Vol. 15 (2) 2018 • UDK 33 • ISSN 1820-3159

MEGATREND REVIJA
MEGATREND REVIEW

2 | 2018

MEGATREND UNIVERZITET
BEOGRAD, 2018.

Vol. 15, № 2, 2018.

MEGATREND REVIJA
MEGATREND REVIEW

2/2018

Megatrend univerzitet, Beograd
Megatrend University, Belgrade

MEGATREND REVIJA • MEGATREND REVIEW

№ 2/2018

Izdavački savet / Publishing Council:

Predsednik / President:
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 Miljojko 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.naisbitt.edu.rs

Redakcija / Editorial Board:

Glavni urednik / Editor-in-chief:
Professor Biljana STOJANOVIĆ, PhD

Članovi iz inostranstva / International Members:
Doc. dr Zijad BEĆIREVIĆ, 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
Professor Vladimir S. KOMISSAROV, PhD – Faculty of Law, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
Associate Researcher Yury V. KULINTSEV, PhD – North-East Asian Strategic Issues and SCO Center, Institute of Far Eastern Studies, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia
Professor Jana LENGHARDTOVÁ, 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. OZGERCIN, 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 PERGIGLI, 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
Associate Professor Uroš ĆEMALOVIĆ, PhD – Faculty of Law, Megatrend University, Belgrade
Professor Vladimir GRBIĆ, PhD – Faculty of International Economy, Megatrend University, Belgrade
Associate Professor Marijana JOKSIMOVIĆ, PhD, Graduate school of Business Studies, Megatrend University, Belgrade
Professor Živko KULIĆ, PhD – Faculty of Law, Megatrend University, Belgrade
Professor Božidar LEKOVIĆ, PhD, The Faculty of Economics in Subotica, Novi Sad
Assistant Professor Ratko LJUBOJEVIĆ, PhD, The Faculty of Law, Megatrend University, Belgrade
Professor Emeritus Mijat DAMJANOVIĆ, PhD, Megatrend University, Belgrade
Professor Slobodan PAJOVIĆ, PhD, Faculty of Geoeconomics, 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

Direktor izdavačke delatnosti / Publishing Director:
Branimir TROŠIĆ

Lektor za srpski jezik / Proofreader for Serbian language:
Dr Maja RADONIĆ

Lektor za engleski jezik / Proofreader for English language:
Mirjana TOPIĆ
Sandra VASILJEVIĆ

Tehnički urednik / Technical Editor:
Ana DOPUĐA

Pomoćnik glavnog urednika/ Assitant to the Editor in Chief:
Mirjana TOPIĆ

"Megatrend Review" is the leading scholarly journal
of national importance, according to the classification M51,
classified by the Ministry of Science, of 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 Biljana Stojanović. - God. 1, br. 1 (2004)- . - Beograd : Megatrend univerzitet, 2004- (Bor : Tercija). - 24 cm

Tekst na srp. i engl. jeziku. - Dostupno i na: http://megatrendreview.naisbitt.edu.rs.- 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

Ekonomija – Economics

Ranko Sovilj
Sanja Stojković-Zlatanović
MODELI UPRAVLJANJA OPERATIVNIM RIZIKOM U INVESTICIONIM DRUŠTVIMA U PROCESU EVROPSKIH INTEGRACIJA REPUBLIKE SRBIJE 1

Pravo – Law

Dragoljub Todić
DOPRINOS UN RAZVOJU MEĐUNARODNIH UGOVORA, SA OSVRTOM NA MEĐUNARODNE UGOVORE U OBLASTI ŽIVOTNE SREDINE 17

Dušan Novaković
IMOVINA VANBRAČNIH PARTNERA 33

Snežana Radovanović
STRUČNA OSPOSOBLJENOST KAO UNIVERZALNO PRIHVAĆEN KRITERIJUM ZA OBAVLJANJE ODREĐENIH POSLOVA I FUNKCIJA 49

Snežana R. Stojanović
EVROPSKA UNIJA, PREKOGRANIČNO POSLOVANJE I UGOVORI O IZBEGAVANJU DVOSTRUKOG OPOREZIVANJA 61

Politika i bezbednost – Politics and Security

Miroslav D. Stevanović
Dragan Ž. Đurđević
DOSTUPNOST I PRISTUP SLATKOJ VODI SA ASPEKTA NACIONALNE BEZBEDNOSTI 73

Menadžment i marketing – Management and Marketing

Tatjana Cvetkovski
Slobodan Stamenković
RAZVOJ POSEBNIH KOMPETENTNOSTI STUDENATA I STIMULISANJE ISTRAŽIVAČKOG RADA 95

Pietro Pavone
THE RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION AND SUCCESS: THE CASE STUDY OF YOOX S.P.A. 121

Milenko Radonić
***BEYOND BUDGETING* - GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH STRATEGIC CHANGES IN BUDGETING PROCESSES** 141

Marija Đekić
Nenad Ravić
KORPORATIVNI UNIVERZITETI KAO SAVREMENA PARADIGMA PROFESIONALNOG RAZVOJA ZAPOSLENIH **159**

Miloš Trkulja
Milosav Stojanović
Miloje Jelić
EFEKTI MARKETINGA OLIMPIJSKIH IGARA **177**

Javne politike – Public Policies

Dunja Demirović
Marija Cimbaljević
Adriana Radosavac
UNIVERSITIES-INDUSTRY PARTNERSHIP AND THE DEVELOPMENT OF THE THIRD MISSON OF UNIVERSITIES **195**

Informciono društvo – Information Society

ljiljana Stanojević
Momčilo Ranđelović
THE EFFECT OF WEB-BASED CLASSROOM RESPONSE SYSTEM ON STUDENTS LEARNING OUTCOMES: RESULTS FROM PROGRAMMING COURSE **213**

Stručni radovi – Expert Articles

Milica Jelić
Suzana Mihajlović Babić
INKLUZIVNA ULOGA CIVILNOG SEKTORA U PRUŽANJU USLUGA OSOBAMA SA INVALIDITETOM U REPUBLICI SRBIJI **233**

SPISAK RECENZENATA / LIST OF REVIEWERS **255**

OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU I UPUTSTVO ZA AUTORE **259**

GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL AND THE INSTRUCTIONS FOR AUTHORS **269**

Ranko Sovilj*
Sanja Stojković-Zlatanović**

UDK 330.322.54:339.922(4-672EU:497.11)

Pregledni naučni rad
Primljen 05.04.2017.
Odobren 03.03.2018.

MODELI UPRAVLJANJA OPERATIVNIM RIZIKOM U INVESTICIONIM DRUŠTVIMA U PROCESU EVROPSKIH INTEGRACIJA REPUBLIKE SRBIJE

Kao odgovor na finansijsku krizu koja je pogodila svet 2007. godine, usvojena je brojna međunarodna regulativa koja ima za cilj unapređenje sposobnosti finansijskog sektora da apsorbuje gubitke koji proizlaze iz ekonomskih i finansijskih stresnih situacija, nastojeći da smanje rizik prelivanja krize iz finansijskog sektora u realnu ekonomiju. Autor u radu nastoji da ukaže na potrebu i značaj uvođenja novih rešenja, predloženih Bazel III standardima i direktivama EU. Primena predloženih rešenja, kao opšteg modela upravljanja operativnim rizicima u investicionim društvima, zasnovanih na kvalitativnim i kvantitativnim rešenjima, treba da omogući investicionim društvima opstanak na tržištu kapitala, njihov dalji razvoj i konkurentnost na svetskom tržištu kapitala. Stoga se u radu ukazuje na značaj ranog uočavanja i prepoznavanja operativnih rizika u investicionim društvima, kao i na razvijanje različitih modela upravljanja operativnim rizicima.

Ključne reči: *investiciono društvo, operativni rizici, upravljanje operativnim rizicima, Bazel standardi*

* Institut društvenih nauka, Beograd; soviljpeca@gmail.com

** Institut društvenih nauka, Beograd; sanjazlatanovic1@gmail.com

1. Uvod

Poslednjih godina, investiciona društva su shvatila da od valjane procene i sistema upravljanja operativnim rizikom, umnogome zavisi njihova stabilnost, tržišno učešće i u krajnjem rezultat poslovanja, a samim tim i opstanak na tržištu. Tehnološki napredak, korišćenje visoko automatizovane tehnike, porast elektronske trgovine, visok stepen spajanja, pripajanja, podela i konsolidacije, razvoj novih finansijskih instrumenata, prekogranično pružanje usluga, uticalo je na to da investiciona društva[1] vremenom postanu sve složenije finansijske institucije.[2] Upravo konstantne tehnološke promene, finansijske inovacije na tržištu kapitala, kao i sve veća međupovezanost investicionih društava na globalnom nivou, inicirali su dalji razvoj i unapređenje međunarodne finansijske regulative. Shodno tome, Bazel III standardi i direktive EU, ne predstavljaju krajnji cilj, već korak dalje na putu ka harmonizaciji međunarodne finansijske regulative i formiranja stabilnijeg globalnog finansijskog sistema.[3]

Pružanje usluga zahteva kvalitetnu organizacionu međupovezanost, čime su investiciona društva postala nadasve zavisna od informacionih sistema i infrastrukture. Greška bilo ljudskog, bilo tehničkog faktora, neminovno vodi ka gubicima i rušenju reputacije jednog investicionog društva.[4]

Svest o regulisanju i upravljanju operativnim rizikom je novijeg datuma, a posebno zaokuplja pažnju stručne javnosti nakon kolapsa Bering banke (*Baring Bank*). Međutim, sam koncept operativnog rizika nije nov. Suštinski, to je prvi rizik koji investiciona društva moraju ocenjivati, znatno pre upravljanja kreditnim i tržišnim rizicima. Sazrela je ideja da upravljanje operativnim rizikom postane samostalna disciplina sa sopstvenom strukturom upravljanja, sredstvima i procesima, poput kreditnog i tržišnog rizika. Operativni rizik je po prvi put obuhvaćen smernicama Komiteta za sponzorisanje organizacija (*Committee of Sponsoring Organizations – COSO*) iz 1991. godine, ali bez većeg značaja.[5] Bazelski komitet inkorporisao je operativni rizik u sporazum iz juna 2004. godine. Bazel II definiše operativni rizik kao rizik gubitka koji proizilazi iz neodgovarajućih ili pogrešnih internih procesa, ljudi i sistema ili iz eksternih

[1] Na ovom mestu valjalo bi ukazati da je termin investiciono društvo zakonski termin, uveden Zakonom o tržištu kapitala iz 2011. godine, pod uticajem evropskog zakonodavstva i prakse. Zapravo, investiciono društvo je generički izraz i odnosi se na brokersko-dilersko društvo i ovlašćenu banku. Stoga će se u radu koristiti oba izraza kao ravnopravna.

