilegalne likvidacije, pa čak i ratni zločini u mnogim državama (kao u Iraku i Avganistanu), pri čemu se sam termin pod kojim se takve akcije podvode, „tajna operacija”, ne pojavljuje se u metodologiji drugih obaveštajnih službi, niti u važećem američkom Zakonu o nacionalnoj bezbednosti.

⁶ Dragišić Z., Milošević M., (2016): „Ugrožavanje nacionalne bezbednosti Republike Srbije terorizmom u sajber prostoru“, *Politika nacionalne bezbednosti*, 7:2/2016, 171.

u virtuelnom prostoru, od posebnog značaja za suprotstavljanje terorizmu je uvažavanje toga da ovaj fenomen na nivou taktike ispoljava odlike simboličke komunikacije, što je ujedno bitna odlika komunikacije u kiber prostoru.⁷

U današnjoj fazi informacionog doba, sprečavanje i rano otkrivanje aktivnosti terorista zavise od obaveštajnih napora i primene digitalne forenzike.⁸

Po logici funkcionisanja računara i informatičkih sredstava, u njima ostaju podaci o aktivnostima. Suprotstavljanje terorizmu, stoga, nužno podrazumeva i preduzimanje aktivnosti da se ti tragovi koji mogu predstavljati dokaz o određenoj aktivnosti, otkriju i sačuvaju. Ovo je zadatak koji se postavlja pred računarsku forenziku. U pomenutom cilju, ova delatnost obuhvata i praćenje putanje elektronskih poruka između dobavljača internet usluga (digitalni trag).

Računarski forenzičari, pored prikupljanja podataka i inkorporacije u informacije, mogu biti u situaciji da dekodiraju šifrovane fajlove i ambijentalne podatke na računarskoj opremi osumnjičenih terorista, kao i da otkrivaju dokaze koji bi mogli dovesti do rasvetljavanja delatnosti i veza potencijalnih i osumnjičenih terorista. Radi se o korišćenju metoda kojima se prikupljaju računarski podaci (dokazi), koji se mogu koristiti za objedinjavanje i integrisanje u analizu pojave, što predstavlja forenzički obaveštajni proces.

Za radikalne ekstremističke ideologije i grupe može biti veza i interes lica koja su vlasnici sajтови za društvene mreže. Iz takvih krugova mogu biti vodeći profajleri, a i sami blogovi mogu biti u funkciji i interesu takve ideologije. Analizirana pojava, dakle, može da obuhvata i kanale vaninstitucionalnih uticaja na internetu, odnosno pretnje za nacionalnu bezbednost.⁹ U tom kontekstu, forenzički obaveštajni proces obuhvata analizu da li digitalni tragovi ukazuju na instrumentalizaciju informatičke tehnologije za prikrivenu komunikaciju, obuku i regrutovanje terorista u kiber prostoru. Kako bi se takav uticaj istražio, forenzičko veštačenje zahteva analizu veza između sumnjivih korisnika, ali i analizu sadržaja poruka koje se agresivno šire kroz društvene mreže.¹⁰

Objektivni kapacitet opažanja ograničava problem prepoznavanja prirode sadržaja na mreži, poput na primer, kada je postavljanje saopštenja na Facebook-u širenje terorističke propagande, ili prebacivanje novca preko PayPal, preko Darknet i u Bitcoin u funkciji finansiranja terorizma. Zbog toga, u suočavanju

⁷ More details: Marthoz J. P., (2017): *Terrorism and the media: a handbook for journalists*, UNESCO, Paris, 27.

⁸ Volonino L., Anzaldúa R. Jr., Godwin J., (2007): *Computer Forensics: Principles and Practices*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 353.

⁹ Đurđević D., Stevanović M., (2016): „Problemi sa kojima se suočava IT sektor u borbi protiv pranja novca u Srbiji“, *FBIM Transactions*, 3:1/2016, 12.

¹⁰ Đurđević D., Stevanović M., (2015): *Izazovi nacionalnoj bezbednosti u kiber prostoru društvenih mreža: studija slučaja „Navalni“*, Zbornik radova - Naučno-stručna konferencija Forenzička revizija, Beograd, 10-11. decembar 2015, Dejan Jeremić (ur.), Centar za ekonomska istraživanja, Beograd, 183-184.

sa terorizmom, države nastoje da polje delovanja terorista u kiber prostoru suze, tako što uređuju transparentnost i autorizaciju računarskih transakcija.¹¹

2.1. Pristup suzbijanju terorizma u Republici Srbiji

Terorizam za postizanje cilja mogu koristiti različiti ljudi i grupe. Fenomenološki posmatrano, radi se o nasilnoj strategiji. Ona se ispoljava kao upotreba ili pretnja nasiljem u cilju širenja straha u stanovništvu i unapređenja političkog, ideološkog ili verskog razloga. Isti pojedinci se mogu opisivati kao hrabri revolucionari, ili zaštitnici slabih, ili kao lude ubice ili zločinci. Aktivnosti koje teroristi preduzimaju, kao što su bombaški napadi, atentati, otmice i drugi oblici uzimanja talaca, su prepoznatljive, međutim meta protiv koje usmeravaju svoj bes često ostaje nejasna.¹²

Priroda terorizma je nasilje, kao metod, koji koristi grupa. To je složeni fenomen koji se može koristiti za postizanje različitih ciljeva. Ako se terorističke metode pokažu neefikasnim za postizanje ciljeva, teroristički akti postaju ciljevi umesto sredstava - teror zbog sebe.

Ako se terorizam posmatra kao taktika racionalne akcije, koja je u funkciji ostvarivanja određenog idejnog cilja, tada se ispostavlja i potreba za političkim ili diplomatskim pristupom. Međutim, terorizam se ne može svesti samo na takvo ponašanje, odnosno obuhvata i primere kada se ne razlikuje od zločina, u kom slučaju se radi o fenomenu kada se može samo kontrolisati, ali ne i eliminisati.

Strategije protiv terorizma obuhvataju primenu politika sa tri preventivna cilja: (1) da se spreče teroristički akti; (2) da se unapredi bezbednost (obaveštajni rad, rad policije, bezbednost na ključnim ciljevima i druge uporedne aktivnosti koje doprinose sprečavanju terorističkih akata); (3) oslanjanje na odvracanje. Ukoliko prevencija ne uspe, fokus strategija ostaje na politikama rešavanja problema akata terorista koji su prisutni.

Strategija nacionalne bezbednosti Srbije terorizam posmatra kao generator izazova, rizika i pretnji u globalnom i u regionalnom okruženju. Za izazove pretnje i rizike na globalnom nivou, *ergo* i od terorizma, ocenjuje se da „postaju nepredvidivi, asimetrični i transnacionalni“.¹³ U pogledu okruženja, SNB ne pominje izričito globalni kiber prostor, ali se logički može pretpostaviti da formulacija asimetričnosti i transnacionalnosti podrazumeva kiber prostor, budući da ova dimenzija predstavlja novi aspekt koji multiplicira ove dve odlike. S druge strane, kad se radi o regionalnom okruženju, strategija eksplicira „terorizam,

¹¹ Stevanović M., Đurđević D., (2017): „Opažanje u kiber prostoru instrumentalizacije ISIS-a kao vrednosne pretnje u međunarodnom sistemu“, *Vojno delo*, proleće 2017, 347.

¹² Detaljnije razmatranje terorizma zahtevalo bi i da se ne zanemari državni terorizam, ali to nije tematski relevantno za problem specifičnog suprotstavljanja ovoj pojavi u informacionom dobu.

¹³ Strategija nacionalne bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*“, 88/2009, 4.

najizraženiji na Kosovu i Metohiji“, kao opterećujući činilac po stanje bezbednosti u Jugoistočnoj Evropi.¹⁴ U kontekstu sistemskog suzbijanja, političko nasilje na KiM ima odlike lokalnog etničkog separatizma, te takođe nužno podrazumeva korišćenje kiber prostora za regionalizaciju.

U pogledu izazova, rizika i pretnji bezbednosti od terorizma sa kojim je suočena Republika Srbija, SNB navodi sporove uz upotrebu oružja koji mogu nastati i kao posledica eskalacije terorizma. Savremeni terorizam se kvalifikuje kao globalan po obimu i povezan sa nasilnim verskim ekstremizmom. Ne ulazeći u dublju analizu ovih kvalifikacija, za sistemsko suzbijanje je bitna procena da „u uslovima globalnog terorizma, Republika Srbija može biti meta terorističkog delovanja, kako neposredno tako i korišćenjem njene teritorije za pripremu i izvođenje terorističkih akcija u drugim zemljama.“ Strategija ostavlja otvoreno pitanje da li obuhvata i aktivnosti terorista u nacionalnom kiber prostoru. Ova nedoumica je pojačana time što za bezbednosne rizike i pretnje ističe značaj veze terorizma sa oblicima organizovanog, transnacionalnog i prekograničnog kriminala, ali ne i aktivnosti na internet mreži.¹⁵

U pogledu elemenata politike nacionalne bezbednosti, SNB fokusira suprotstavljanje terorizmu u okviru spoljne politike i politike odbrane. Kada se radi o spoljnoj politici, fokusira se regionalna saradnja u suprotstavljanju terorizmu.¹⁶ Što se tiče politike odbrane, delovanje državnih i ostalih organa i institucija u oblasti unutrašnje bezbednosti usmereno je i na suzbijanje svih oblika terorizma. Teorijski, ova formulacija, čini se, obuhvata i kiber terorizam, budući da se radi o obliku terorizma. U strukturi sistema nacionalne bezbednosti, kao osnovna snaga koja obavlja poslove borbe protiv terorizma eksplicira se policija.¹⁷

Za primenu metoda računarske forenzike u suzbijanju terorizma, strukturalno posmatrano, zanimljivo je da SNB ne predviđa mehanizam uspostavljanja usaglašanih statističkih podataka kroz centralni obaveštajni sistem. Na taj način izostaje institucionalna povezanost uključivanja podataka i analiza iz kiber prostora u ukupne napore na tom planu.¹⁸

¹⁴ *ibid.*, 8.

¹⁵ *ibid.*, 10.

¹⁶ *ibid.*, 20.

¹⁷ *ibid.*, 24.

¹⁸ U okviru Uprave kriminalističke policije, Uprave policije, Ministarstva unutrašnjih poslova Republike Srbije deluje Nacionalni centar za kriminalističku forenziku (NCKF), u okviru svog delokruga rada vrši forenzička veštačenja i obezbeđuje materijalne dokaze za potrebe krivično-procesnog sistema Republike Srbije. NCKF sprovodi forenzička veštačenja iz sledećih oblasti: DNK, opšte biologije, sudske medicine, trasologije, balistike, fizičke-hemije (droge, eksplozivi i dr.), toksikologije, forenzičke psihologije i poligrafskih ispitivanja, daktiloskopije, dokumenata i rukopisa, forenzičke akustike, foto i video-materijala i elektronska i informatička forenzička veštačenja. <http://www.mup.gov.rs/wps/portal/sr/direkcija-policije/ojdp/oprava+kriminalisticke+policije/nacionalni+centar+za+kriminalisticku+forenziku> (10.1.2020).

3. Uslovi suočavanja sa terorizmom danas

Terorizmom se ne može nazivati svako političko nasilje između interesnih grupa. Da bi se pojava i uloga terorizma razumeli, političko nasilje se mora posmatrati u vremenu i prostoru. Problem u shvatanju terorizma je u tome što se karakter ove pojave menjao kroz istoriju, od borbe za nacionalno oslobođenje, preko oružanog sukoba, borbe versku slobodu, borbe protiv društvenog poretka, do toga da danas čak i antiterorizam nekad poprima odlike terorizma.