[2] Đoković Nebojša, "Operativni rizici u bankarskom poslovanju – Vjerovatnoća ostvarivanja gubitaka", 1, http://www.cgekonomist.com, (24.02.2017).

[3] Ljubić Marijana (2015): „Implementacija Bazel III kapitalnih standarda i izazovi svetske ekonomske krize", *Megatrend revija*, Vol.12, 1/2015, 79.

[4] Jovanić Tatjana (2009): *Ciljevi i oblici regulisanja poslovanja banaka*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 64.

[5] Mongid Abdul, Tahir Izah Mohd, "Estimating Operational Risk Capital Charges for Indonesian Rural Banks", 4, http://www.ssrn.com/abstract=1460418, (25.02.2017).

događaja. Pomenutom definicijom obuhvaćen je pravni rizik, dok je isključen strateški i reputacioni rizik.[6]

Uvođenjem operativnog rizika u Bazelski sporazum II težilo se postići nekoliko ciljeva: 1) sveobuhvatniji tretman izloženosti rizicima, s obzirom da je po prvi put pored kreditnih i tržišnih rizika regulisan i operativni rizik, kao vodeći rizik u grupi nefinansijskih rizika; 2) definisanje pojma operativnog rizika, uprkos brojnim polemikama i debatama stručne javnosti u pogledu njene obuhvatnosti, postaje svetski standard ne samo u bankarskom sektoru, već i u ostalim finansijskim sektorima; 3) utvrđivanje međunarodnog priznatog okvira za izračunavanje potrebnog kapitala za ukupne izloženosti rizicima, koji obuhvataju i operativne rizike, kao i pristupe merenju ovim izloženostima; 4) definisanje okvira za istraživanje i prikupljanje podataka kroz ponuđenu klasifikaciju operativnih rizičnih događaja u nekoliko kategorija.[7]

2. Osnovna obeležja operativnog rizika

Operativni rizik, kao nefinansijski rizik, predstavlja rizik direktnih i indirektnih gubitaka, koji su posledica neusaglašenih postupaka, kao i ljudskog, internog i eksternog faktora, te ukoliko se pristupi teleološkom tumačenju pomenute definicije, primećuje se sinergija u delovanju rizika ljudskog faktora, rizika poslovanja, rizika transakcija, kao i tehnološkog rizika. Osnova za pravilno upravljanje operativnim rizikom jeste kontrolisanje spomenutih komponenti rizika, koje se može sprovesti stručnim poslovanjem, uz poštovanje poslovne etike, čiji su postulati utemeljeni davne 1863. godine, osnivanjem Bonitetne kontrole Centralne Banke SAD (*Controller of Currency*).[8]

Postoje brojni izvori operativnog rizika, a među najznačajnijima su:

1) interne prevare - obuhvataju pogrešno izveštavanje i druge neovlašćene aktivnosti poput neprijavljenih ili neovlašćenih transakcija, krađe, korupcije, falsifikovanja, utaje poreza, namernog uništenja imovine, zloupotrebe ličnih podataka klijenata, insajderskog trgovanja;

[6] Basel Committee on Banking Supervision, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, Bank for International Settlements, June 2004, 137. Sličnu definiciju predložila je i Britanska bankarska asocijacija (*British Bank Association*) definišući operativni rizik kao rizik direktnog ili indirektnog gubitka koji nastaje zbog neadekvatnih ili neuspešnih internih procesa, kadrova ili sistema ili zbog spoljašnjih događaja. Vuković Vesna, Stakić Budimir (2010): "Rizici u bankarstvu sa posebnim osvrtom na operativni rizik", *Finansije, bankarstvo i osiguranje*, 1/2010, 12. Pomenuta definicija prihvaćena je i u Zakonu o tržištu kapitala, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 31/2011, 112/2015, 108/2016, čl. 192.

[7] Matić Vesna (2010): "Bazel II – operativni rizici", *Bankarstvo*, 3-4/2010, 162.

[8] Dukić-Mijatović Marijana (2007): "Zakon o bankama u svetlu implementacije evropskog zakonodavstva", *Pravni život*, 13/2007, 158.

2) eksterne prevare – obuhvataju fizičke krađe i pljačke, falsifikovanje, neovlašćene upade u kompjuterske sisteme – hakovanje, krađe podataka;
3) propusti u odnosima sa zaposlenima i u sistemu bezbednosti na radu – obuhvataju odgovornost za zaposlene (npr. pružanje zdravstvene zaštite zaposlenima i obezbeđenje na radu), obeštećenje zaposlenih (npr. isplata zarada, naknada, beneficija, prekid radnog odnosa), kao i sve vrste diskriminacije na radnom mestu;
4) gubici nastali u odnosima sa klijentima, plasmanom proizvoda ili u poslovnoj praksi – odnose se na transparentnost poslovanja (npr. kršenje fiducijarne dužnosti, privatnosti, agresivna prodaja, zloupotreba poverljivih informacija), neodgovarajuću tržišnu ili poslovnu praksu (npr. kršenje antimonopolskih propisa, tržišne zloupotrebe, insajdersko trgovanje, obavljanje aktivnosti bez dozvola, pranje novca), greške u proizvodima, loš izbor klijenata, prekoračenje izloženosti klijenta, loše investiciono savetovanje;[9]
5) oštećenje sredstava i imovine – nastali usled prirodnih katastrofa, vandalskih ili terorističkih napada;
6) prekidi u poslovanju i pad sistema – odnose se na pad sistema prouzrokovan padom hardvera, softvera, telekomunikacionim problemima, prekidom u napajanju električnom energijom, gasom, vodom;
7) gubici nastali izvršenjem transakcija, isporukom i procesima upravljanja – odnose se na evidentiranje i izvršavanje transakcija (npr. pogrešan unos podataka, neoperativnost, propušteni rokovi, računovodstvene greške, pogrešne isporuke), propusti u obaveznom izveštavanju, netačni eksterni izveštaji, nepotpuna dokumentacija klijenata, neovlašćen pristup računima klijenata, pričinjena šteta na imovini klijenta, sporovi sa prodavcima, dobavljačima, poslovnim partnerima.[10]

Ovako široka forma operativnih rizika i njihovo prisustvo u svim fazama poslovnog procesa, čini ih heterogenom kategorijom. Međutim, pojedina obeležja operativnih rizika ostavljaju nam mogućnost određenog kategorisanja primenom kriterijuma učestalosti njihove realizacije, kao i posledicama koje ostavljaju za sobom. Prema tome, moguće ih je razvrstati u tri kategorije: 1) Standardni operativni rizici prate redovne, tekuće aktivnosti u poslovanju investiciong društva i u proseku se realizuju jedanput nedeljno, dok su gubici koje prouzrokuju obično male vrednosti. 2) Ključni operativni rizici javljaju se ređe, prouzrokuju veće gubitke naspram standardnih, premda svojom visinom ne mogu ugroziti opstanak investicionog društva. 3) Izuzetni, katastrofalni ili "rizici ubice" jav-

[9] Wood R. Philip (2008): *Law and Practise of International Finance*, Sweet & Maxwell, London, 417. Dragosavac Miloš (2012): "Operativni rizici", *Škola biznisa*, Novi Sad, 4/2012, 58.

[10] Stanišić Milovan, Stanojević Ljubiša (2010): "Rizici u bankarskom poslovanju i Bazel II", *Finansije, bankarstvo i osiguranje*, 1/2010, 16.

ljaju se izuzetno retko (jednom u deset godina), ali su posledice njihovog dejstva toliko razorne, da onemogućuju realizovanje strateških ciljeva društva, a ponekad prete i njihovom opstanku. Shodno tome, investiciona društva su obavezna da računaju ekonomski kapital za neočekivane gubitke koji nastaju realizacijom operativnih rizika, ali i da prave planove poslovanja u vanrednim okolnostima.[11]

Stoga je Bazel II predvideo uvođenje kapitalnog zahteva, koji je direktno vezan za procenu operativnog rizika. Međutim, svesni da bankarsko i berzansko okruženje u zemljama u tranziciji podrazumeva veću izloženost kreditnim i tržišnim rizicima, brojna regulatorna tela su uvela više standarde pri čemu se 12 - 15% smatra primerenim za tranzicione zemlje.[12]

Na rastući značaj operativnog rizika na finansijskim tržištima danas utiču brojni procesi, između ostalog: 1) sa porastom elektronske trgovine dolazi i do većeg prisustva operativnih rizika; 2) sa akvizicijama i merdžerima velikih razmera i konsolidacijama u finansijskom sektoru, u prvi plan izbija testiranje sposobnosti postojanja novih integracionih sistema; 3) uzimajući u obzir oslanjanje na globalno integrisane sisteme, upotreba tehnologija sa visokom automatizacijom dovodi do prenosa rizika sa grešaka koje nastaju na osnovu ručne obrade ka rizicima otkazivanja sistema sa velikim negativnim dejstvom; 4) investiciona društva pružaju brojne usluge na tržištu, radi kapitalizovanja prednosti koje imaju u pogledu ekspertiza i komparativnih prednosti u upravljanju operativnim rizicima;[13] 5) sve češća upotreba aranžmana spoljne podrške (*outsourcing*), kao i učešća u sistemima kliringa i saldiranja ublažavaju pojedine rizike, ali zato ističu druge rizike. Poslednjih godina, autsorsing ključnih aktivnosti ili funkcija drugim kompanijama značajnije je prisutan u finansijskom sektoru. Autsorsing nosi nekoliko rizika, što predstavlja osnov za pažljiv tretman sa aspekta kontrole. Osnovna svrha autsorsinga je smanjenje troškova. Sem troškovne efikasnosti, cilj za dugoročno strateško partnerstvo može biti smanjenje operativnih rizika deljenjem i prenosom rizika.[14]

Postoje tri alternativna načina tretmana operativnih rizika: izbegavanje rizika, reduciranje i deljenje rizika i preuzimanje rizika. Izbegavanje rizika primenjuje se kao odgovarajući tretman u situacijama kada je očekivani profit od preduzetih delatnosti manji naspram troškova preuzimanja rizika, te se poslovi stopiraju ili ne preuzimaju. Reduciranje ili amortizovanje rizika odnosi se na smanjenje učestalosti pojave rizičnih događaja, kao i na smanjenje intenziteta rizičnih događaja. Deljenje i prenos rizika su prihvatljivi jedino ukoliko se rizik

[11] Matić Vesna (2008): "Operativni rizik", *Bankarstvo*, 7-8/2008, 76.