Savremeni terorizam odlikuje povezivanje u organizacije, grupe i pokrete kojima je nasilje način ostvarivanja ciljeva, interesa i programa, odnosno metod političkog delovanja. U odnosu na primenu terorističke taktike kroz istoriju, savremeni terorizam se razlikuje po tome što se odvija u uslovima veće dostupnosti informacija, globalne međupovezanosti kroz komunikaciju u informacionom prostoru i kiber prostoru, brz razvoj informatičkih tehnologija i povećanja proliferacije naoružanja. Savremeni terorizam, u organizacionom smislu, odlikuje upravljanje preko mreže i kiber uvezanost terorističkih grupa i *ad hoc* ćelija.¹⁹ U skladu sa tim, budući da je teroristička taktika raširena pojava globalno, može se smatrati da je realna opasnost za svaku državu da bude zahvaćena terorističkim akcijama.

Suprotstavljanje terorizmu obuhvata, institucionalno posmatrano, nosioce primene bezbednosnih procedura zaštite od aktivnosti i nosilaca terorizma. Te procedure podrazumevaju da nadležni organi i institucije organizovano i sistematično sprovode aktivnosti kojima se otkrivaju, prate i presecaju teroristički planovi i namere, kroz najmanje tri aspekta postupanja: (1) evidentiranje, registrovanje i sprečavanje delovanja grupa koje zagovaraju ili propagiraju radikalne ekstremističke ideje (ideološki aspekt); (2) identifikacija nosilaca radikalne ekstremističke delatnosti i nadzor nad njihovim kontaktima i aktivnostima sa ekstremističkih pozicija (kadrovski aspekt); i (3) praćenje i presecanje finansiranja, obuke i opremanja terorista (logistički aspekt).

Na planu suprotstavljanja, primarni podaci i procene se očekuju od obaveštajnih službi. Kako se, bar u delu finansiranja i opremanja, često radi o potencijalno nadnacionalnim aktivnostima, nameće se neophodnost da se između tih službi razmenjuju informacije i podaci. Imajući u vidu razlike u shvatanju terorizma i podele između država u odnosu na konkretne nosioce primene terorističke taktike u praksi, otvoreno je pitanje koliko može postojati poverenje u tu saradnju.

Nešto što danas usložnjava suprotstavljanje terorizmu jeste pojava samoubilačkog terorizma²⁰, odnosno izražen fanatizam neposrednih izvršilaca. Raspolo-

¹⁹ Cronin A. K., (2010): "How al-Qaida Ends: The Decline and Demise of Terrorist Groups", in: Micheal Brown, Owen Cote Jr., Sean Lynn-Jones; Steven Miller (eds.): *Contending with Terrorism: Roots, Strategies, and Responses*, MIT Press, Cambridge, 403.

²⁰ Tatomir D, Forca B, Zorić V (2011): „Application of mathematical method of statistics in the process of determination of more probable executor suicidal terrorism”, International Conference on Policing in Central and Eastern Europe, Part: Criminalistics/Criminal

živi podaci ukazuju da je ovakav način izvršenja terorističkih akata u porastu.²¹ Ovaj oblik izvršenja terorističkog akta je posebno opasan zbog dodatnog psihološkog dejstva u odnosu na nesamoubilačke akcije, zbog razumnog straha da se takvoj volji nije moguće suprotstaviti, s jedne strane, i zbog izraženog podsticajnog uticaja na istomišljenike, s druge strane. Iako oko polovine te kategorije izvršilaca čine radikalni islamisti, još uvek nema empirijske potvrde da se ovi izvršioči označe isključivo kao verski fanatici. Nema takođe ni potvrde za raširen diskurs da se radi o siromašnim i besperspektivnim osobama, jer analize pokazuju da se često radi o licima iz srednjih slojeva koji su protivnici društvenog poretka, pri čemu među teroristima samoubicama ima lica rođenih u razvijenim državama²².

Zbog eskalacije patologije društveno-političkih sukoba današnjice, savremeni terorizam je suštinski globalni problem. Ova taktika, u globalizovanom post-industrijskom okruženju, koristi informacioni prostor da demonstrira moć i da utiče na psihološko stanje i svest ljudi, kao način da se skrene pažnja na ciljeve koji se žele postići. Medijski prikazi i političari često paušalno kvalifikuju terorističke organizacije ili pojedince, usled čega se borba protiv terorizma kao taktike suočava sa problemom senzacionalizma, što je s druge strane potpuno u skladu sa logikom profita, imajući u vidu da se radi o jednoj od najpopularnijih tema današnjice za medijsku eksploataciju. U navedenom kontekstu, specifičnu dimenziju problema predstavlja to da širenje predrasuda o regionima ili o verama ne doprinosi smanjenju napada, već otežava fokusiranje na smirivanje sukoba koji su suštinski izvor terorizma. Stoga, posebno kada se radi o virtuelnom prostoru, dodatan izazov u borbi protiv terorizma predstavlja teškoća da se razlikuju potencijalno rizična lica, od marketinškog uticaja medijske pažnje koju terorizam kao delatnost danas uživa.

4. Mesto digitalne forenzike u suzbijanju terorizma

Fenomen političkog ekstremizma nužno u doba međupovezanosti i globalizacije obuhvata i ulogu komunikacije i medija. Razmena informacija, njihova obrada i dejstva moraju se „ugraditi“ u širu sliku o tome kako se odvijaju društvene interakcije, konstruišu identiteti, a grupe mobilišu u političke svrhe.

investigation in Europe - State of the Art and Challenges for the Future, Ljubljana (SLO), 169-171.

²¹ Prema podacima Univerziteta Čikaga, u periodu od 1974. do polovine 2018. godine je evidentirano 5.430 samoubilačkih napada u više od 40 država. Od tog broja, 2.651 napad je izveden u periodu od 11. septembra 2001. do oktobra 2016. godine. *Project on Security and Threats: Suicide Attack Database*, University of Chicago (October 12, 2016. Release), <http://cpostdata.uchicago.edu/> (10.1.2020).

²² Forca B., Tatomir D., Nikač Ž., Jaćimovski S., Zorić V., (2012): The roll contemporary materials and their application in the field of combating terrorism suicidal, 5th ConMat, Banja Luka.

Organi koji su nadležni za istragu imaju, između ostalog, zadatak da otkriju narušavanje integriteta podataka, da ublaže kiber napade, da identifikuju odgovorne i da procene raspoložive računarske dokaze. Ostvarivanje ovog zadatka obuhvata radnje kojima bi trebalo postići:

- procenu i upravljanje složenim incidentima i pretnjama vezano za kiber bezbednost;
- utvrđivanje da li je računarski sistem napadnut ili ugrožen; i
- otkrivanje, očuvanje, analizu i predstavljanje dokaza za pravno gonjenje.

Izvršavanje ovih radnji iziskuje ciljno usmeren postupak, u kojem se:

- osmišljavaju postupci na mestu sumnjivog događaja, kako bi se obezbedilo da dobijeni računarski dokazi ne budu oštećeni
- obavljaju praktične forenzičke pretrage, kako bi se utvrdili metode upada
- primenjuju standardizovane pretrage, kako bi forenzički rezultati imali procesnu vrednost u sudskom postupku
- objašnjava rad računarskih komponenti
- uzimaju, dokumentuju, dekonstruišu i analiziraju digitalni mediji radi dokaza
- pripremaju stručni izveštaji
- predstavljaju rezultati digitalne forenzike na sudu, u svojstvu svedoka ili veštaka.

Delotvorna politika nacionalne bezbednosti nužno mora da obuhvati i ljudski nivo. Primenjeno na oblast suzbijanja terorizma, ljudski nivo podrazumeva odgovarajuće analize zašto se ljudi opredeljuju i pridružuju ekstremističkim grupama i da li bezbednosne politike obuhvataju te probleme, umesto pojednostavljivanja problema svođenjem prevencije na militarističke politike. Funkcionalni uslov suzbijanja terorizma je da se sukob koji je u pozadini kontekstualizuje u istorijskom okviru, kako bi se percipirali relevantni odnosi između društvenih pokreta i ideologija i terorističkog delovanja.

Aktuelni odgovor na savremeni terorizam, koji po prirodi doba postaje fenomenološki globalan, dominantno je pod uticajem realističke doktrine međunarodnih odnosa. Naime, najmoćnije države nastoje da projektuju sopstveni interes, te se njihova spoljnopolitička strategija zasniva na metodima koji su tome podređeni, kao što su intervencionizam, medijski monopol i sl. Posledica je to da se interesi nacionalne bezbednosti tih država nameću iznad nacionalnih interesa država koje su ugrožene. Rezultat u praksi je zanemarivanje porekla terorizma u svakodnevnom životu - idejni aspekt ove pojave. Upravo to, uz interese industrije protiv terorizma i korporativnih medija, predstavlja bitan razlog nedovoljne funkcionalne delotvornosti suzbijanja terorizma kao sredstva društveno-političke borbe. Među glavne potencijalne pretnje bezbednosti na globalnom nivou mogu se svrstati: ekonomske i društvene nejednakosti, sukobi između država, građan-

ski ratovi, širenje nuklearnog i biološkog oružja; širenje prekograničnih aspekata terorizma i organizovanog kriminala. Dok se o kriterijumu za određivanje prioriteta ne postigne opšta saglasnost, nije moguće očekivati da će na planu suzbijanja bilo koje od njih, dakle ni terorizma, sistem kolektivne bezbednosti moći da obezbeđuje delotvoranost.

Kako bi politike za suzbijanje terorizma bile sveobuhvatne, neophodno je da obuhvataju i problem porekla terorizma. To znači da je potrebno da se identifikuju društveni kriterijumi od praktičnog značaja: političko otuđenje, problemi za koje određene grupe mogu okriviti druge, subkulture, zavere i dezinformacije i ideologije koje opravdavaju nasilje. Konkretan značaj tih kriterijuma odnosi se na nekoliko prioriteta: sprečiti napade terorističkih mreža, onemogućiti njihov ulazak i njihov prolaz, zaštititi potencijalne mete napada i suzbijati pristup sredstvima za masovno uništenje onima koji su spremni da ih upotrebe. U tom kontekstu, u doktrini unutrašnje bezbednosti se konstatuje da strategija suzbijanja terorizma treba da pokrije i oblast umreženih uređaja i opreme koje se mogu koristiti za potrebe terorističke delatnosti.²³ Da bi se ova strateška potreba ostvarila u kiber prostoru nužno je da se obezbedi sistemski primena alata koji hvataju, beleže i analiziraju saobraćaj ili se koriste u umreženom okruženju.²⁴

Suštinski značaj digitalne forenzike je u tome što omogućava da se na organizovan način suočava sa ograničenjima i nedostupnosti koju nameću anonimnost i masovnost prisustva na mreži.²⁵ Međutim, kako brojni teoretičari primećuju, većina stručnjaka koji se trenutno bave forenzikom je samouko u ovoj oblasti.²⁶

S tim u vezi, posebno je važno imati u vidu da su to stručnjaci specifičnog profila. Naime, radi se o kadrovima koji raspolažu visoko specijalizovanim znanjima i veštinama koje nisu obuhvaćene redovnim studijskim programima, budući da se radi o produbljenom poznavanju programiranja, administriranja mreža i infrastrukture, u smislu praktičnog razumevanja kako su mreže dizajnirane i kako se pokreću. Iz tog razloga, problem predstavlja objektivno procenjivanje koji je optimalan metod i obim njihovog uključivanja u sistemsko suprotstavljanje terorizmu.

²³ Alperen M., (2017²): *Foundations of Homeland Security: Law and Policy*, John Wiley & Sons, New Jersey, 145.

²⁴ Maras M. H., (2014): *Computer Forensics: Cybercriminals, Laws and Evidence*, Jones and Bartlet Learning, Burlington, 315.

²⁵ Kalpakis G. *et al.*, (2016): „OSINT and the Dark Web“, in: Babak Akhgar, Saskia Bayerl, Fraser Sampson (eds.): *Open Source Intelligence Investigation: From Strategy to Implementation*, Springer International, Cham, 130.

²⁶ Fischer R., Halibozek E., Walters D., (2013⁹): *Introduction to Security*, Butterworth-Heinemann, Waltham/Kidlington, 458; takođe, Nelson B., Phillips A., Steuart C., (2016⁵), *Guide to Computer Forensics and Investigations*, Cengage Learning, Boston, xvii.

5. Zaključak

Analiza savremenih uslova suzbijanja terorizma pokazuje da sistemsko prikupljanje i obrada podataka o potencijalnim pretnjama, rizicima i nosiocima političkog nasilja, danas, po prirodi doba, mora da obuhvata i aktivnosti koje se na tom planu preduzimaju u virtuelnom prostoru. Otuda, kako bi strategije suzbijanja terorizma bile delotvorne, neophodno je predvideti sistemsku ulogu metoda saznavanja u materijalnoj dimenziji virtuelnog prostora, kojima se bavi digitalna forenzika.

Digitalna forenzika i računarski forenzičari, kako pokazuje njihovo mesto u strategiji suzbijanja terorizma, mogu da ispunjavaju dve vrste uloga: s jedne strane, u obezbeđivanju da se blagovremeno otkriju ili da u radu na sistemskom suzbijanju terorizma bar ne budu izgubljeni podaci o sumnjivim terorističkim vezama, i sa druge, u neposrednom doprinosu određenim procesnim radnjama.

Potencijalni doprinos digitalne forenzike suprotstavljanju terorizma je, kada se ima u vidu nesporno brži i nesagledivi napredak tehnoloških mogućnosti, izložen stalno rastućim izazovima tehnološke prirode. Sledstveno tome, potreba za odgovarajućim kadrovima praktičarima u ovoj oblasti, razvoj same discipline i alata za digitalnu forenziku trebalo bi da obuhvati institucionalizovano povezivanje sa naučno-istraživačkom i obrazovnom zajednicom.

Konačno, analiza sistemskih preduslova za delotvorno suzbijanje terorizma pokazuje da saznajni potencijal digitalne forenzike u suzbijanju pojave terorizma i sprečavanju terorističkih akata nameće potrebu da odgovornost za prikupljanje podataka na ovaj način, u sistemskom suzbijanju terorizma, bude institucionalno inkorporiran u nacionalnu strategiju nacionalne bezbednosti.

Literatura

- Alperen Martin, (2017): *Foundations of Homeland Security: Law and Policy*, 2nd edition, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Bockstette Carsten, (2010): Tehnike strateškog upravljanja komunikacijama koje koriste džihadistički teroristi, *Vojno delo*, proleće 2010, 331.
- Cronin Audrey Kurth, (2010): How al-Qaida Ends: The Decline and Demise of Terrorist Groups, in: Micheal Brown, Owen Cote Jr., Sean Lynn-Jones; Steven Miller (eds.): *Contending with Terrorism: Roots, Strategies, and Responses*, MIT Press, Cambridge, 403.
- Dimitrijević Vojin, (1985): *Strahovlada*, Radnička štampa, Beograd, 8.
- Dragišić Zoran, Milošević Mladen, (2016): Ugrožavanje nacionalne bezbednosti Republike Srbije terorizmom u sajber prostoru, *Politika nacionalne bezbednosti*, 7:2/2016, 157-176.

- Đurđević Dragan, Stevanović Miroslav, (2015): *Izazovi nacionalnoj bezbednosti u kiber prostoru društvenih mreža: studija slučaja „Navalni“*, u Dejan Jeremić (ur.), Zbornik radova - Naučno-stručna konferencija Forenzička revizija, Beograd, 10-11. decembar 2015, Centar za ekonomska istraživanja, Beograd, 183-184.
- Đurđević Dragan, Stevanović Miroslav, (2016): Problemi sa kojima se suočava IT sektor u borbi protiv pranja novca u Srbiji, *FBIM Transactions*, 3:1/2016, 174-187.
- Fischer Robert, Halibozek Edward, Walters David, (2013): *Introduction to Security*, 9th edition, Butterworth-Heinemann, Waltham/Kidlington.
- Forca Božidar, Tatomir Dragan, Nikač Željko, Jaćimovski Steva, Zorić Vojkan, (2012): *The roll contemporary materials and their application in the field of combating terrorism suicidal*, 5th ConMat, Banja Luka.
- Kalpakis, George *et al.*, (2016): OSINT and the Dark Web, in: Babak Akhgarg, Saskia Bayerl, Fraser Sampson (eds.): *Open Source Intelligence Investigation: From Strategy to Implementation*, Springer International, Cham, 130.
- Maras, Marie-Helen, (2014): *Computer Forensics: Cybercriminals, Laws and Evidence*, Jones and Bartlet Learning, Burlington, 315.
- Marthoz Jean-Paul, (2017): *Terrorism and the media: a handbook for journalists*, UNESCO, Paris, 27.
- McDonald Matt, (2008): Securitization and the Construction of Security, *European Journal of International Relations*, 14/2008, 564.
- Nelson Bill, Phillips Amelia, Steuart Christopher (2016): *Guide to Computer Forensics and Investigations*, 5th edition, Cengage Learning, Boston.
- Simeunović Dragan, (2009): *Terorizam opšti deo*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
- Stevanović Miroslav, Đurđević Dragan, (2017): Opažanje u kiber prostoru instrumentalizacije ISIS-a kao vrednosne pretnje u međunarodnom sistemu, *Vojno delo*, proleće 2017, 346-373.
- Strategija nacionalne bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 88/2009, 4.
- Tatomir Dragan, Forca Božidar, Zorić Vojkan, (2011): *Application of mathematical method of statistics in the process of determination of more probable executor suicidal terrorism*, International Conference on Policing in Central and Eastern Europe, Part: Criminalistics/Criminal investigation in Europe - State of the Art and Challenges for the Future, Ljubljana (SLO), 169-171.
- University of Chicago, (2016): *Project on Security and Terrorism: Suicide Attack Database* (October 12, 2016. Release). <http://cpostdata.uchicago.edu/> (10.1.2020).
- Volonino Linda, Anzaldua Reynaldo Jr, Godwin Jana, (2007): *Computer Forensics: Principles and Practices*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 353.

Review scientific article
Received 25.11.2019.
Approved 29.01.2020.

THE ROLE OF COMPUTER FORENSICS IN THE FIGHT AGAINST TERRORISM

In this paper, the authors examine the adequacy of the counter-terrorism concept, which does not envisage institutional responsibility for collecting, processing, and fixing traces of cyber-related terrorist activities. The starting point is the fact that today numerous human activities and communication take place in the cyberspace. Firstly, the focus is on the aspects of terrorism that present a generator of challenges to social stability and, in this context, the elements of the approach adopted by the current National Security Strategy of the Republic of Serbia. In this analysis, adequacy is evaluated from the point of view of functionality. In this sense, it is an attempt to present elements that influence the effectiveness of counter-terrorism in the information age. Related to this is the specification of the role that digital forensics can play in this area. The conclusion is that an effective counter-terrorism strategy must necessarily encompass the institutional incorporation of digital forensics since it alone can contribute to the timely detection or assertion of responsibility for terrorism in a networked computing environment.

Keywords: contemporary terrorism, conflict contextualization, digital footprint, forensic intelligence process, security procedures

MEDIA EDUCATION AS COUNTERPOINT TO THE DEVASTATION OF PUBLIC INFORMATION IN SERBIA

In modern information and IT society, creativity is elevated to a pedestal as a condition for market success, but also survival. In other words, in post-industrial production, or the entire economy, and certainly media companies, which of course operate according to market principles and are based on information, creativity is the most wanted commodity.

In the modern knowledge society, there has been a strong affirmation of the phenomenon of cultural, that is, creative industries that have great importance for the economic, social, political and general development of society. At the same time, changes in the economic, technological and cultural spheres have strongly influenced changes in the media, as an important creative industry. This means that media products (information, videos, pics) and the media are industry, not only because of the rating criteria which dictate the direction of business but also because it is about mass production and consumers. Creativity is an important strategic resource for increasing competitiveness in a knowledge-based economy. However, media policy does not encourage the systematic promotion of creativity. Consumerist entertainment industry suppresses and marginalizes authentic, creative cultural practices, replacing them with pseudo-cultural contests.

The integration of theoretical knowledge and education into the Serbian media sphere is practically at the zero points with recurrences that seriously undermine the overall development, application of knowledge, modern technological achievements, and the affirmation of democracy and freedom as the basic precondition for the overall prosperity of society.

Keywords: Creativity, Competition, Media Education, Media Industry, Public Information.

* Faculty of Culture and Media, Megatrend University, Belgrade, Serbia;
ntorlak@megatrend.edu.rs

** Faculty of Culture and Media, Megatrend University, Belgrade, Serbia;
mjokic@megatrend.edu.rs

1. Introduction

In the modern informatical and information society, creativity has been raised to a pedestal. It has become a condition for market success, but also survival. In other words, in post-industrial production, that is, in the entire economy, and certainly in media companies, which of course operate according to market principles and are based on information, creativity is the most wanted commodity.

In spite of this, the notion of creativity is not easy to define, because there are still doubts about what we mean by that term. In order to better understand creativity, perhaps we should embark on a chronological and etymological path, that is, we should put it into certain social, economic and political contexts, and thus we return a couple of decades back in time. In short, we should revise the differences between industrial and post-industrial societies.¹

In an industrial society, a relatively narrow circle of people “produced” ideas, new concepts, while most were in charge of realization process, making specific products out of these ideas. Then the design team of about ten people created the look of cars, buildings, machines, magazines, after which thousands of workers turned these conceptual solutions into mass-produced products.

In post-industrial society, the picture is completely different. Because of the high automation production that technological progress has brought us, production lines have fewer workers than ever, while the number of employees in non-productive activities has increased enormously. Millions of designers, artists, engineers create new products, and perfect old ones, which are then ferociously bought by the consumer society, of course “with the unselfish help” of selling and advertising marketing magicians. By transforming the industrial society into a post-industrial society, the majority of employees no longer create concrete, tangible products – but deals with different forms of information manipulation.²

2. Creativity as Human Capital

Etymologically the word is derived from the Latin word “creatus”, which literally means “the one that grew”. Creativity should be distinguished from innovation. The first term is usually used to create new ideas or approaches, while innovation is the process of creating and applying creative ideas. Innovation “starts with creative ideas,”... “creativity by an individual or group is the starting point for innovation”.³

¹ Castells, M. (2000): *Informacijsko doba: Ekonomija, društvo i kultura, Svezak I: Usporičeno društvo*; (2002): *Svezak II: Moć identiteta*; (2003): *Svezak III: Kraj tisućljeća*. Zagreb: Golden marketing.

² Jandrić, P. (2015): *Digitalno učenje*. Zagreb: Školske novine i Tehničko veleučilište u Zagrebu.

³ Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron. (1996): “Assessing the Work Environment for Creativity”. *Academy of Management Journal* 39, no. 5 (October 1996):

Although neither the ancient Greeks nor the Romans had words that would be adequate to today's term of creativity, we describe their creative work using the word creativity. In the Christian period, "creatio" is the word that describes God's "creation from nothingness." After the 18th century and the Age of Enlightenment, the concept of creativity appears increasingly in the theory of art, but it also connects to the concept of imagination.⁴

There are more than 60 different definitions of creativity in psychological literature. The most commonly mentioned is: creativity is the ability to produce artwork that is not only new (i.e. original, unexpected) but also useful.⁵ This definition has its own shortcomings (which we will not discuss on this occasion), nor shall we deal with problems like: how can one learn to be creative? Traditional pedagogy has instruments that can value knowledge, but not an answer to the question of how to evaluate and recognize the creativity of students.