[12] Jazić Viktorija (2008): *Rizici u bankarskom poslovanju*, Stubovi kulture, Beograd, 39.

[13] Đukić Đorđe (2007): *Upravljanje rizicima i kapitalom u bankama*, Beogradska berza, Beograd, 47.

[14] Moloney Niamh (2008): *EC Securities Regulation*, Oxford University Press, Oxford, 483-486, Filipovska Olivija (2011): "Značaj i tretman operativnih rizika u bankarskom menadžmentu", *Bankarstvo*, 5-6/2011, 66.

ne može valjano reducirati pomoću internih kontrola, ili ako je trošak kontrole veći od očekivanih potencijalnih gubitaka.[15]

3. Upravljanje operativnim rizicima u investicionim društvima

Problem nerazumevanja operativnog rizičnog događaja često je izražen u praksi i ozbiljno narušava identifikaciju i klasifikaciju operativnih rizičnih događaja, što se negativno oslikava na procese upravljanja operativnim rizicima. Među najvećim izazovima za investiciona društva je formiranje okvira za efikasno upravljanje operativnim rizicima. Prema tome, proces upravljanja operativnim rizicima podrazumeva jasno definisane zadatke i odgovornosti svih učesnika u postupku upravljanja, kao i obavezu da se operativnim rizicima upravlja na svim nivoima društva.[16]

Bazelski komitet i direktive EU konstatovali su da konkretan pristup upravljanju operativnim rizicima, koji usvoji određeno brokersko-dilersko društvo ili ovlašćena banka, zavisi od brojnih faktora, poput njihove veličine, kadrovske i tehničke opremljenosti, prirode, obima i složenosti poslova. Uprkos brojnim razlikama, jasno definisane strategije, nadzor odbora direktora, sistem unutrašnje kontrole (koji podrazumeva hijerarhiju nadležnosti i podelu dužnosti), izveštavanja, kao i planiranje u slučaju nepredviđenih događaja, glavni su elementi okvira za efikasno upravljanje operativnim rizicima.[17]

Za efikasno upravljanje operativnim rizicima odgovorna je uprava brokersko-dilerskog društva, odnosno ovlašćene banke. U nadležnosti odbora direktora je da usvoji strategije upravljanja operativnim rizicima. Ključna komponenta strateškog upravljanja je odobravanje tolerisanog rizika od strane organizacije, odobravanjem strategija koje postavljaju standarde. Osim toga, odbor direktora je odgovoran za efikasan nadzor nad procesom upravljanja operativnim rizikom, za razmatranje politika i procedura, uspostavljanje granica izloženosti, preispitivanje plana za vanredne situacije.[18] Izvršni odbor nadležan je za verodostojnu primenu i razvoj politika i procedura upravljanja operativnim rizicima. Ostali zaposleni koji su zaduženi za upravljanje operativnim rizicima obavezni su da prate izloženosti ovom riziku prema vrstama, uzrocima i značaju događaja i da o tome redovno izveštavaju članove uprave brokersko-dilerskog društva, odnosno ovlašćene banke, kao i o merama preduzetim za ublažavanje rizika.

U cilju obezbeđivanja kontinuiteta poslovanja, odbor direktora je obavezan da usvoji plan kontinuiteta poslovanja (*Business Continuity Plan – BCP*), kao i plan oporavka aktivnosti u slučaju katastrofa (*Disaster Recovery Plan – DRP*), koji

15 *Ibid.*

16 Matić Vesna (2008), 76.

17 Vuković Vesna, Stakić Budimir, 12.

18 Đoković Nebojša, 2-3.

omogućavaju neometano i kontinuirano funkcionisanje svih vitalnih sistema i procesa, kao i ograničavanje gubitaka u vanrednim situacijama. Za sprovođenje planova, kao i za upoznavanje i obuku zaposlenih sa njihovom ulogom i odgovornostima u slučaju nastupanja vanrednih događaja nadležan je izvršni odbor.[19]

Postignut uspeh u upravljanju operativnim rizicima direktno zavisi i od načina na koji se razume i oseća proces upravljanja ovim rizicima, jer su operativni rizici ujedno i rizici kulture profesionalnog ponašanja svih zaposlenih u investicionom društvu. Stepen razvijenosti kulture ponašanja naspram izloženosti operativnim rizicima, manifestuje se kao manja ili veća osetljivost zaposlenih na ove rizike, što prati i odgovarajući stepen mogućih gubitaka. Česti su slučajevi u praksi da se zaposleni suočavaju sa ovim rizicima, a da toga nisu ni svesni, ili pak ne prijavljuju nadređenima vlastite greške i propuste iz straha od eventualnog sankcionisanja. Stoga je Bazelski komitet istakao značaj podizanja svesti i kulture ponašanja zaposlenih u odnosu na izloženost operativnim rizicima, kao jedan od prioriteta u upravljanju operativnim rizicima.[20]

Na globalnom nivou, metodi za merenje i upravljanje operativnim rizicima po prvi put su inaugurisani Bazelskim sporazumom iz 2004. godine. Pomenute metode uvedene su u evropsko zakonodavstvo 2013. godine, usvajanjem Direktive o adekvatnosti kapitala i Uredbe o kapitalnim zahtevima.[21] Reč je o sledeća tri metoda: pristup osnovnog indikatora; standardizovani pristup i pristupi naprednog merenja. Prva dva navedena pristupa su iscrpno regulisana u evropskom zakonodavstvu, te su investiciona društva koja prihvate navedene pristupe dužna da postupaju prema zakonskim odredbama prilikom izračunavanja operativnih rizika. S druge strane, znatno više slobode u poslovanju imaju ona investiciona društva, koja prihvate pristup naprednog merenja, s obzirom da je njima ostavljena mogućnost da razvijaju sopstvene metode za izračunavanje i upravljanje operativnim rizicima. Prilikom izbora određenog pristupa za upravljanje operativnim rizikom, ključno je uzeti u obzir stepen razvijenosti brokersko-dilerskog društva i ovlašćene banke, imajući u vidu obim i složenost njihovog poslovanja.[22] Navedeni pristupi uvedeni su u domaći pravni sistem, i to samo za ovlašćene banke.

[19] Odluka o upravljanju rizicima banke, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 45/2011, 94/2011, 119/2012, 123/2012, 23/2013, 43/2013, 92/2013, čl. 67-68, Zakon o tržištu kapitala, čl. 192.

[20] Matić Vesna (2008), 76-77.

[21] Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms, amending Directive 2002/87/EC and repealing Directives 2006/48/EC and 2006/49/EC, O. J. L 176/2013 (u daljem tekstu: Direktiva o adekvatnosti kapitala). Regulation (EU) No 575/2013 of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on prudential requirements for credit institutions and investment firms and amending Regulation (EU) 648/2012 O. J. L 176/2013 (u daljem tekstu: Uredba o kapitalnim zahtevima 575/2013).

[22] Sovilj Ranko (2016): „Pravni režim ograničenja rizika u poslovanju trgovaca hartijama od vrednosti“, doktorska disertacija, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, 211.

Ovlašćena banka može izabrati jedan od već spomenutih pristupa: pristup osnovnog indikatora, standardizovani pristup ili napredni pristup uz prethodnu saglasnost Narodne banke Srbije. Izuzetno, banci je dozvoljeno da kombinuje pristupe za računanje kapitalnog zahteva za operativni rizik primenom jedne od sledećih kombinacija: 1) napredni i standardizovani pristup; 2) napredni i pristup osnovnog indikatora; 3) standardizovani i pristup osnovnog indikatora.[23]

3.1 Pristup osnovnog indikatora

Pristup osnovnog indikatora (*basic indicator approach – BIA*) je najjednostavniji metod, kod kojeg gotovo i da nema kvantifikovanja izloženosti investicionog društva prema operativnim rizicima. Ovaj pristup je poprilično uopšten i ne naročito pouzdan način da se odredi visina kapitalnih troškova za operativne rizike, bez korišćenja podataka o gubicima koje su ovi rizici prouzrokovali.[24]

Prema pristupu osnovnog indikatora, investiciona društva dužna su da održavaju kapital u iznosu od 15% od prosečnog godišnjeg bruto prihoda tokom poslednje tri godine. Godišnji bruto prihod definiše se kao neto prihod po osnovu kamata, plus neto prihodi koji ne potiču od kamata. Godišnji bruto prihod obuhvata još i prihode od akcija i ostalih hartija od vrednosti, naknade i provizije, neto profit ili neto gubitak ostvaren u finansijskim transakcijama, kao i druge operativne prihode.[25] Iz godišnjeg bruto prihoda isključeni su: bilo koje rezervisanje (npr. za neplaćenu kamatu), profit ili gubitak koji potiče od prodaje hartija od vrednosti u knjizi trgovanja, vanredne ili neredovne stavke i prihod koji potiče od osiguranja. Profiti i gubici ostvareni po osnovu trgovine hartijama od vrednosti su isključeni iz obračuna godišnjeg bruto prihoda, dok su profiti i gubici ostvareni po osnovu revalorizacije trgovinskih stavki uključeni u obračun bruto prihoda. Opravdanje ovakve regulisanosti obrazlaže se time što u praksi trgovinske aktivnosti privlače relativno nisku izloženost operativnom riziku, nasuprot kreditnim transakcijama.[26] Ukoliko je za neki period relevantni pokazatelj negativan ili jednak nuli, investiciona društva ne smeju uzimati u obzir taj podatak prilikom izračunavanja trogodišnjeg proseka.[27]

Vezano za trenutak početka primene pristupa osnovnog indikatora u obračunu traženog nivoa kapitala Bazelski sporazum ne predviđa posebne kriterijume. Međutim, investiciona društva koja se opredele za upotrebu ovog pristupa

[23] Odluka o adekvatnosti kapitala banke, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 46/2011, 6/2013, 51/2014, čl. 405.