Since knowledge and creativity today are the most valuable and most sought-after goods in contemporary society, the concept of human capital has developed, which can be described as a set of different knowledge, skills and creative potentials of a person. Already the description itself leads us to individuality. Such creativity is aimed at gaining advantage over a colleague, making them compete with one another, focused on particularity. This in educational institutions implies excellent success, since today's schools face a large number of students with excellent success, and thus the particularity is called into question.

Post-industrial production based on information raises creativity on a pedestal – which defines an individual through human capital – which develops through upbringing and education – leading to strong individualism – which leads to Darwinism. We can call a person who defines himself through human capital with the Latin name *homo economicus*, because its whole existence is defined by the laws of supply and demand.⁶

3. Education for Creativity

In the digital world, however, knowledge production and creativity are linked to openness and sharing. Typical examples include social networks that rest on users who produce and share content – information, images, videos... In the 1990s, the emergence of Web 2 has encouraged the creation of new forms of knowledge and new forms of creativity. In the context of knowledge creation,

1154–1184.

⁴ Milivojević, T. (2011): *Psihologija stvaralštva*, Beograd, Megatrend univerzitet.

⁵ Baron Robert (1995): *Behaviour in Organizations*, Prentice Hall, Inc.

⁶ Peters, M. A. & Heraud. R. (2015): Toward A Political Theory Of Social Innovation: Collective intelligence and the co-creation of social goods. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 3(3), 7-23.

Howard Rheingold introduces the concept of the wisdom of the crowd, which delineates the intellectual efforts of a lonely creative individual with the co-operation of a large number of people.⁷

It recognizes that complex social problems require the collaboration of a large number of involved citizens, especially in times of crisis.⁸ This also means a transformation in which education plays a major role primarily in encouraging individual talent and simultaneous preparation of an individual for acting in competitive environments.

Modern science and industry are less reliant on a talented individual, and more on the work of large teams. This trend is present more or less in all areas of human activity. Modern designers, developers, scientists and artists generally work in large teams, in which they gained thanks to their previous individual knowledge, skills and successes.

Great Britain was the first country to politically focus on creative industries (to use the term within the state cultural policy) and the establishment of the Creative Industry Task Force within the Department of Culture, Media and Sport, in 1997. It defines creative industries as those industries that originate from individual creativity, skills and talent, and have the potential to create wealth and jobs through the generation and exploitation of intellectual property.

This definition is the most widespread and accepted definition of creative industries, especially in Europe, and includes advertising, architecture, art and antiques, crafts, design, fashion design, film, video, photography, computer games, music, performing and visual arts, publishing, television and radio.

Creative industries are largely the privilege of developed countries, as they require a high degree of innovation, expertise and use of the latest technologies.

4. Creativity and Education as a Strategic Resource for Increasing Competitiveness

In the modern knowledge society, there has been a strong affirmation of the phenomenon of cultural, that is, creative industries that have great importance for the economic, social, political and general development of society. At the same time, changes in the economic, technological and cultural spheres have strongly influenced the changes in the media, as an important creative industry. This means that media products (information, videos, pics) and the media is industry, not only because of the rating criteria, which dictate the direction of business, but also because it is done like in every mass production consumer industry.

⁷ Rheingold, H. (1995): *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*. Cambridge, MA: MIT Press; Rheingold, H. & Jandrić, P. (2015): Learning in the age of mind amplification. *Knowledge Cultures*, 3(5), 149-164.

⁸ Peters, M. A. & Heraud, R. (2015).

Creativity is an important strategic resource for increasing competitiveness in a knowledge-based economy. However, media policy does not encourage systematic promotion of creativity. Consumer entertainment industry suppresses and marginalizes authentic, creative cultural practices, replacing them with pseudo-cultural content.

Solving the complex problem can not start unless we clarify the significance and essence of the content of concepts, which are interpreted in theoretical and practical terms too freely and arbitrarily which in the result leads to terminological confusion and a complete misunderstanding of media education concept, media literacy and media education.

The listed areas, mixed in rhetorical presentation and inadequate understanding of which scope falls under these set of concepts, lead to permanent confusion in Serbian discussion forums. This is resolved by insisting that media education, media literacy and education in media is implemented out of ignorance, rejected and placed behind the scenes and lodges of the creators of the media, and in general the whole cultural policy. Mirko and Nevena Miletić in "Communicative lexicon" define media education as "the use of media in the institutionalized educational process of the so – called „educational technologies, didactic tools and teaching aids or as the first conceiving didactic sense condition, a completely new educational process similar to creation of the informational society." The same authors interpret media literacy as "a metaphorical name for a set of individual developmental abilities, critical reception and evaluation of media content, the skills of using and managing the media and their creative use in the work process in everyday life"⁹.

Media literacy is a precondition of the so-called functional literacy, without which it is not possible to satisfy the individual and group needs of people in contemporary society. Media literacy, according to Tomislav Sikic (Hrvatski obrazovni portal Zbornica), develops various skills: technical (ability to access media), critical (understanding, and ability to interpret and critically evaluate media content), and practical (ability to create media messages).

This makes it possible, according to Sikić, that the media is understood and in a good way, without stereotypes, accepted in a society that they carefully and critically observe. Media education, knowledge, values or cultural patterns are acquired and adopted by people's exposure to mass media and the use of the Internet. All this towards Mirko and Nevena Miletić represents the opposite of formal, i.e. classic preschool and primary, secondary and higher education. Education and knowledge, established as a key human resource of the modern age, implicitly require intellectual capital integration into practice as the most dominant driving force for a quality and comprehensive creation of a knowledge society.

⁹ Miletić, M., Miletić, N., (2012), *Komunikološki leksikon*, Beograd: Megatrend univerzitet.

5. Media and Media Practice in Serbia

Integrating theoretical knowledge and education into the Serbian media sphere, regardless of whether it is printed, electronic or mass media is practically at the zero point with recurrences that seriously undermine the overall development, the application of knowledge, modern technological achievements, the affirmation of democracy and freedom as a basic precondition for the overall prosperity of the society.

Media practice in Serbia is reflected in reintegration, retrograde and numerous side effects. These areas not only permanently devastated, but are placed on margins or below it. The powers of political elites, the direct and open synthesis of ignorance with many different interest groups, create unimaginable consequences in all social areas. The lack of principle elements recognition in media messages – mostly wrongly decoded – creates and shapes public opinion with incredible explosiveness and intensity, and the entire society portrays the degree of mediocrity and ubiquitous superficiality to the level of mediocrity. The media system in Serbia is far from the first transition phase, starting from the essential changes in the economic model of business – the constant wandering between state interventionism and non-transparent, legally suspicious private ownership structures, leading to general confusion and open issues in terms of freedom from direct mixing of political structures into business and editorial policy downgraded to support of one, and complete elimination, and economic obstruction of all others opposed to the current government. Especially after the fall of Slobodan Milošević's regime in 2000, there are constant debates about the drastic, dual process taking place – economic decline and collapse of credibility, integrity and autonomy of media outlets. It all comes down to the repeated diagnoses that Serbia within the European framework belongs to the group of countries with the lowest level of critical media consciousness. In fact, the whole concept of restructuring is more a formal adaptation to the legal provisions of EU members than the internal need to approach this issue in a way that would contribute significantly to the improvement of general media literacy, media education and education in media. In this context, it is important to analyze “whether we need media literacy” and why we have built models that reject a modern approach to media culture structured through the synthesis of two key aspects: media education and the way media education is achieved. The society as a whole directs the concept of media literacy to rhetorical actualization on freedom of media expression, polemics about media strategies, legal regulations, which treat the freedom of the press, but not the essential values that are manifested in the daily activities of media conglomerates. This directly affects, but also creates the life of each individual in the community. Wide range, the cohesion force, which would base the media scene on different, high-quality and theoretically applicable and generally accepted models, in these deeply polar-

ized discussions almost does not exist. The value of the Declaration of Media Education (1982) has remained founded on the starting point and basic idea, well purified through practice – communication rights derived from basic human rights. Nevertheless, the Serbian media scene and reality is characterized by suppression from the focus of the public to issues of general understanding of the relationship between creators and producers of information and their users. In economic, sociological, cultural, moral, aesthetic, and principle terms, this unity of opposites – the media and users – form a whole that continuously represents a permanent paradox, blurring the basic media postulates, although at first glance it might be noted that this possibility is out of the question.

6. Two Minor Case Studies

An internal case study, conducted in 2010, emerged more as a rhetorical need for top managers in the newspaper company “Vecernje Novosti” highly positioned on the Serbian press market, illustrates the level of education of journalists who daily addressed their potential users. The fact that in high-circulation daily newspapers (for Serbian circumstances, with 260 employees) only 20% of all employees in the system had a high professional education is frustrating and quite discouraging. When asked “how many journalists, editors and other members of the editorial team lack the theoretical knowledge and whether the practice alone can replace that gap”, ninety percent of the respondents answered that knowledge of theoretical forms is not necessary for quality work in the media sphere. Another data from the survey says: the majority of the editorial staff started to work in media outlets by graduating from secondary schools, which qualified them as high school graduates with diplomas for car painters, electricians, machine locksmiths, technicians. Lastly, the Association of Journalists of Serbia announced a few years ago that more than half percent of employees in media organizations do not possess a diploma in higher education¹⁰. In the synthesis of ignorance occurred the logical and natural devastation of messages emitted in enormous quantities. Without any profound selectivity and good expert judgment, which in the era of the neoliberal economic concept brought the area of media and business into a mere self-sustainability, and in many cases a complete collapse in the free market of goods and capital. A survey of Birodi (2013) conducted on a representative sample of 3,200 respondents on media literacy in Serbia, high school students, civic education professors, students of journalism, journalists showed the following: There is a false impression of the level of media literacy among respondents. That is why education on the general media literacy of all actors is necessary, and education on new media and social networks is especially important. Raising awareness about the power of

¹⁰ UNS (2014), www.uns.org.rs

consumers is necessary – all researchers said that the media does not have quality, but also that they have no impression that they can do something about it. Media as content producers must be involved in media literacy education. The research has shown that high school students use the Internet and social networks more than any other media. Young people also say that they can recognize media manipulation and the media's influence on their environment, but they also state that they are themselves immune to such influences (which is why one task of the Media Literacy Campaign is to indicate them once again to consider the actual level their immunity). One of the worrying conclusions of the research is that students are not completely convinced that they should participate, or they do not want to participate in workshops on the role of the media at all. When it comes to professors of civic education, it was striking that they were not interested in participating in the research.

7. Profit as a Justification for Sensationalism

If, however, we penetrate into the essence of media literacy – excluding for a moment the factor of exploitation of technologically available possibilities – we will notice that media literacy is not characterized by the engagement of those who are directly interested in its prosperity and affirmation. It sounds illogical, but recipients do not learn enough about the importance of knowing the legitimacy foundation on which the media stand and do business, although they have to do it on the basis of legal norms and moral principles, which are easily rejected. The whole process in this sense is reduced to the necessary extent, some kind of minimalism and sufficiency to operate functionally economically and logically at that level, make profit, regardless of the price too high precisely because of such business philosophy. Thus, a new paradigm has emerged that commercial effects and moral discourse almost never meet at one point: sensationalism is more desirable than objectivity, tabloidization and accurate information do not come from the same echelon of journalistic outlets, concentration of content is not in the foreground. The form has taken on the primacy, strong enough, to support and strongly incite ignorance and the eclectic state of general illiteracy, vulgarity, pseudo-events, lies and manipulation. The lack of different social media strategies, isolationism and open ignoring practical experiences of the concept of media literacy – defined at the 1992 National Leadership Conference on Media Literacy as the ability to access, analyze, evaluate and send messages via the media – is just one set that makers of media policy in Serbia use as a labyrinth for manipulating and creating social realities according to their own interests and proclaimed goals. Pacification and complete restraint on the openness of two-way communication has reached a situation of general misunderstanding. Recipients confused by the quantity, scope and lack of accurate

information, more precisely, the abundance of daily disinformation and total elimination of basic theoretical knowledge in the production of media products, are not in a desirable place. Message senders, selected by measure of ignorance, party membership, open corruption, nepotism, create a simulacrum, a false picture of everything that makes life meaningful.