[24] Matić Vesna (2010), 164.

[25] Gleeson Simon (2010): *International Regulation of Banking: Basel II: Capital and Risk Requirements*, Oxford University Press, New York, 262.

[26] *Ibid*, 263.

[27] Uredba o kapitalnim zahtevima 575/2013, čl. 315, Odluka o adekvatnosti kapitala banke, čl. 407.

su podstaknuta time da ispunjavaju zahteve iz Bazelskog dokumenta koji se odnosi na dobre prakse za upravljanje i nadzor operativnog rizika.[28]

Mereno veličinom bilansne sume, pristup osnovnog indikatora najviše pogoduje malim i srednjim brokersko-dilerskim društvima i ovlašćenim bankama, s obzirom da je najmanje zahtevan u pogledu resursa i da na duži rok proizvodi najniže troškove. Stoga će ovaj pristup najverovatnije koristiti investiciona društva u nerazvijenim zemljama, kao i zemljama u razvoju.[29]

3.2 Standardizovan pristup

Standardizovan pristup (*standardized approach – SA*) predstavlja napredniji metod računanja kapitalnih troškova u odnosu na pristup osnovog indikatora, s obzirom da se oslanja na indikatore izloženosti koji reprezentuju obim poslovnih aktivnosti brokersko-dilerskog društva, odnosno ovlašćene banke po linijama poslovanja, kao i na pondere za svaku liniju poslovanja posebno, a koje određuju nacionalna nadzorna tela. Iako ovaj pristup smanjuje kapitalne troškove, on nije prihvatljiv za velika investiciona društva koja su značajno izložena operativnim rizicima, jer nije dovoljno pouzdan po pitanju procene potrebnog ekonomskog kapitala, a samo smanjenje troškova nije primarni cilj ni jednog velikog investicionog društva.[30]

Standardizovan pristup bolje odražava pojavu rizika koji nastaju u poslovnim aktivnostima investicionih društava. Prema standardizovanom pristupu, merenje i upravljanje operativnim rizikom izračunava se pomoću osam poslovnih linija. Investiciona društva primenjuju određena načela za raspoređivanje u poslovne linije. Pre svega, sve aktivnosti se raspoređuju u poslovne linije na način koji obezbeđuje sveobuhvatnost i međusobnu isključivost. Upravni odbor društva odgovoran je za usvajanje i kontrolu sprovođenja politike razvrstavanja poslovnih aktivnosti u linije poslovanja, dok je izvršni odbor zadužen za sprovođenje ove politike.[31] Mapu poslovnih linija čine: korporativne finansije, trgovina i prodaja, maloprodajno bankarstvo, komercijalno bankarstvo, plaćanje i saldiranje, agencijske usluge, upravljanje imovinom i maloprodajno brokerstvo. Svaka poslovna linija ima svoj beta faktor. Za korporativne finansije, trgovinu i prodaju i plaćanje i saldiranje beta faktor iznosi 18%, za komercijalno bankarstvo i agencijske usluge beta faktor iznosi 15%, dok za maloprodajno bankarstvo, upravljanje imovinom i maloprodajno brokerstvo beta faktor iznosi 12%. U situaciji da je u investicionim društvima faktor operativnog rizika uključen

[28] Basel Committee on Banking Supervision, Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, Bank for International Settlements, February 2003, 1.

[29] Đukić Đorđe, 158.

[30] Matić Vesna (2010), 164.

[31] Uredba o kapitalnim zahtevima 575/2013, čl. 318, Odluka o adekvatnosti kapitala banke, čl. 410.

u cenu, društva mogu koristiti alternativni standardizovan pristup (*alternative standardized approach – ASA*) za poslovne linije maloprodajno i komercijalno bankarstvo, kako bi se sprečilo dvostruko obračunavanje rizičnog kapitala.[32]

Važno je napomenuti da pri izračunavanju potrebnog kapitala kod standardizovanog pristupa u datoj godini je dopušteno da negativni iznosi zahtevanog kapitala po bilo kojoj poslovnoj liniji budu kompenzovani pozitivnim iznosima zahtevanog kapitala po drugim poslovnim linijama i to bez ograničenja.[33]

Da bi određeno investiciono društvo moglo koristiti standardizovan pristup, neophodno je da ispuni najmanje tri uslova postavljena od nadležnog organa za nadgledanje na tržištu: 1) da ima odbor direktora i izvršni odbor koji po znanju, iskustvu i sposobnostima može da se uključi aktivno u kontrolisanje okvira za upravljanje operativnim rizikom; 2) da ima zdrav sistem za upravljanje operativnim rizikom, koji se u potpunosti primenjuje; 3) da raspolaže sa dovoljno sredstava za korišćenje ovog pristupa kod poslovnih linija, kao i za oblasti nadzora i revizije.[34]

3.3 Pristup naprednog merenja

Prustup naprednog merenja (*advanced measurement approach – AMA*) je model koji se koristi za izračunavanje kapitalnih zahteva za operativne rizike na znatno sofisticiraniji način. Prema naprednom pristupu, investiciona društva moraju biti u stanju da računaju zahtevani nivo kapitala kao zbir očekivanog gubitka (*expected loss – EL*) i neočekivanog gubitka (*unexpected loss – UL*), kao i da identifikuju potencijalne gubitke od ekstremnih događaja.[35]

Direktiva o adekvatnosti kapitala i Bazelski sporazumi predvideli su korišćenje kvalitativnih i kvantitativnih kriterijuma za pristup naprednog merenja. Da bi investiciona društva mogla da koriste napredni pristup, neophodno je da prethodno dobiju dozvolu od nadležnog nadzornog organa. Prema ovom pristupu, investiciona društva koriste sopstvene modele rizika u određivanju zahtevanog nivoa kapitala. Kako bi razvili sopstveni model naprednog merenja rizika, investiciona društva su obavezna da čuvaju i analiziraju baze podataka o gubicima u periodu od pet godina, kao i da demonstriraju da je njihov model statistički zdrav.[36]

Upravo su modeli zasnovani na distribuciji gubitaka najčešće primenjivani i najpouzdaniji. Pri upotrebi ovog metoda, investiciona društva se oslanjaju na baze podataka o gubicima i koriste interne modele koji obuhvataju tehnike za ublažavanje rizika, ali i rezultate kvalitativnih metoda (npr. samoprocenjivanje,

[32] Mongid Abdul, Tahir Izah Mohd, 5.

[33] Đukić Đorđe, 162.

[34] *Ibid*, 163.

[35] Mongid Abdul, Tahir Izah Mohd, 5.

[36] Wood Philip, 417, Uredba o kapitalnim zahtevima 575/2013, čl. 321-323, Odluka o adekvatnosti kapitala banke, čl. 411-414.

scenario analiza). Osnovu kapitalnih modela čini simulacija distribucije potencijalnih gubitaka i to dva tipa distribucije: distribucija kapitalnih gubitaka prema učestalosti i distribucija prema veličini potencijalnih gubitaka.[37]

U domaćem pravu vodilo se računa o izbegavanju dvostrukog izračunavanja kapitalnih zahteva kada su u pitanju ovlašćene banke. Tako je ovlašćena banka obavezna da interne podatke o gubicima koji su nastali po osnovu operativnog rizika, a povezani su sa kreditnim rizikom i uključeni u internu bazu istorijskih podataka o kreditnom riziku, evidentira u internoj bazi podataka o operativnom riziku i posebno ih označava. Ukoliko je ovlašćena banka te gubitke obuhvatila pri računanju kapitalnog zahteva za kreditni rizik, ne uzima ih u obzir pri računanju operativnog rizika. Isto tako, ovlašćena banka je obavezna da gubitke u poslovanju koji su nastali po osnovu operativnog rizika, a povezani su sa tržišnim rizicima, uključi u izračunavanje kapitalnog zahteva za operativni rizik, a ne u računanje kapitalnih zahteva za tržišne rizike.[38]

Investiciono društvo može otpočeti primenu pristupa naprednog merenja u samo jednom delu svog poslovanja, dok u drugim segmentima poslovanja može nastaviti sa primenom pristupa osnovnog indikatora ili standardizovanog pristupa. Namera je da kada investiciono društvo jednom započne sa primenom naprednog pristupa za deo svog poslovanja, nastojaće da u narednom periodu proširi ovaj pristup i na ostale segmente poslovanja. Ne postoje čvrsta pravila na koje segmente bi trebalo primenjivati napredni pristup – samo društvo može odrediti segmente poslovanja prema poslovnim linijama, pravnoj strukturi, geografskim regionima, ili prema drugom, interno definisanom osnovu, te se pristup naprednog merenja može primenjivati na jedan ili više segmenata.[39]

Samo ona investiciona društva koja ispunjavaju visoko postavljene regulatorne zahteve mogu koristiti pristup naprednog merenja, a broj tih društava je mali. Empirijska istraživanja ukazuju nam da većina investicionih društava koristi pristup osnovnog indikatora, dok društva srednjih veličina i pojedine specijalizovane banke koriste standardizovan pristup.[40]

---

37 Matić Vesna (2010), 166.

38 Odluka o adekvatnosti kapitala banke, čl. 415.

39 Gleeson Simon, 266, Uredba o kapitalnim zahtevima 575/2013, čl. 314.

40 Angermuller O. Niels, Eichhorn Michael, Ramke Thomas (2007): "The New German Risk Standards", *Journal of International Banking Law and Regulation*, 22/2007, 13.