“Media literacy comprehended as functional, covers the broad field of human existence starting from mastering the elemental ability of recognizing and interpreting visual symbols, advertising messages, through the ability to read and fill diagrams and patterns to much higher levels, such as the use of a computer for obtaining information, understanding the relationship signs and meanings, intentions and messages, an emotional and cognitive response to the media announced”¹¹. The claim that the media are neither harmful nor useful, and that they can be both, has long been left unquestioned in Serbian media practice. It is persistent because of the multi-century mantra claiming it untouchable, at the same time protected, by no means other than the uneducated profile that has long created media policy in proportion to the level of education that is frustrating to the extent of intolerance.

8. Conclusion

Cultural imperialism, supported by media megasystems, primarily from the United States, imposes global culture in the market and commercial terms. Cultivating traditional values has proven to be a big and complex job, because (media) cultural policy does not encourage meaningful systemic promotion of creativity. Consumer entertainment industry (primarily) suppresses and marginalizes authentic, creative cultural practices, substituting them with pseudo-cultural content. Entertaining contents (reality programs, various music competitions and sterile infotainment) anesthetized audiences focus on consumerism, consumption culture.

It seems that after all the evidence, the creators of the media scene in Serbia do not have too much need to educate the public and consumers, due to the optimization of technical conditions which in themselves pressure users to overcome them, accept, and eventually buy what is offered. Information as a commodity with value and usable value, in abundance and transmission speed, is a kind of a new doctrine. It offers abundantly everything that is served from certain centers of power, and not on the basis of the full application of theoretical knowledge that would, through the passage of time, literate the users, raise the critical level of consciousness. Understand the reality through pure optics, and not as an imposed model, concentration of power, ownership suspicious structures, inter-

¹¹ Knežević, N. (2008) *Časopis za upravljanje komuniciranjem*, Fakultet političkih nauka, Beograd, p. 85.

est spheres, or the neutralization of awareness and understanding of the phenomena and tendencies in which society has existed for years, blurring the entire Serbian media scene. The well-known fact that media literacy in a permanent and unbreakable symbiosis with an extremely high percentage of illiteracy or a very low percentage of functional literacy in society would require the mobilization of relevant state factors in order to eliminate the monstrosity of illiteracy and reduce it to a measure of tolerance.

Literature

- Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron. "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal* 39, no. 5 (October 1996): 1154–1184.
- Baron Robert (1995): *Behaviour in Organizations*, Prentice Hall, Inc.
- BIRODI (2013): Istraživanje: *Medijska pismenost u Srbiji*, Beograd, retrieved from www.birodi.rs
- Castells, M. (2000): *Informacijsko doba: Ekonomija, društvo i kultura, Svezak I: Uspon umreženog društva*. Zagreb: Golden marketing.
- Castells, M. (2002): *Informacijsko doba: Ekonomija, društvo i kultura, Svezak II: Moć identiteta*. Zagreb: Golden marketing.
- Castells, M. (2003): *Informacijsko doba: Ekonomija, društvo i kultura, Svezak III: Kraj tisućljeća*. Zagreb: Golden marketing.
- Department for Culture, Media and Sport (1997) Retrieved from http://www.culture.gov.uk/about_us/culture/default.aspx.
- Giles, J. (2005): Internet encyclopaedias go head to head. *Nature*, 438, 900–901.
- Jandrić, P. (2015): *Digitalno učenje*. Zagreb: Školske novine i Tehničko veleučilište u Zagrebu.
- Knežević, N. (2008): *Časopis za upravljanje komuniciranjem*, Fakultet političkih nauka, Beograd
- Media literacy (1992): a report of the National Leadership Conference on Media Literacy, the Aspen Institute Wye Center, Queenstown Maryland
- Miletić, M., Miletić, N., (2012): *Komunikološki leksikon*, Beograd, Megatrend univerzitet.
- Milivojević, T. (2011), *Psihologija stvaralštva*, Beograd, Megatrend univerzitet.
- *Novinari bez diploma*, Izvor: Politika, 19.01.2006; Strana: A9.
- Peters, M. A. & Heraud. R. (2015): Toward A Political Theory Of Social Innovation: Collective intelligence and the co-creation of social goods. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 3(3), 7-23.
- Rheingold, H. & Jandrić, P. (2015): Learning in the age of mind amplification. *Knowledge Cultures*, 3(5), 149-164.

- Rheingold, H. (1995): *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Šikić, T. (2016): Hrvatski obrazovani portal Zbornica, retrieved from https://zbornica.com/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=250&Itemid=108
- UNESCO (1982): *Grunwald Declaration on media education*, Retrieved from www.unesco.org/education/pdf/MEDIA_E.PDF.
- UNS (2014), www.uns.org.rs.
- www.novosti.rs.

Pregledni naučni članak
Primljen 11.07.2018.
Odobren 06.11.2018.

MEDIJSKO OBRAZOVANJE KAO PROTIVTEŽA DEVASTACIJI JAVNOG INFORMISANJA U SRBIJI

U savremenom informatičkom i informacionom društvu kreativnost je uzdignuta na pije-destal, kao uslov za tržišni uspeh, ali i opstanak. Drugim rečima, u postindustrijskoj proi-zvodnji, dakle celokupnoj ekonomiji, a svakako i medijskim kućama koje naravno posluju po tržišnim principima i temelje se na informacijama, kreativnost je najtraženija roba.

U savremenom društvu znanja, došlo je do snažne afirmacije fenomena kulturnih, odno-sno, kreativnih industrija koje imaju veliki značaj za ekonomski, socijalni, politički i opšti razvoj društva. Istovremeno, promene u ekonomskoj, tehnološkoj i kulturnoj sferi snažno su uticale na promene u medijskoj, kao važnoj kreativnoj, ali ipak industriji. To znači da medijski proizvodi (informacija, video, klip) i mediji jesu industrija, ne samo zbog krite-rijuma rejtinga, koji diktiraju pravce poslovanja, već i zato što se radi, kao u svakoj indu-striji, o masovnoj proizvodnji i konzumentima. Kreativnost jeste važan strateški resurs za povećanje konkurentnosti u ekonomiji zasnovanoj na znanju. Ipak, medijska politika ne podstiče sistemsku promociju kreativnosti. Konzumeristička industrija zabave potiskuje i marginalizuje autentične, kreativne kulturne prakse, zamenjujući ih pseudokulturnim sadržajima.

Integrisanje teoretskog znanja i obrazovanja u srpsku medijsku sferu, praktično se nalazi na nultoj tački sa recidivima koji ozbiljno dovode u pitanje sveopšti razvoj, primenu zna-nja savremenih tehnoloških dostignuća, afirmaciju demokratičnosti i slobode kao osnov-nog preduslova za sveopšti prosperitet društva.

Ključne reči: Kreativnost, konkurencija, medijsko obrazovanje, medijska industrija, javno informisanje

SPISAK RECENZENATA / LIST OF REVIEWERS

Prof. dr BABIĆ Blagoje – Srbija
Prof. dr BALTEZAREVIĆ Vesna – Srbija
Prof. dr BAZIĆ Miljojko – Srbija
Dr BOGIĆEVIĆ Jasmina, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr BOŠKOVIĆ Jelena – Srbija
Prof. dr BOŽOVIĆ Jelena – Srbija
Prof. dr CVETKOVSKI Tatjana – Srbija
Prof. dr CVIJANOVIĆ Drago – Srbija
Prof. dr CVIJANOVIĆ Janko – Srbija
Prof. dr ČALOVIĆ Dragan
Prof. dr DAMJANOVIĆ Mijat – Srbija
Prof. dr DAVIDOV Vladimir – Rusija
Prof. dr DE MONSERAT LJAJRO Marija – Argentina
Prof. dr DUGALIĆ Veroljub – Srbija
Prof. dr ĐURĐEVIĆ Dragan – Srbija
Doc. dr ĐURIĆ Zlata – Srbija
Prof. dr ETINSKI Rodoljub – Srbija
Doc. dr GAVRILOVIĆ Ana – Srbija
Prof. dr GRBIĆ Vladimir – Srbija
Prof. dr GRUJIĆ Biljana – Srbija
Prof. dr ILIĆ Radan – Srbija
Prof. dr ISAKOVIĆ Smiljka – Srbija
Prof. dr IVANOVIĆ M. Olja – Srbija
Prof. dr JAKŠIĆ Dejan – Srbija
Prof. dr JEROTIJEVIĆ Zoran – Srbija
Prof. dr JOVANOVIĆ Tomislav – Srbija
Doc. dr JOVIČIĆ Aleksandar – Srbija
Doc. dr JOVIĆ Vojislav – Srbija
Akademik KAMBOVSKI Vlado – Makedonija
Prof. dr KOMARISOV Vladimir S. – Rusija
Prof. dr KOVAČ Oskar – Srbija
Dr LABOVIĆ Dragana, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr LAĐEVAC Ivona – Srbija
Dr LANGOVIĆ Zlatko, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr LANGOVIĆ-MILIĆEVIĆ Ana – Srbija
Msc LAZAREVIĆ Aleksandra – Srbija
Prof. dr LAZAREVIĆ Žarko – Slovenija
Prof. dr LENGHARTOVA Jana – Slovačka

Prof. dr LESAKOVA Dagmar – Slovačka
Prof. dr LJUBOJEVIĆ Ratko – Srbija
Dr LJUMOVIĆ Isidora, viši naučni saradnik – Srbija
Doc. dr MANDARIĆ Marija – Srbija
Prof. dr MARINKOVIĆ Darko – Srbija
Prof. dr MILANOVIĆ R. Milan – Srbija
Dr MILIČEVIĆ Snežana, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr MILISAVLJEVIĆ Momčilo – Srbija
Prof. dr MILIVOJEVIĆ Tatjana – Srbija
Prof. dr MILOVANOVIĆ Goran – Srbija
Prof. dr MILJKOVIĆ D. Strahinja – Srbija
Prof. dr MILJKOVIĆ Dejan – Srbija
Doc. dr MITROVIĆ Ranka – Srbija
Prof. dr NIKODIJEVIĆ Dragan – Srbija
Doc. dr NIKOLIĆ Marija – Srbija
Doc. dr NOVAKOVIĆ Dragana – Srbija
Prof. dr NOVAKOVIĆ Ivan – Srbija
Akademik OČIĆ Časlav – Srbija
Prof. dr OZGERCIN Kevin V. – SAD
Prof. dr PAP Norbert – Mađarska
Prof. dr PARK Sung-Đo – Nemačka
Prof. dr PAUNKOVIĆ Džejn – Srbija
Prof. dr PAVLOVIĆ Milivoje – Srbija
Prof. dr PAVLOVIĆ Vladan – Srbija
Doc. dr PETROVIĆ Daliborka – Srbija
Prof. dr PETROVIĆ Marko – Srbija
Prof. dr PETROVIĆ Zdravko – Srbija
Doc. dr POPOV Dejan – Srbija
Prof. dr POPOVIĆ Blaženka – Srbija
Prof. dr PRVULOVIĆ Vladimir – Srbija
Dr RABRENOVIĆ Mihajlo, vanredni profesor – Srbija
Dr RADIČEVIĆ-DRAGIČEVIĆ Tatjana, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr RADOSAVLJEVIĆ Ivan – Srbija
Doc. dr RADOŠEVIĆ Igor – Srbija
Doc. dr RADOVIĆ-STOJANOVIĆ Jelena – Srbija
Prof. dr RAKAS Smilja – Srbija
Prof. dr RAKIĆ Beba – Srbija
Prof. dr RAKIĆ Mira – Srbija
Prof. dr RISTANOVIĆ Vladimir – Srbija
Prof. dr RISTIĆ Lela – Srbija
Prof. dr RIZNIĆ Dejan – Srbija
Prof. dr SALVATORE Dominik – Italija

Prof. dr SIMIĆ Nataša, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr STEFANOVIĆ Vidoje – Srbija
Prof. dr STEVANOVIĆ Tatjana – Srbija
Prof. dr STOJANOVIĆ Biljana – Srbija
Prof. dr STOJANOVIĆ Vladica – Srbija
Prof. dr ŠANARON Žan Žak – Francuska
Prof. dr ŠARIĆ Branko – Srbija
Prof. dr ŠKULIĆ Milan – Srbija
Prof. dr TANČIĆ Dragan – Srbija
Prof. dr TERZIĆ Aleksandra – Srbija
Prof. dr TODIĆ Dragoljub – Srbija
Prof. dr VELJOVIĆ Alempije – Srbija
Prof. dr VESELINOVIĆ Petar – Srbija
Prof. dr VUJIČIĆ Milan – Srbija
Prof. dr VUKONJANSKI-BOKINČOV Igor – Srbija
Prof. dr VUKOVIĆ Darko – Srbija
Prof. dr VUKSANOVIĆ Emilija – Srbija
Dr ŽUNIĆ Dragiša, vanredni profesor – Srbija

OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU I UPUTSTVO ZA AUTORE

I. OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU

1. Opšte. – „Megatrend revija“ je naučno glasilo Megatrend univerziteta (Megatrend University).

Časopis je, prema klasifikaciji CEON visoko pozicioniran kao vodeći nacionalni naučni časopis u Republici Srbiji (M51) i prema klasifikaciji Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (M52).