4. Zaključak

Prethodna analiza je pokazala da u domaćem pravnom sistemu pitanje upravljanja rizicima investicionih društava je sporadično regulisano. Sa jedne strane, pravno uređenje upravljanja rizicima ovlašćenih banaka je u srpskom pravu sačinjeno po uzoru na moderne globalne tendencije, utemeljene na Bazelskim sporazumima i direktivama Evropske unije. S druge strane, ne postoji nikakva domaća regulativa koja uređuje upravljanje rizicima brokersko-dilerskih društava, čime se stvara pravna praznina u domaćem pravu. U cilju očuvanja integriteta domaćeg tržišta kapitala, potrebno je usvojiti pomenuta uporedno pravna rešenja i za brokersko-dilerska društva. Time bi se postigla pravna ujednačenost svih investicionih društava na domaćem tržištu kapitala.

Iako još uvek nisu analizirane pravne posledice ovih reformi od strane domaćeg regulatornog tela, Komisije za hartije od vrednosti, za verovati je da će potencijalno usvajanje ovih pravila izazvati određen otpor kod domaćih brokersko-dilerskih društava. Razlog tome bili bi visoki troškovi uvođenja navedenih pravila i metoda za upravljanje rizicima. Osim toga, dodatni problem predstavljao bi nedovoljno obučen i stručan kadar. Uprkos prouzrokovanju dodatnih troškova, valja posmatrati na duži rok reformu domaćeg tržišta vrednosnih papira. Usklađivanjem domaćih pravila sa evropskim propisima omogućiće se brokersko-dilerskim društvima da ojačaju svoje poslovanje i postanu konkurentni ovlašćenim bankama na domaćem tržištu. Harmonizovanjem poslovanja domaćih brokersko-dilerskih društava sa savremenim evropskim tekovinama, omogućiće domaćim društvima pristup svetskom tržištu kapitala, a samim tim i širenje njihove delatnosti.

Literatura

- Angermuller O.Niels, Eichhorn Michael, Ramke Thomas (2007): "The New German Risk Standards", *Journal of International Banking Law and Regulation*, 22/2007, 13.
- Basel Committee on Banking Supervision, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, Bank for International Settlements, June 2004, 13.
- Basel Committee on Banking Supervision, Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, Bank for International Settlements, February 2003, 1.
- Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms, amending Directive 2002/87/EC and repealing Directives 2006/48/EC and 2006/49/EC, O. J. L 176/2013
- Dragosavac Miloš (2012): "Operativni rizici", *Škola biznisa*, Novi Sad, 4/2012, 58.
- Dukić-Mijatović Marijana (2007): "Zakon o bankama u svetlu implementacije evropskog zakonodavstva", *Pravni život*, 13/2007, 158.
- Đoković Nebojša, "Operativni rizici u bankarskom poslovanju – Vjerovatnoća ostvarivanja gubitaka", 1, http://www.cgekonomist.com
- Đukić Đorđe (2007): *Upravljanje rizicima i kapitalom u bankama*, Beogradska berza, Beograd, 47.
- Filipovska Olivija (2011): "Značaj i tretman operativnih rizika u bankarskom menadžmentu", *Bankarstvo*, 5-6/2011, 66.
- Gleeson Simon (2010): *International Regulation of Banking: Basel II: Capital and Risk Requirements*, Oxford University Press, New York, 262.
- Jazić Viktorija (2008): *Rizici u bankarskom poslovanju*, Stubovi kulture, Beograd, 39.
- Jovanić Tatjana (2009): *Ciljevi i oblici regulisanja poslovanja banaka*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 64.
- Ljubić Marijana (2015): „Implementacija Bazel III kapitalnih standarda i izazovi svetske ekonomske krize", *Megatrend revija*, Vol.12, 1/2015, 79.
- Matić Vesna (2010): "Bazel II – operativni rizici", *Bankarstvo*, 3-4/2010, 162.
- Matić Vesna (2008): "Operativni rizik", *Bankarstvo*, 7-8/2008, 76.
- Moloney Niamh (2008): *EC Securities Regulation*, Oxford University Press, Oxford, 483-486.
- Mongid Abdul, Tahir Izah Mohd, "Estimating Operational Risk Capital Charges for Indonesian Rural Banks", 4, http://www.ssrn.com/abstract=1460418

- Odluka o adekvatnosti kapitala banke, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 46/2011, 6/2013, 51/2014, čl. 405.
- Odluka o upravljanju rizicima banke, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 45/2011, 94/2011, 119/2012, 123/2012, 23/2013, 43/2013, 92/2013, čl. 67-68.
- Regulation (EU) No 575/2013 of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on prudential requirements for credit institutions and investment firms and amending Regulation (EU) 648/2012 O. J. L 176/2013
- Sovilj Ranko (2016): „Pravni režim ograničenja rizika u poslovanju trgovaca hartijama od vrednosti“, doktorska disertacija, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, 211.
- Stanišić Milovan, Stanojević Ljubiša (2010): “Rizici u bankarskom poslovanju i Bazel II”, *Finansije, bankarstvo i osiguranje*, 1/2010, 16.
- Vuković Vesna, Stakić Budimir (2010): “Rizici u bankarstvu sa posebnim osvrtom na operativni rizik”, *Finansije, bankarstvo i osiguranje*, 1/2010, 12.
- Wood R. Philip (2008): *Law and Practise of International Finance*, Sweet & Maxwell, London, 417.
- Zakon o tržištu kapitala, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 31/2011, 112/2015, 108/2016, čl. 192.

Ranko Sovilj
Sanja Stojković-Zlatanović

UDC 330.322.54:339.922(4-672EU:497.11)

Review scientific article
Received 05.04.2017.
Approved 03.03.2018.

MODELS FOR OPERATIONAL RISK MANAGEMENT IN THE INVESTMENT FIRMS IN THE EUROPEAN INTEGRATION PROCESS OF THE REPUBLIC OF SERBIA

As a response to the financial crisis that hit the world in 2007, European Parliament adopted a number of international regulations that focus on improving the ability of the financial sector to absorb the losses arising from the economic and financial stress. Additionally, the aim is to reduce the risk of the financial sector crisis affecting the real economy. The author highlights the necessity and importance of offering new solutions, proposed by Basel III standards and EU directives. The proposed solutions, as a general model of operational risk management in the investment companies, are based on qualitative and quantitative aspects. They should help the investment firms survive in the capital markets and encourage their further development and competitiveness on the global capital markets. Hence, this paper points out the importance of early detection and the identification of operational risks in the investment firms, as well as the development of different models of operational risk management.

Keywords: *investment firm, operational risk, operational risk management, Basel standards*

Dragoljub Todić*

UDK 341.1:502

Originalni naučni rad
Primljen 09.05.2017.
Odobren 03.10.2017.

DOPRINOS UN RAZVOJU MEĐUNARODNIH UGOVORA, SA OSVRTOM NA MEĐUNARODNE UGOVORE U OBLASTI ŽIVOTNE SREDINE**

Značaj Ujedinjenih nacija (UN) za razvoj međunarodnih ugovora razmatra se u kontekstu savremenih globalizacijskih procesa i jačanja aktivnosti na rešavanju pojedinih problema u oblasti životne sredine globalnog karaktera. U prvom delu rada se ukazuje na ciljeve UN, uključujući i nadležnost u oblasti kodifikacije i progresivnog razvoja međunarodnog prava. Drugi deo rada je posvećen razmatranju pitanja istorijskog razvoja aktivnosti UN u oblasti životne sredine. U tom smislu posebno se ukazuje na grupu međunarodnih multilateralnih ugovora u oblasti životne sredine u čijem su razvoju i primeni naročit značaj imali UN ili pojedina tela iz sistema UN. Posebno se skreće pažnja na aktivnosti Programa UN za životnu sredinu i Komisije UN za međunarodno pravo. U radu se zagovara teza da je doprinos UN i organizacija iz sistema UN presudan za rešavanje nekih problema životne sredine globalnog karaktera, čime se ne negira pitanje potrebe preispitivanja efikasnosti postojećeg sistema međunarodnih ugovora.

Ključne reči: *međunarodni ugovori, životna sredina, UN, UNEP, Komisija UN za međunarodno pravo, globalni problemi životne sredine*

* Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd; d.todic@diplomacy.bg.ac.rs

** Rad je realizovan u okviru naučnog projekta: „Srbija u savremenim međunarodnim odnosima: Strateški pravci razvoja i učvršćivanja položaja Srbije u međunarodnim integrativnim procesima – spoljnopolitički, međunarodni ekonomski, pravni i bezbednosni aspekti", Ministarstva prosvete i nauke Vlade Republike Srbije (broj 179029), za period 2011–2016. godine.