„Megatrend revija“ izlazi od 2004. godine, na srpskom i engleskom jeziku. Otvorena je za sve kvalitetne radove i autore iz čitavog sveta. Ima međunarodnu redakciju i međunarodni izdavački savet. Putem razmene i na druge načine, stiže do čitalaca i van granica Srbije.

Časopis „Megatrend revija“ je interdisciplinarni časopis iz oblasti društvenih nauka, u kojem se objavljuju radovi iz sledećih tematskih oblasti:

- Ekonomija
- Pravo
- Politika i bezbednost
- Menadžment i marketing
- Međunarodni odnosi
- Javne politike
- Informaciono društvo

2. Recenzije. - Svaki rad se recenzira od strane dva recenzenta. Radovi su podložni proverbi na plagijat.

Rad koji dobije pozitivnu recenziju oba recenzenta objavljuje se u skladu sa standardnom kategorizacijom radova u naučnim časopisima kao: originalni naučni rad, pregledni naučni članak, stručni članak, saopštenje ili osvrt, prikaz knjige i prevod.

O kategorizaciji rada odlučuju recenzenti i glavni urednik, s tim da se u slučaju sumnje prihvata rešenje koje je povoljnije za autora (ako je jedan recenzent kategorisao rad na jedan, a drugi recenzent na drugi način, prihvatiće se viša kategorizacija).

U slučaju da jedan recenzent predloži da se rad objavi, a drugi da se ne objavi, rad se daje na recenziju trećem recenzentu i njegova odluka je konačna.

3. Anonimnost autora i recenzenata. - Redakcija se strogo drži pravila o međusobnoj anonimnosti autora i recenzenata. Drugim rečima, recenzenti ne znaju ko je i odakle je autor rada, kao što ni autor ne zna imena recenzenata. Pored ostalog, autor koji nije zadovoljan načinom na koji su recenzenti vrednovali njegov rad, ima pravo da dobije na uvid recenzije, ali bez imena recenzenata.

II. ORIGINALNOST RADA I BORBA PROTIV PLAGIJATA

Molimo autore da imaju u vidu sledeće.

1. Pisana potvrda o tome da je rad originalan. - Prilikom dostavljanja rukopisa autor je dužan da u pisanom obliku potvrdi da je njegov rad originalan, tj. da već nije negde drugde objavljen. Radovi koji budu poslani bez pisane potvrde autora o tome da je reč o originalnom delu, neće biti uzimani u obzir.

2. Rad koji je već negde prethodno objavljen. - Ako iz nekog razloga kandiduje rad koji je već negde objavljen (u inostranstvu, na stranom jeziku), autor je dužan da precizno navede gde je rad objavljen (u kom časopisu, kom broju, na kojim stranama) i da priloži pisanu saglasnost redakcije časopisa u kome je rad prvobitno objavljen. Ukoliko su ispunjeni ovi uslovi, a Redakcija „Megatrend revije“ (dalje: „Revija“) zaključi da je rad iz nekog razloga posebno interesantan i da ga treba objaviti, rad će biti objavljen, s tim što će biti naznačeno gde je prvi put objavljen i da se štampa uz odobrenje.

Ukoliko je, međutim, rad već negde objavljen, a predat je za objavljivanje u „Reviji“ bez informacije o tome, rad neće biti objavljen. Uz to, kao sankcija za nekorektan odnos, u prvom narednom broju „Revije“ u posebnoj rubrici biće objavljena informacija o tome da je odnosni autor na nekorektan način pokušao da ponovo objavi isti rad. Takođe, radovi istog autora neće se ubuduće objavljivati u „Reviji“.

3. Plagijat. - U slučaju da redakcija „Revije“ sama ili posredstvom recenzenta otkrije da je rad koji je predat za objavljivanje plagijat, u prvom narednom broju „Revije“ u posebnoj rubrici biće objavljena informacija o tome da je odnosni autor predao rad koji je plagijat, i biće navedeno originalno delo iz kog je plagijat uzet. Takođe, radovi istog autora neće se ubuduće objavljivati u „Reviji“. Po potrebi, biće obavešteni autor čiji je rad prepisan odn. redakcija časopisa u kome je objavljen originalni rad.

III. UPUTSTVO ZA AUTORE

Radove treba pripremiti u skladu sa sledećim uputstvom:

1. Rukopis

Rukopis se predaje u elektronskom obliku (MS Word). Predviđeni format stranice je A4, font Times New Roman (veličina 12 pt za tekst, uključujući i apstrakt, bez proreda). Radovi na srpskom jeziku se dostavljaju u srpskoj latinici. Rad se šalje na e-mail adresu: megatrendrevija@megatrend.edu.rs

Uz rad se obavezno dostavlja i pisana izjava autora o tome da je rad originalno delo (potpisana i skenirana izjava).

Uslov da rad uđe u proceduru recenziranja jeste da u potpunosti zadovoljava tehničke kriterijume koji su propisani ovim uputstvom. Rad mora biti lektorisan, tj. mora da zadovoljava jezičke i pravopisne standarde srpskog odnosno engleskog jezika.

2. Broj autora

Prednost imaju članci koje je napisao samo jedan autor (autor pojedinac), ali redakcija sprovodi aktuelne propise (*Pravilnik o postupku i načinu vrednovanja, i kvantitativnom iskazivanju naučnoistraživačkih rezultata istraživača*, Službeni glasnik RS br. 24/2016 i 21/2017), po kojima se rad prihvata ako nema više od tri koautora.

3. Jezik

Tekst se predaje na srpskom ili engleskom jeziku. Ako bude prihvaćen, biće objavljen na jeziku na kome je predat.

Izuzetno, redakcija ima pravo da zbog posebno opravdanih razloga odluči da se tekst koji je predat na srpskom prevede i objavi na engleskom jeziku, ili obrnuto.

4. Obim

Članak treba da ima približno 30.000 slovnih znakova, računajući i beline (1 autorski tabak). On može da bude i nešto kraći odn. nešto duži, s tim da broj slovnih znakova sa belinama ne bude manji od 20.000 niti veći od 45.000.

Iz naročito opravdanih razloga (poseban društveni značaj teme, koautorstvo nekoliko međunarodno priznatih naučnika i sl.), redakcija izuzetno može dozvoliti i objavljivanje članka većeg obima, ali ne većeg od 2,5 autorska tabaka (75.000 slovnih znakova).

5. Tabele i formule

Tabele praviti isključivo alatom za tabele u programu MS Word. Tabele moraju da imaju naslove i biti numerisane arapskim ciframa.

Formule raditi uz pomoć editora formula u programu MS Word.

6. Grafički prilozi i fotografije

Grafički prilozi mogu se predati nacrtani na papiru ili u elektronskom obliku. Kada se crteži predaju u elektronskom obliku, to treba da je u nekom od sledećih formata: EPS, AI, CDR, TIF ili JPG. Ako autor ne zna ili koristi neki specifičan program, potrebno je da se dogovori o formatu zapisa sa tehničkim urednikom. **Ne treba crtati crteže u programu MS Word!**

Fotografije moraju biti jasne, kontrastne i neoštećene. Autoru se ne preporučuje da slike skenira sam, već da taj osetljivi posao prepusti redakciji.

Ako u verziju na papiru nisu uključeni crteži i fotografije, moraju se jasno obeležiti mesta gde treba da se nalaze. Oznake u tekstu moraju se poklapati sa onima na priloženim slikama (ili fajlovima).

Crteži i fotografije moraju da imaju potpise i da budu numerisani arapskim ciframa.

7. Organizacija rukopisa

Članak mora da sadrži sledeće elemente i to ovim redom:

1. Podatke o autoru. - Ime i prezime, zvanje (titula) autora, naziv institucije u kojoj je autor zaposlen (afilijacija); obavezno navesti e-mail adresu autora.

2. Naslov rada. - Naslov treba da je jasan i precizan.

3. Sažetak (apstrakt). - To je kratak informativni prikaz sadržaja članka, koji sadrži cilj istraživanja, metode, rezultate i zaključak. Treba da je na istom jeziku na kome je napisan i sam rad. U pogledu obima, treba da ima od 100 do 250 reči odn. 4 do 8 rečenica ili od jedne trećine do polovine štampane strane i da stoji između naslova rada i ključnih reči, nakon kojih sledi tekst članka.

4. Ključne reči. - Predstavljaju termine ili fraze koji najbolje opisuju sadržaj članka. Dozvoljeno je navesti do pet reči odn. fraza.

5. Tekst članka. - Centralni deo predstavlja tekst članka u kojem autor uz upotrebu odgovarajuće aparature obrađuje određeni naučni problem.

6. Popis korišćene literature. - Posle teksta članka, daje se popis korišćene literature i to abecednim redom po prezimenima autora.

Popis se daje prema Uputstvu za citiranje, s tim da se godina izdanja stavlja odmah iza imena autora odn. urednika. Na kraju navođenja članka ili rada u zborniku navode se stranice na kojima se nalazi citirani rad.

Primeri:

- Knjiga: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London

- Poglavlje u knjizi više autora: Buchanan Allen (2010): "The Legitimacy of International Law", 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): *The Philosophy of International Law*, Oxford

- Članak: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502-521

Radovi istog autora navode se hronološkim redom, a ako se navodi više radova istog autora objavljenih u istoj godini, uz godinu izdanja dodaju slova "a", "b", "c" itd.

Primeri:

- Cassese Antonio (1999a): "Ex iniuria ius oritur. Are We Mowing towards International Legitimation of Forcible Humanitarian Countermeasures in the World Community?", *European Journal of International Law*, 1/1999, 23-30

- Cassese Antonio (1999b): "A Follow-Up: Forcible Humanitarian Countermeasures and Opinio Necessitatis", *European Journal of International Law*, 4/1999, 791-799

7. Rezime (Summary). - Na samom kraju daje se rezime tj. sažetak rada, koji može biti isti kao i sažetak (apstrakt), ali može biti i nešto većeg obima, ali ne više od 1 strane. Ako je rad pisan na srpskom jeziku, obavezno se dostavlja rezime na engleskom jeziku.

8. Nivoi naslova. - Zavisno od konkretnog teksta naslovi imaju različite nivoe, s tim da se koristi sledeći metod:

1. Prvi nivo naslova

(sredina, regular, bold, arapski brojevi)

1.1. Drugi nivo naslova

(sredina, italik, arapski brojevi)

1.1.1. Treći nivo naslova

(iznad početka pasusa, italik, arapski brojevi)

Za slučaj da ipak nešto nije jasno, autorima se savetuje da pogledaju prethodne brojeve „Megatrend revije“ ili da se obrate direktno sekretaru ili tehničkom uredniku časopisa.

Redakcija zadržava pravo da, u zavisnosti od specifičnosti teksta, a u cilju njegove bolje preglednosti, uredi naslove na nešto drugačiji način, ostajući u osnovnim okvirima izložene deobe naslova.

9. Citiranje. - Korišćenu literaturu citirati prema niže izloženom uputstvu za citiranje.

10. Adresa redakcije. - Radovi se šalju u elektronskoj formi na sledeću e-mail adresu: **megatrendrevija@megatrend.edu.rs**

Redakcija „Megatrend revije / Megatrend Review“
Megatrend univerzitet
Bulevar maršala Tolbuhina 8
11070 Beograd

Telefon redakcije: 011/220 31 50.

IV. UPUTSTVO ZA CITIRANJE

1. Opšta pravila

1. Ime autora. - Navodi se prvo prezime, pa ime autora. Ako postoji srednje slovo, ono se navodi između prezimena i imena.

Primer: Shaw N. Malcolm

2. Više autora. - Ako postoji više autora rada, razdvajaju se zapetama.

Primer: Simma Bruno, Alston Philip

Ako je više od 3 autora rada, navodi se prezime i ime samo prvog autora i dodaje se kurzivom (italikom) et al. (od *et alia*).

Primer: Henkin Louis et. al. (1993): *International Law: cases and Materials*, St. Paul. Minn.

3. Strane. - Kada se navodi određena strana (knjige, članka), ona se navodi samo brojem bez ikakvih dodataka (s., str., p., pp., стр., S., i sl.).

Primer: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London, 9.

4. Fusnote. - Kada se navodi fusnota, iza broja strane piše se skraćenica „fn“ i onda navodi broj citirane fusnote.

Primer: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London, 9, fn 2.

5. Ponovno citiranje istog rada. - Kada se rad koji je već citiran ponovo navodi, to se vrši tako što se navodi prezime i ime autora, pa iza toga, razdvojeno zapetom, stranica koja se citira. Sve bez korišćenja op. cit., nav. delo i slično.

Primer: Akehurst Michael, 15.

Ako je navedeno nekoliko radova istog autora, navodi se prezime i ime autora, u zagradi godina u kojoj je odnosni rad objavljen i strana.

Primer: Akehurst Michael (1984), 15.

Ako je navedeno nekoliko radova istog autora objavljenih u istoj godini, radovi se u spisku korišćene literature (koji se obavezno daje na kraju rada) iza godine publikovanja dopunski obeležavaju latiničnim slovima „a“, „b“, „c“ itd. i tako navode kod citiranja u fusnotama.

Primer: Akehurst Michael (1984a), 15.

6. Ponovno citiranje prethodno citiranog rada. - Ako se citira podatak sa iste strane istog dela koje je citirano u prethodnoj fusnoti, koristi se samo latinična skraćenica Ibid. (od ibidem), bez navođenja bilo kakvih drugih podataka.

Primer: Ibid.

Ako se citira podatak iz dela koje je citirano u prethodnoj fusnoti, ali sa različite strane, navodi se Ibid, a zatim zapeta i broj strane.

Primer: Ibid, 54.

7. Strana imena. - U radovima koji se predaju na srpskom jeziku, strana imena se transkribuju na srpski jezik, kako se izgovaraju, a prilikom prvog pominjanja u tekstu njihovo ime i prezime navode se u zagradi u izvornom obliku.

Primer: Tomas Hobs (Thomas Hobbes)

2. Knjige

1. Opšte. - Knjige se navode na sledeći način: 1) prezime autora, 2) njegovo ime, 3) godina izdanja (u zagradi), 4) dve tačke, 5) naziv knjige kurzivom (italikom), 6) mesto izdanja kurentom (obično), 7) strana (bez ikakvih dodataka), 8) fusnota koja se citira.

Ako se navodi i izdavač, piše se kurentom (obično) pre mesta izdanja.

Primer: Scott V. Shirley (2010): *International Law in World Politics*, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder – London, 71, fn 45.

2. Više izdanja. - Ako knjiga ima više izdanja može se (ne mora) navesti broj izdanja u superskriptu.

Primer: Scott V. Shirley (2010²): *International Law in World Politics*, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder - London (objašnjenje: 2010² - drugo izdanje, objavljeno 2010)

3. Urednici. - Ako knjiga ima jednog ili više urednika, prvo se navode prezimena i imena urednika, razdvojena zapetama, zatim naznaka „(ur.)“ odnosno „ed.“ ili (ako ih je više) „eds.“, pa godina izdanja u zagradi, dvotačka, naziv knjige kurzivom (italikom), i mesto.

Primer: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.) (2010): *The Philosophy of International Law*, Oxford.

Ako je broj urednika veći od tri, navode se podaci samo za prvog urednika, zatim se posle zapete navodi „et al.“ i posle toga se navodi „ur.“.

Primer: Hamilton P. et al. (eds.) (1999): *The Permanent Court of Arbitration: International Arbitration and Dispute Resolution*, Kluwer International, The Hague-London-Boston.

4. Poglavlje u knjizi. - Poglavlje u knjizi koja ima urednika navodi se tako što se: 1) navode prezime i ime autora, 2) godina izdanja u zagradi, 3) dve tačke, 4) naziv poglavlja kurentom (pod navodnicama), 5) zapeta, 6) brojevi strana koje se citiraju, 7) „u“ odn. „in“, 8) prezime i ime urednika, 9) „(ur.)“ odn. „(eds.)“, 10) naziv knjige u kojoj je citirano delo, kurzivom (italikom) i 11) mesto izdanja.

Primer: Buchanan Allen (2010): “The Legitimacy of International Law”, 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): *The Philosophy of International Law*, Oxford.

3. Članci

1. Opšte. - Članci se navode na sledeći način: 1) prezime autora, 2) ime autora, 3) godina izdanja, 4) dve tačke, 5) naziv članka kurentom (obično) pod navodnicama, 6) naziv časopisa (zbornika i sl.) kurzivom (italikom), 7) broj i godište spojeni kosom crtom, 8) broj strane (bez ikakvih dodataka), 9) broj citirane fusnote.

Primer: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502, fn 1.

2. Skraćenica naziva časopisa. - Ako je naziv časopisa (zbornika i sl.) dug, prilikom prvog citiranja u zagradi sa navodi skraćenica pod kojom će se časopis (zbornik i sl.) nadalje pojavljivati.

Primer: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law (AJIL)* 3/1971, 502-521.

4. Propisi

1. Opšte. - Propisi se navode na sledeći način: 1) naziv propisa se navodi u kurentu (obično), 2) kurzivom (italikom) navodi se glasilo u kojem je propis objavljen, 3) na kraju se navodi broj i godina glasila u kojem je propis objavljen.

Primer: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

2. Ponovno pominjanje propisa. - Ako se propis pominje kasnije, prilikom njegovog prvog pominjanja navodi se u zagradi njegov skraćeni naziv, s tim da se ispred skraćenog naziva stavlja objašnjenje „u daljem tekstu“.

Primer: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije (u daljem tekstu: Zakon o službama bezbednosti), *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

3. Izmene i dopune. - Ako je propis naknadno menjan i dopunjavan, navode se jedan za drugim brojevi i godine glasila u kojima su objavljeni izvorni tekst odn. izmene i dopune.

Primer: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007, 72/2012.

4. Članovi, stavovi i tačke propisa. - Članovi, stavovi, tačke (alineje) itd. propisa navode se kroz kosu crtu, tako što se prvo navodi broj člana, zatim stava, pa alineje itd.

Primer: Konvencija UN o pravu mora (1982) čl. 1/1/5/a/i.

5. Tekstovi sa interneta

Citiranje tekstova sa interneta treba da sadrži: 1) ime autora citiranog teksta (ako je reč o autorskom tekstu), 2) naziv citiranog teksta pod navodnicima, 3) podatke o tome gde je tekst objavljen (ako je objavljen u papirnoj verziji), 4) internet stranicu, 5) datum pristupa stranici.

Primer: Bradley A. Curtis, Gulati Mitu: "Withdrawing from International Custom", *The Yale Law Journal* 2/2010, 233-241, <http://yalelawjournal.org/images/pdfs/912.pdf> (18.11.2012).

GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL AND THE INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

I. GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL

1. General. – “Megatrend Review” is the scientific journal published by Megatrend University (Megatrend univerzitet).

According to the classification of CEON the journal is highly ranked amongst the leading national scientific journals in Serbia (M51) and by the Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia (M52).

“Megatrend Review” journal has been published since 2004 in Serbian and English language. It is open to all high-quality papers and authors from around the world. It has an international Editorial Board and international Publishing Council. Through international exchange it reaches readers beyond the borders of Serbia.

“Megatrend Review” journal is a multidisciplinary journal in the fields of social sciences. Papers on following scientific fields are published:

- Economics
- Law
- Politics and Security
- Management and Marketing
- International Relations
- Public Policies
- Information Society

2. Reviews. – Each paper is reviewed by two reviewers. Paper that has received two positive reviews will be published according to standard categorization of the scientific journals: original scientific paper, review scientific article, expert article, preliminary report or overview, translation and book review..

The categorization of the paper is determined by the reviewers and Editor in chief. If there is any doubt regarding the categorisation, the given higher category will be applied.

In case that one of the reviewers suggests that the paper should be published and the other that it should not, the paper is going to be given to the third reviewer whose decision is final.

3. Anonymity of the authors and reviewers. – Editorial of the “Megatrend review” journal abides by the rule on mutual anonymity between authors and reviewers. Further, if the author is not satisfied with the reviews of the paper, he / she, has the right to receive the reviews.

II. PAPER ORIGINALITY AND FIGHTING AGAINST PLAGIARISM

We kindly ask the authors to take into consideration the following:

1. Written confirmation that the work is original. - When submitting a manuscript the author is required to confirm in writing that his/her paper is original and that it has not been published elsewhere. The paper that is sent without this written confirmation by the author, will not be accepted.

2. The paper that has previously been published elsewhere. - If for any reason the author submits the paper that has already been published elsewhere (abroad, in a foreign language), he/she is obliged to specify where the paper was published (the journal, issue and number, the number of pages) and enclose the written consent of the editorial board of the journal in which the paper was originally published. If these requirements are met, and editors conclude that the paper is for some reason of particular interest and should therefore be published, it will be published with indication where it was published first and that it is republished in "Megatrend Review" with permission.

However, if the paper has already been published elsewhere, and also submitted for publication in "Megatrend Review" with no information about previous publication, the paper will not be published. In addition, as a sanction for unfairness, in the next issue of "Megatrend Review" the information that a particular author has unfairly tried to re-publish the same paper will be published in a special section. Apart from that, the papers by the same author will not be published in "Megatrend Review" in the future.

3. Plagiarism. - Should the editors of "Megatrend Review" journal or through reviewers discover that the paper submitted for publication is plagiarism, in a special section of its next issue the information that a particular author has plagiarized a paper will be published, and the original paper from which the plagiarism is taken will be cited. In addition, the papers by the same author will not be published in "Megatrend Review" in the future. If necessary, the author whose paper has been copied or the editorial board of the journal that has published the original paper will be notified.

III. INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

The papers are to be prepared in accordance with the following instructions:

1. The Manuscript

The manuscript is submitted in electronic form (MS Word). Page size: A4, font Times New Roman (size 12 pt for text including abstract, line spacing: single. The

papers written in Serbian language are submitted in Serbian Latin script. The papers are submitted to the following e-mail address: **megatrendrevija@megatrend.edu.rs**

The paper should be accompanied by the written Author's Statement of originality signed by the author (written, signed and scanned).