1. Uvod

Opšti okvir rasprave o ulozi UN u razvoju međunarodnih ugovornih režima u oblasti životne sredine određen je pravilima organizacije koja se odnose na njenu nadležnost u oblasti kodifikacije i progresivnog razvoja međunarodnih ugovora, s jedne strane, odnosno pravilima o nadležnosti organizacije u oblasti životne sredine, s druge strane. U najširem smislu ulogu UN u vezi sa međunarodnim ugovorima trebalo bi tumačiti u kontekstu opštih ciljeva organizacije koji su propisani u članu 1. Povelje i obuhvataju sledeće: 1. održanje međunarodnog mira i bezbednosti;[1] 2. razvijanje među nacijama prijateljskih odnosa zasnovanih na poštovanju načela ravnopravnosti i samoopredeljenja naroda i preduzimanje drugih odgovarajućih mera radi učvršćenja opšteg mira; 3. postizanje međunarodne saradnje rešavanjem međunarodnih problema ekonomske, socijalne, kulturne ili humanitarne prirode, i unapređivanje i podsticanje poštovanja prava čoveka i osnovnih sloboda za sve bez obzira na rasu, pol, jezik ili veru; i 4. da postanu središte za usklađivanje akcija preduzetih radi postizanja ovih zajedničkih ciljeva.[2] Osim toga, u široj raspravi bi trebalo uvažavati i veći broj različitih drugih činilaca. Vannormativni deo rasprave o aktivnostima UN u vezi sa međunarodno-pravnim regulisanjem pojedinih pitanja u oblasti životne sredine, trebalo bi locirati u kontekst okolnosti koje su uslovile aktuelizaciju pojedinih pitanja u oblasti životne sredine u poslednjih nekoliko decenija XX veka. Globalizacijski aspekti rasprave o savremenim problemima u oblasti životne sredine utiču na jačanje uloge globalne organizacije i snažnije prepoznavanje globalnih problema u oblasti životne sredine, kao predmeta interesovanja.

2. UN i međunarodni ugovori

U Povelji UN se na nekolio mesta eksplicitno upućuje na međunarodne ugovore i međunarodno pravo, iako bi smisao ovakvih odredbi trebalo tumačiti u kontekstu celine ciljeva ove organizacije. Tako je predviđeno da je osnivanje UN imalo za cilj, ne samo da se „spasu buduća pokoljenja užasa rada..." i „potvrdi vera u osnovna prava čoveka, u dostojanstvo i vrednost ljudske ličnosti i ravnopravnost ljudi i žena i nacija velikih i malih", već i da se „obezbede uslovi pod kojima će moći da se *očuvaju pravda i poštovanje obaveza koje proističu iz ugovora i drugih izvora međunarodnog prava*". (Preambula Povelje UN). Objašnjavajući ciljeve

[1] I u tu svrhu: preduzimanje efikasnih kolektivnih mera radi sprečavanja i otklanjanja pretnji miru i suzbijanje akata agresije ili drugih povreda mira, kao i postizanje mirnim sredstvima, a u skladu s načelima pravde i međunarodnog prava, sređivanja ili rešavanja međunarodnih sporova ili situacija koji bi mogli dovesti do povrede mira

[2] Povelja Ujedinjenih nacija, Međ. ug. FNRJ 5/1945, Informacioni centar UN u Beogradu, 1984. Preuzeto sa sajta Pravnog fakulteta, Univerziteta u Beogradu. www.ius.bg.ac.rs/prof/Materijali/krsiva/povelja_un.pdf (16.11.2016).

i načela koji se odnose na održanje međunarodnog mira i bezbednosti, „*načela* pravde i *međunarodnog prava*“ se navode kao kriterijum kojeg treba da se pridržavaju u preduzimanju mera „radi sprečavanja i otklanjanja pretnji miru i suzbijanja akata agresije ili drugih povreda mira“, kao i „sređivanje ili rešavanje međunarodnih sporova ili situacija koje bi mogle dovesti do povrede mire“ (čl. 1).[3]

Pored prethodnih opštih napomena, za procenu aktivnosti UN na planu međunarodno-pravnog regulisanja pojedinih (globalnih) problema u oblasti životne sredine trebalo bi, najpre, imati u vidu i dinamiku ukupnog razvoja međunarodnih ugovora u oblasti životne sredine. Ovo zbog činjenice da međunarodno-pravni režimi ustanovljeni u okviru UN, ili na različite načine povezani sa ovom organizacijom, predstavljaju tek jedan deo ukupnih aktivnosti koje su na međunarodnom planu preduzete i/ili se sprovode radi rešavanja pojedinih zajedničkih problema u oblasti životne sredine. A istorija razvoja međunarodnih ugovora u oblasti životne sredine (u savremenom smislu te reči) vezuje se za kraj XIX i početke XX veka.[4] Naravno, kada se raspravlja o ciljevima UN moraju se imati u vidu i okolnosti u kojima je stvarana organizacija i pisana Povelja.[5] Objašnjavajući „uslove u kojima je nastala Povelja UN: dogovor pobednika u Drugom svetskom radu“, Račić, istovremeno, daje naznake i o odnosu UN prema međunarodnom pravu. Autor konstatuje da su „prostori pregovaranja u okviru Organizacije... gotovo neograničeni, ali prava na donošenje *pravno obavezujućih odluka* (izuzev interno organizacionih) nema.“ (aut. pod).[6] Dakle, Ujedinjene nacije „ne stvaraju međunarodno pravo, već pružaju stručnu i tehničku pomoć (Komisija za međunarodno pravo, pre svega) kako bi državama pomogle da ga, na način poznat od davnina, stvaraju.“[7]

Schachter polazi od stava da niti su UN niti neka od njihovih specijalizovanih agencija zamišljeni kao nekakva „legislativna tela.” Povelja i drugi dokumenti jasno sugerišu da se propisani ciljevi imaju ostvarivati uglavnom kroz preporuke

---

3 Za šire videti: Milisavljević, B. (2016): „Uspostavljanje načela mirnog rešavanja sporova i zabrane pretnje i upotrebe sile u međunarodnom pravu”, *Pravni život*, 12, 91-102.

4 Za šire videti. Todić, D. (2008): *Savrmena politika i pravo životne sredine*, Megatrend univerzitet, Beograd.

5 Schrijver, J.N. (2006): „The Future of the Charter of the United Nations”, *Max Planck Yearbook of United Nations Law Online*, 10(1), 3. i dalje.

6 Račić, O. (2010): *Ujedinjene nacije: između moći i prava*, Službeni glasnik, Beograd, 30.

7 Račić, *Ibid*, 191. Istovremeno, autor ukazuje i na neka otvorena pitanja u vezi sa ovakvom ulogom UN. Paradoksom naziva činjenicu da međunarodno pravo stvaraju (formalno) suverene države, ali ga kada je u pitanju međunarodni mir i bezbednost, primenjuje Savet bezbednosti, koji je organizovan tako da ne odražava načelo suverene jednakosti država, već o tome odlučuje moć. Posebnim problemom autor smatra i pitanje odnosa između pojedinih izvora prava (međunarodnih ugovora, s jedne strane, i običajnog prava i opštih pravnih načela koja priznaju prosvećeni narodi, s druge strane), tj. postavlja pitanje „mogu li načela i pravila međunarodnog običajnog prava menjati ona u pisanim međunarodnopravnim instrumentima.” *Ibid*, 192.

čiji je cilj koordinacija aktivnosti država članica. Ovlašćenja da se nameću obavezna pravila su ograničena, (sa nekim izuzecima) na unutrašnju upravu organizacije. Ipak, u prvi mah se nije shvatilo da politička tela UN, iako nemaju legislativna ovlašćenja, mogu delovati u ovom pravcu kroz usvajanje ugovora i „pravnih deklaracija." Preporuke ne moraju ostati samo zahtevi ili želje, ako tako žele države članice.[8] Autor navodi da je najočigledniji instrument stvaranja prava u sistemu UN multilateralni ugovor. Stotine ovakvih ugovora je zaključeno, oni su bili inicirani, podsticani i usvajani od strane organa UN, ili međunarodnih konferencija pod pokroviteljstvom različitih tela UN. Neka od njih se bave problemima koji imaju naizgled komplikovan tehnički karakter, dok se neka od njih bave problemima od značaja za svakodnevni život (hrana, zdravlje, ljudska prava, saobraćaj, itd), uključujući tu i pitanja koja se odnose na životnu sredinu. Sva pitanja o kojima se raspravlja, čak i ona koja su čisto tehnička, su proizvod političkih procesa u šta su, često, uključeni i suprotstavljeni interesi i stavovi različitih država. Razvoj ovih pitanja u sistemu UN pokazuje i elemente „demokratizacije" procesa stvaranja prava, koji se razlikuje od tradicionalnog procesa stvaranja ugovora između nekoliko država. Sve države članice, u skladu sa „suverenom jednakosti", imaju pravo da učestvuju u pregovorima i procesu usvajanja, a odluke se donose jednostavnom ili dvotrećinskom većinom glasova.[9]

Ipak, treba ukazati na to da za razvoj međunarodnog prava poseban značaj imaju odredbe Povelje UN iz člana 13(1)(a) kojima je predviđeno da Generalna skupština pokreće proučavanja i daje preporuke u cilju "unapređivanja međunarodne saradnje na političkom polju i podsticanja progresivnog razvoja međunarodnog prava i njegove kodifikacije."[10] Dakle, progresivni razvoj međunarodnog prava i njegova kodifikacija su definisani u kontekstu ovlašćenja koja su data Generalnoj skupštini (kao glavnom organu UN) da „pokreće proučavanja i daje preporuke" čiji je cilj, između ostalog, i „unapređenje međunarodne saradnje na političkom polju" (čl. 13).

Kada se govori o odnosu između Povelje UN i međunarodnih ugovora, trebalo bi imati u vidu da je primat Povelje UN u odnosu na „neke druge međunarodne sporazume definisan članom 103. Povelje. Zapisano je da „u slučaju sukoba između obaveza članova Ujedinjenih nacija po ovoj Povelji i njihovih obaveza po nekom drugom međunarodnom sporazumu, prevagu će imati njihove obaveze po ovoj Povelji."[11]

[8] Schachter, O. (1994): „United Nations Law", *American Journal of International Law*, 88(1), 1.

[9] *Ibid*, 2.

[10] Kasnije je osnovana Komisija UN za međunarodno pravo sa zadatkom da radi na unapređenju i progresivnom razvoju međunarodnog prava i njegovoj kodifikaciji. Na ovo se kasnije nešto više ukazuje. Za šire videti: Higgins R. (2016): „The United Nations at 70 Years: The Impact Upon International Law", *International and Comparative Law Quarterly*, 65(1), 1-19.

[11] Kada se govori o sukobu između ugovora trebalo bi imati u vidu i član 30. Bečke konvencije o ugovornom pravu, kao i običajno međunarodno pravo uključujući i razvoj novih pravila

Uloga UN u vezi sa međunarodnim ugovorima odnosi se i na njihovu registraciju koja je, prema odredbama člana 102 Povelje, obavezna za članove UN. Ova obaveza se odnosi na "svaki ugovor i svaki međunarodni sporazum" u kojem je jedna od strana ugovornica neka od članica UN.[12] Takav ugovor i međunarodni sporazum treba da bude registrovan i objavljen "što je moguće pre" u Sekretarijatu ove organizacije. Ukoliko ugovor ili sporazum nije registrovan ni jedna strana takvog ugovora ili sporazuma se ne može pozivati na taj ugovor ili sporazum "ni pred jednim organom Ujedinjenih nacija."

3. UN i životna sredina

Kao što je poznato, UN su stvorene sa primarnim zadacima koji su bili u skladu sa okolnostima u kojem je organizacija stvarana tokom i nakon II svetskog rata, a kasniji razvoj političke i ekonomske situacije u svetu je uticao na proširivanje područja delovanja. Organizacija je vremenom postepeno uključivala u svoj okvir aktivnosti širi krug konkretnih pitanja, uključujući i pitanja koja se odnose na životnu sredinu. Na taj način su i međunarodno pravni aspekti različitih pitanja dobijali svoju specifičnu formu u odgovarajućim dokumentima Organizacije: ugovorima, rezolucijama, deklaracijama, itd. Većina multilateralnih ugovora koji su zaključeni u poslednjih više od pola veka može se na različite načine povezati sa UN. Razvoj naučnih saznanja o uzrocima i posledicama problema u oblasti životne sredine uticao je i na promene u orjentaciji UN u pravcu uključivanja pojedinih pitanja iz oblasti životne sredine u svoj domen delovanja. Tako su se pojedini problemi u oblasti životne sredine počeli pojavljivati na dnevnom redu UN još od pedesetih godina XX veka, ali se glavne aktivnosti vezuju za događaje koji se odvijaju u okviru priprema Stokholmske konferencije o čovekoj sredini (1972) i

prava životne sredine. Na ovo upućuje i sudska praksa (slučajevi *Gabčikovo – Nagymaros*, i *Shrimp Turtle*). Na ovom mestu Birnie i Boyle ukazuju i na to da pravila međunarodnog prava životne sredine nemaju nikakav poseban prioritet, osim ako bi se radilo o *jus cogens* normama. Pozivajući se na to da je u slučaju *Gabčikovo – Nagymaros* (para 97) Sud implicitno prihvatio argumente Slovačke da ni jedna od normi prava životne sredina na koje se oslanja Mađarska nema *jus cogens* karakter, autori zaključuju da u oblasti prava životne sredine ove norme još uvek nisu „na ubedljiv način identifikovane". Birnie, P.W., Boyle, A.E. (2002): *International Law and Environment*, Oxford University Press, 81.

[Na] složenost i kontroverznost sadržaja člana 103. Povelje ukazuje se i kod: Kitharidis, S. (2016): „The Power of Article 103 of the UN Charter on Treaty Obligations", *Journal of International Peacekeeping*, 20(1-2), 111-131.

[12] Generalni sekretar UN je depozitar preko 550 multilateralnih ugovra (2012. godina) i svoju funkciju je temeljio na članu 98. Povelje UN, zatim odredbama ugovora kao takvih, Rezoluciji Generalne skupštine UN 24(1) od 12. Februara 1946. godine, kao i Rezoluciji Lige naroda od 18. Aprila 1946. godine. United Nations (2012): *Treaty Handbook*, United Nations, the Treaty Section of the Office of Legal Affairs. https://treaties.un.org/doc/source/publications/THB/English.pdf (19.1.2017), 3.

nakon nje.[13] Prema V. Vukasoviću, UN su počele „u većoj meri (da) se uključuju u akciju za zaštitu i unapređenje čovekove sredine tek krajem šezdesetih godina."[14] Ovo se uklapa i u stav Birnie i Boyle da je UNESCO konferencija eksperata za racionalnu upotrebu i očuvanje resursa biosfere (1968) prvi događaj u okviru UN na kojem su istaknuta različita „ekološka pitanja i priznat čovekov odnos sa prirodom na međunarodnom nivou.[15] Odluka Generalne skupštine UN iz 1968. godine da se organizuje globalna konferencije (1972),[16] uzima se kao pokazatelj rastuće zabrinutosti u međunarodnoj zajednici za probleme u oblasti životne sredine.[17] Međutim, ukupni rezultati su u senci rasprava o efikasnosti postojećeg sistema međunarodnih ugovora u oblasti životne sredine i pitanja pravaca reformi na ugovorima zasnovanog sistema upravljanja u oblasti životne sredine.

Iako Povelja UN ne spominje na eksplicitan način životnu sredinu, aktivnosti ove organizacije u vezi sa životnom sredinom utemeljene su odredbama koje se odnose na neka druga srodna pitanja. Takvim se, pre svega, mogu smatrati čitav spektar ekonomskih pitanja i zadaci Ekonomskog i socijalnog saveta, kao jednog od glavnih organa ove organizacije. Lang ukazuje na vezu između principa UN i principa međunarodnog prava životne sredine.[18] Bruch, *et. al.* polazeći od činjenice da su pitanja koja se odnose na mir i bezbednost oduvek bila oblast delovanja Saveta bezbednosti, a pitanja koja se odnose na životnu sredinu i razvoj su pripadala oblasti delovanja drugih tela UN, pre svega Generalne skupštine, naglašavaju da je izgradnja mira ovu razliku učinila nejasnom. Autori naglašavaju značaj upravljanja životnom sredinom i prirodnim resursima u procesu izgradnje mira u fazi nakon konflikta i ističu da ova pitanja čine osnovni element mira, stabilnosti i bezbednosti.[19]

U svetu čiju osnovnu karakteristiku predstavlja, između ostalog, proces globalizacije uz istovremeno postojanje suverenih (ili „suverenih") država sa svojim pravima i obavezama, uloga UN[20] i upravljanje u oblasti životne sredine poprima

[13] Schrijver, N.J. (2006): „Future of the Charter of the United Nations", *Max Planck Yearbook of United Nations Law*, Vol. 10, 18.

[14] Vukasović, V. (1985): *Zaštita čovekove sredine i UN*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 7.

[15] Birnie, P.W., Boyle, A.E. (2002): *International Law and Environment*, Oxford University Press, 37.

[16] General Assembly Resolution 2398 (XXIII), December 3, 1968.

[17] Kay, D.A. (1972): „Skolnikoff, E.B. International Institutions and the Environmental Crisis: A Look Ahead", *International Organization*, 26(2), 469.

[18] Lang, W. (1999): „UN-Principles and International Environmental Law Winfried Lang", *Max Planck Yearbook of United Nations Law Online*, 3(1), 157–172.

[19] Bruch, C., Boulicault, M., Talati S., Jensen, D. (2012): „International Law, Natural Resources and Post-conflict Peacebuilding: From Rio to Rio+20 and Beyond", *Review of European Community & International Environmental Law*, 21(1), 45.

[20] Šahović, osvrćući se na delovanje država uz pozivanje na „suverenu jednakost", ukazuje na to da međunarodne organizacije, osobito UN predstavljaju „korektiv, ali samo u meri

elemente posebnog izazova. Osnovna očekivanja su usmerena ka pokušaju da se obezbedi usklađivanje globalnih karakteristika problema i regionalnih i lokalnih specifičnosti, opštih i posebnih interesa različitih subjekata, dugročnih i kratkoročnih ciljeva, itd. Dostignuti nivo civilizacijskog napretka i naučno-tehnološkog razvoja ostavio je snažan uticaj na razumevanje uzroka i posledica pojedinih problema u životnoj sredini, redefinisanje uloge subjekata koji učestvuju u aktivnostima u ovoj oblasti, tehnike i forme pravnog regulisanja pojedinih pitanja, itd. Bez obzira što se uloga globalne organizacije, kakva je UN, sve pažljivije sagledava i podvrgava oštrim kriterijumima procene efikasnosti delovanja, za razvoj međunarodnog prava životne sredine UN imaju ulogu centralnog subjekta. Iako se u javnosti uloga UN ponekad poistovećuje sa aktivnostima Programa UN za životnu sredinu (UNEP), u detaljnijem razmatranju uloge UN ne bi se smeo zapostaviti ni period pre nastanka UNEP-a, a proširivanje analize podrazumeva i sagledavanje doprinosa svih pojedinačnih organa UN, kao i organizacija iz sistema UN.[21] Od svojih početaka do danas, ova organizacija je inicirila i/ili učestvovala u izradi preko 500 međunarodnih multilateralnih ugovora u različitim oblastima uključujući i oblast životne sredine.[22] Preplitanje univerzalnih i regionalnih dimenzija problema u oblasti životne sredine, i načina regulisanja odnosa između različitih subjekata povodom toga, mogu se pratiti kroz evoluciju međunarodnih ugovora, načine tumačenja pojedinih opštih principa međunarodnog prava životne sredine, uticaj koji rešenja iz međunarodnog prava imaju na nacionalne pravne sisteme, itd.

S obzirom na svoj univerzalni karakter, aktivnosti UN u vezi sa međunarodno-pravnim regulisanjem zaštite životne sredine uglavnom se vezuju za međunarodne ugovore globalnog karaktera. Globalni ugovori koji imaju za cilj zaštitu atmosfere, borbu protiv klimatskih promena, očuvanje biodiverziteta, sprečavanje širenja pustinja i upravljanje vodnim resursima se najčešće uzimaju kao centralni deo u akademskim raspravama koje su posvećene međunarodnoj politici u oblasti životne sredine. Ipak, ne smeju se gubiti iz vida ni brojni drugi međunarodni ugovori globalnog karaktera, isto kao ni međunarodni ugovori regionalnog karaktera koji regulišu pitanja koja su direktno povezana sa onima što su predmet regulisanja globalnih ugovora.[23] Globalni međunarodni ugovori, kojima UNEP obavlja funkcije sekretarijata, obuhvataju sledeće međunarodne ugovore: Konvenciju o biodiverzitetu, Konvenciju o međunarodnoj trgovini div-

koju dopuštaju nužnost očuvanja ravnopravnih odnosa između država i stepen svesti o postojanju određenih zajedničkih interesa koji treba da se štite preuzimanjem određenih međunarodnih obaveza." Šahović, M. (Red). (1969): *Kodifikacija principa miroljubive i aktivne koegzistencije*, zbirka radova, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 20.