Precondition for the paper to be accepted for the reviewing procedure is that it fully satisfies technical criteria according to the instructions given here. Also, the paper must meet the criteria regarding the language (Serbian and English) and spelling. The paper has to be proofread before submission

2. Number of authors

As a rule, papers written only by one author are preferable for publication (an author as an individual). However, if consider justified, according to current Rules of Procedure, the Method of Evaluation and Quantitative Expression of Scientific Research Results of the Researchers (*Pravilnik o postupku, načinu vrednovanja i kvantitativnom iskazivanju naučnoistraživačkih rezultata istraživača*, Službeni glasnik RS no. 24/2016 and 21/2017), editors can decide to publish papers written by co-authors, but not more than three.

3. Language

The text is submitted in Serbian or English language. If accepted, it will be published in the language in which it was submitted.

Exceptionally, the editors will decide that the text submitted in Serbian language is to be translated and published in English, or vice versa.

4. Volume

The paper should approximately have 30.000 characters, including spaces (one author's sheet). Alternatively, it could be shorter or longer, the number of characters with spaces not being smaller than 20,000 nor bigger than 45,000.

Due to particularly justified reasons (the special social importance of the topic, the co-authorship of a number of internationally recognized scientists, etc.) the editorial board could exceptionally allow the publication of an article of a larger volume, but not larger than 2.5 author's sheets (75,000 characters).

5. Tables and Formulae

The tables should only be made by means of table tools in MS Word. The tables must have titles and be numbered in Arabic numerals.

The formulae should be written by means of the equation editor in MS Word.

6. Graphs, Figures and Photographs

Graphs and figures can be submitted drawn on paper or in electronic form. When the graphs and figures are submitted in electronic form, they should be in one of the following formats: EPS, AI, EPS, TIF or JPG. If the author uses these or uses a specific program, it is necessary to agree on the format with the technical editor. **Graphs and figures should not be made in MS Word!**

Photographs must be sharp, in good contrast and undamaged. The authors are not advised to scan the images themselves, but to leave this sensitive job to the editorial office.

If the version on the paper does not include graphs, figures and photographs, the spaces must be clearly marked where they should be inserted. The markings in the text must match the ones in the submitted photos (or files).

Graphs, figures and photographs must have the signatures and be numbered in Arabic numerals.

7. Organization of manuscript

The article must contain the following elements, in the following order:

1 Information about the author – Name and surname, title of the author, name of the institution where the author is employed (affiliation) and the author's e-mail address.

2. Title of the paper. – The title should be clear and precise.

3. Abstract. – This is a brief presentation of the article content, which contains the research goal, methods, results, and main conclusions. It should be in the same language in which the paper was written. In terms of volume, it should contain 100 to 250 words or 4 to 8 sentences, or a third to half of the printed page. It stands between the title and keywords, after which the text of the article follows.

4. Key words. – The terms or phrases which best describe the content of the article. It is allowed to write up to five words, i.e. phrases.

5. Text of the article. – The central part is the text of the article in which the author uses appropriate tools while processing the writing of a scientific paper.

6. List of used literature. – After the text of the article, the list of used literature is specified in alphabetical order by authors' last name.

The list is given according to the Citation instructions, with the year of publication coming right after the author's, i.e. editor's name. At the end of the information on an article or a paper in the collection of papers, the pages of the cited paper are given.

Examples:

- A book: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London
- A chapter in the book by several authors: Buchanan Allen (2010): "The Legitimacy of International Law", 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): *The Philosophy of International Law*, Oxford
- A paper: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502-521

The papers by the same author are specified in chronological order. If several papers have been written by the same author and published in the same year, the year of publication is accompanied by the letters "a", "b", "c" etc.

Examples:

- Cassese Antonio (1999a): "Ex iniuria ius oritur. Are We Mowing towards International Legitimation of Forcible Humanitarian Countermeasures in the World Community?", *European Journal of International Law*, 1/1999, 23-30
- Cassese Antonio (1999b): "A Follow-Up: Forcible Humanitarian Countermeasures and *Opinio Necessitatis*", *European Journal of International Law*, 4/1999, 791-799

7. Summary. – Summary is written at the very end of the text i.e. It can be the same as the abstract, but could also be wider in extent, yet no longer than one page. If the paper is written in Serbian language, the summary in English language should also be submitted.

8. The levels of the titles. - Depending on the text, the titles can have different levels. Therefore the following method is used for marking different title levels:

1. The First Level Title

(centre align, regular, bold, Arabic numerals)

1.1 The second level title

(centre align, italic, Arabic numerals)

1.1.1. The third level title

(Above the beginning of the paragraph, italic, Arabic numerals.)

To achieve complete clarity about the title levels, authors are advised to refer to the past issues of "Megatrend Review" journal available in PDF forms, under Archive, or contact the Editorial secretary via e-mail.

Depending on the specific characteristics of the text, and with the aim of achieving clarity of the paper's structure, the editorial office reserves the right to edit the titles in a slightly different way, leaving the original heading divisions.

9. Citations. – The used literature is to be cited according to the instructions for citations given below.

10. The address of the Editorial Board. – The papers are submitted via e-mail to the following address: **megatrendrevija@megatrend.edu.rs**

Editorial Board
Megatrend Review
Megatrend University / Megatrend univerzitet
Bulevar maršala Tolbuhina 8
11070 Belgrade, Serbia
Telephone: + 381 11 220-31-50

IV. INSTRUCTIONS FOR CITATIONS

1. General rules

1. Name of the author. - In writing author's name, surname is written before the first name. If there is the middle name/letter, it is written between surname and the first name.

Example: Shaw N. Malcolm

2. Several authors. – Names of the several authors are separated by commas.

Example: Simma Bruno, Alston Philip

If there are more than three authors, only the first author's surname and first name are specified, followed by the italicized et al. words (et alia).

Example: Henkin Louis *et. al.* (1993): *International Law: Cases and Materials*, St. Paul. Minn.

3. Pages. – When a particular page is specified (of the book or the paper), its number is written without any additions (p., pg., p., page, etc.).

Example: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London, 9.

4. Footnotes. – When a footnote is given, after the number of the page, the sign "fn" is written, followed by the number of the footnote.

Example: Akehurst Michae (1984)]: *A Modern Introduction to International Law*, London, 9, fn 2.

5. The repeated citation of the same article. – When an article that has been cited before is recited, the author's surname and first name are specified, followed by the cited page, separated by a comma, without using *op. cit.* etc.

Example: Akehurst Michael, 15.

If several papers by the same author are specified, the author's surname and first name are stated, followed by the brackets with the year when the paper has been published and followed by the number of the page.

Example: Akehurst Michael (1984), 15.

When specifying several papers written by the same author, published in the same year, papers are specified in the literature list (which is always given at the end of the paper) by adding Latin letters “a”, “b”, “c”, etc to each paper. They are also stated as such when cited in footnotes.

Example: Akehurst Michael (1984a), 15.

6. Recitation of the previously cited article. - If a piece of data from the same page of the same paper cited in the previous footnote is cited again, only the Latin abbreviation *Ibid.* (from *ibidem*) is used without giving any other data.

Example: *Ibid.*

If a piece of data cited in the previous footnote is cited again, but from a different page, the Latin abbreviation *Ibid.* is used, followed by a comma and the number of the page.

Example: *Ibid.*, 54.

7. Foreign names. – In papers submitted in Serbian language, foreign names are transcribed, i.e. written as they are pronounced in Serbian, and when first mentioned in the text, the author's surname and first name are given in their original form within the brackets.

Example: Tomas Hobs (Thomas Hobbes)

2. Books

1. General. – The books are cited in the following way:

1) author's surname, 2) author's first name, 3) the year of publication in brackets, 4) colon, 5) title of the book in italics, 6) place of the publication in lowercase (ordinary letters), 7) number of the page (without any additions), 8) footnote which is being cited.

If the information on the publisher is given as well, it is written in lowercase (ordinary letters) before the place of the publication.

Example: Scott V. Shirley (2010): *International Law in World Politics*, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder – London, 71, fn 45.

2. Several editions. – If a book has several editions the number of the edition need/need not be specified in the superscript.

Example: Scott V. Shirley (2010²): *International Law in World Politics*, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder - London (explanation: 2010² - second edition, published 2010)

3. Editors. – If a book has one or more editors, the editors' surnames and first names are given first, separated by commas, then the sign “ed”, or “eds” is

written if there are more of them, followed by the title of the book in italics, and finally the place and year of publication.

Example: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.) (2010): *The Philosophy of International Law*, Oxford.

If there are more than three editors, the data only for the first editor is given followed by a comma, then “et al.”, and finally “ed.”.

Example: Hamilton P. et al. (eds.) (1999): *The Permanent Court of Arbitration: International Arbitration and Dispute Resolution*, Kluwer International, The Hague-London-Boston.

4. Chapters in a book. – A chapter in a book with an editor is cited by giving the following: 1) authors surname and name, 2) year of publication in brackets, 3) colon, 4) title of the chapter in lowercase (under inverted commas), 5) comma 6) number of pages that are cited, 7) “in”, 8) editor’s surname and name, 9) “(eds.)”, 10) title of the book in which the cited text is in lowercase (in italics) and 11) place of publication.

Example: Buchanan Allen (2010): “The Legitimacy of International Law”, 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): *The Philosophy of International Law*, Oxford.

3. Articles

1. General. – The articles are cited in the following way: 1) author’s surname, 2) author’s name, 3) year of publication in brackets, 4) colon, 5) title of the article in lowercase in ordinary letters under inverted commas, 6) title of the journal (book of proceedings, etc.) in italics, 7) issue and year separated by a slash, 8) number of the page (without any additions), 9) number of the cited footnote.

Example: Osakwe Chris (1971): “Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations”, *American Journal of International Law* 3/1971, 502, fn 1.

2. The abbreviation of the journal title. – If the title of the journal (collection of papers etc.) is a long one, when cited for the first time its abbreviation is given in brackets, which is later used when the same journal (book of proceedings, etc.) is cited again.

Example: Osakwe Chris (1971): “Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations”, *American Journal of International Law (AJIL)* 3/1971, 502-521.

4. Regulations

1. General. – Regulations are cited in the following way: 1) title of the regulation is given in lowercase (in general letters), 2) journal/magazine in which the regulation is published is given in italics, 3) number of the issue and the year in which the journal is published are given at the end.

Example: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

2. If the regulations are re-mentioned. – If a regulation is mentioned again later in the text, at the place where it appears for the first time its short title is given within the brackets, with the words “hereinafter referred to as” preceding it.

Example: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije (u daljem tekstu: Zakon o službama bezbednosti), *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

3. Amendments. – If a regulation has been changed and amended, one by one, the numbers of issues and year of the journals are given in the original text, i.e. amendments were published.

Example: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007, 72/2012.

4. Articles, paragraphs and items of regulations. – Articles, paragraphs and items of regulations are written separated by a slash, the number of the article comes first, followed by the number of the paragraph, and finally that of the item, etc.

Example: UN Convention on the Law of the Sea (1982) čl. 1/1/5/a/i.

5. The Internet texts

The citation of the text from the Internet should contain: 1) name of the author of the cited text (if it is the author's text), 2) title of the cited text under inverted commas, 3) data on where the text was published (if it is published in a printed version), 4) internet page, 5) date of the access to the page.

Example: Bradley A. Curtis, Gulati Mitu: “Withdrawing from International Custom”, *The Yale Law Journal* 2/2010, 233-241, <http://yalelawjournal.org/images/pdfs/912.pdf> (18.11.2012).



UNIVERSITET
MEGATREND
JOHN NAISBITT UNIVERSITY

www.megatrend.edu.rs