21 Za šire videti: Vukasović, V., *op. cit.*

22 United Nations (2014): *Basic facts about United Nations*, New York, 2014, 223.

23 Balsiger J., Prys M. (2016): „Regional agreements in international environmental politics", *Int Environ Agreements*, 16, 239–260.

ljim vrstama faune i flore, Konvenciju o očuvanju migratornih vrsta divljih životinja, Bazelsku konvenciju o kontroli prekograničnog kretanja opasnih otpada i njihovom odlaganju, Stokholmsku konvenciju o trajnim organskim zagađujućim materijama, Roterdamsku konvenciju o postupku davanja saglasnosti na osnovu prethodnog obaveštenja za određene opasne hemikalije i pesticide u međunarodnoj trgovini i Bečku konvenciju o zaštiti ozonskog omotača sa Montrealskim protokolom o supstancama koje oštećuju ozonski omotač.[24]

Međunarodni multilateralni ugovori koji su deponovani kod Generalnog sekretara razvrstani su u 29 poglavlja. Međunarodni ugovori u oblasti životne sredine svrstani su u 27. Poglavlje. Međutim, pored međunarodnih ugovora koji se nalaze u ovom poglavlju, za oblast životne sredine određen značaj mogu imati i međunarodni ugovori iz nekih drugih poglavlja (neki na opštiji, a neki na konkretniji način) kao što su: Poglavlje 1. – Povelja UN i Statut Međunarodnog suda pravde; Poglavlje 2. – Miroljubivo rešavanje međunarodnih sporova; Poglavlje 4. – Ljudska prava; Poglavlje 5. – Izbeglice i lica bez državljanstva; Poglavlje 9. – Zdravlje; Poglavlje 10. – Međunarodna trgovina i razvoj; Poglavlje 11. – Transport; Poglavlje 12. – Plovidba; Poglavlje 14. – Obrazovanje i kulturna pitanja; Poglavlje 16. – Položaj žena; Poglavlje 21. – Pravo mora; Poglavlje 22. – Trgovinska arbitraža; Poglavlje 23. – Pravo ugovora; Poglavlje 24. – Svemir; Poglavlje 26. – Razoružanje, itd.

4. Uloga pojedinih organa i drugih tela UN

Institucionalni aspekti rasprave o ulozi UN u međunarodno-pravnom regulisanju pojedinih pitanja u oblasti životne sredine najčešće se vezuju za raspravu o efikasnosti Programa UN za životnu sredinu (UNEP) i potrebama reforme sistema u ovoj oblasti. Uloga glavnih organa UN u literaturi se uglavnom marginalizuje, iako bi u detaljnijoj analizi ovo pitanje moglo da se analizira. U takvoj analizi posebno mesto bi trebalo posvetiti ulozi Međunarodnog suda pravde, kao glavnog sudskog organa UN (čl. 92), koji postupa u skladu sa Statutom. Takođe, ne bi se smele gubiti iz vida ni regionalne dimenzije aktivnosti UN, a posebno one aktivnsoti koje se sprovode u okviru Ekonomske komisije UN za Evropu.

a) Generalna skupština UN je na XXII (1972) zasedanju usvojila sve preporuke Stokholmske konferencije,[25] pri čemu je od naročitog značaja prihvatanje Rezolucije (2997-XXVII) o osnivanju Programa UN za životnu sredinu (United Nations Envrionment Programme - UNEP). Njemu je poverena uloga centralnog koordinatora celokupne međunarodne saradnje u oblasti zaštite i unapređenja životne sredine, koja se obavlja preko Ujedinjenih nacija i njihovih spe-

[24] Videti: http://www.unep.org/delc/MEAImplementationSupport/tabid/54401/Default.aspx (16.1.2017).

[25] Rezolucije 2994, 2995, 2997;

cijalizovanih agencija i drugih ustanova. Procenjuje se da je aktivnost UNEP-a relativno dobro dokumentovana.[26] Mee, ukazujući na njihov doprinos i konstatujući, na primerima UNEP-ovih regionalnih ugovora u oblasti zaštite mora i CBD, postojanje fragmentacije institucija, zagovara potrebu njihovog tehničkog jačanja. Istovremeno, autor sugeriše mogućnost spajanja dva programa u „jedinstvenu strukturu."[27]

U okviru UNEP je razrađen i poseban Program za razvoj međunarodnog prava životne sredine poznat kao „Montevideo I" usvojen 1982. godine i „Montevideo II" usvojen deset godina kasnije. Ovim drugim programom nastavljena je ranije započeta aktivnost UNEP-a u ovoj oblasti prilagođena novim zahtevima iz Agende 21. Program obuhvata 18 programskih područja čime su obuhvaćena sva značajnija pitanja iz domena životne sredine: zaštita ozonskog omotača, prekogranično zagađivanje vazduha, očuvanje šuma, opasan otpad, trgovina opasnim hemikalijama, zagađivanje mora, integralno upravljanje resursima, itd.

UNEP, kako je već konstatovano, je do sada odigrao značajnu ulogu u procesu usvajanja preko 40 multilateralnih međunarodnih ugovora, kako na globalnom, tako i na regionalnom nivou, kao i na planu pripremanja i usvajanja velikog broja različitih uputstava o razvoju onoga što se obično označava kao „soft law", ili je povezano sa njim. Pored toga, UNEP trenutno obavlja funkcije sekretarijata[28], ili aktivno podržava aktivnosti sekretarijata za izvestan broj međunarodnih konvencija i učestvuje u njihovom radu. Jedan broj konvencija je direktno usvojen pod poroviteljstvom UNEP-a.[29]

[26] Za šire o UNEP videti: Vukasović, V. *op. cit.* Petsonk, C.A. (1990): „Role of the United Nations Environment Programme (UNEP) in the Development of International Environmental Law", *American University Journal of International Law and Policy*, 5(2), 351-392; Heimer, M. (1998): „The UN Environment Programme: Thinking Globally, Retreating Locally", *Yale Human Rights & Development Law Journal*, 1, 129-136; Engfeldt, L.G. (2002): „Adequate, Stable and Predictable Funding of UNEP", *Environmental Policy and Law*, 32(1), 18-20; Hierlmeier, J. (2002): „UNEP: Retrospect and Prospect – Options for Reforming the Global Environmental Governance Regime", *Georgetown International Environmental Law Review*, 14(4), 767-806; Desai, B.H. (2006): „UNEP: A Global Environmental Authority", *Environmental Policy and Law*, 36(3-4), 137-157; Ivanova, M. (2007): „Designing the United Nations Environment Programme: a story of compromise and confrontation", *International Environmental Agreements*, 7(3), 337-361.

[27] Mee, L.D. (2005): „The Role of UNEP and UNDP in Multilateral Environmental Agreements", *Int Environ Agreements*, 5, 227-263.

[28] U vezi sa funkcijom sekretarijata valja reći da se UNEP-ova aktivnost ne završava samo na tome. Ona, u skladu sa odlukom Upravnog saveta UNEP-a br.17/25 od 21.5.1993. godine obuhvata i pokušaj koordinacije rada sekretarijata drugih konvencija u oblasti životne sredine. U tom smislu je, počevši od marata 1994. godine, održano nekoliko sastanaka.

[29] To su: Bazelska konvencije, Konvencija o biodiverzitetu, CITES konvencija, Bečka konvencija o zaštiti ozonskog omotača, Regionalne konvencije o pravu mora: Barcelonska konvencija i protokoli koji su zaključeni uz nju; Konvencija o zaštiti i razvoju morske životne sredine šireg Karibskog regiona, Konvencija o saradnji u zaštiti i razvoju mora i obalne životne sredine Zapadno i Centralno Afričkog regiona ; Konvencija o zaštiti

Formiranje Skupštine UN za životnu sredinu (UNEA), kao novog upravljačkog tela, usledilo je (2012) kao pokušaj da se pitanjima životne sredine da sličan značaj kao i drugim globalnim pitanjima, kao što su mir, siromaštvo, zdravlje, bezbednost, trgovina. Obuhvata univerzalno članstvo svih država i uključuje i najznačajnije grupacije i zainteresovane subjekte. Prvo zasedanje UNEA, održano u junu 2014. Godine, bilo je posvećeno ključnim pitanjima kao što su ilegalna trgovina divljači, kvalitet vazduha, vladavina prava u oblasti životne sredine, finansiranje tzv. zelene ekonomije, ciljevi održivog razvoja, itd.[30]

b) U sistemu UN Komisija za međunarodno pravo (ILC) ima najprepoznatljiviju ulogu u razvoju nacrta pravila o pojedinim pitanjima u oblasti međunarodnog prava (Osnovana od strane Generalne skupštine UN rezolucijom br. 174 (II) 1947. godine u skladu sa članom 13. par.1 Povelje OUN,[31] kojim je u nadležnost Generalne skupštine stavljeno i pitanje iniciranja studija i preporuka čiji je cilj podsticanje progresivnog razvoja međunarodnog prava i njegova kodifikacija). Pitanja kojima se ILC bavila ili se još bavi, uključuju i sledeće: prava i dužnosti država, odgovornost država, diplomatski odnosi, međunarodni ugovori, međunarodni krivični sud, zločini protiv mira i bezbednosti čovečanstva, pravo mora, pravo neplovidbene upotrebe međunarodnih voda, itd.[32] Očigledno je da se mnoga od njih

migratornih vrsta divljih životinja; UNCCD; RC (zajedno sa FAO); Sporazum iz Lusake o saradnji u sprovođenju operacija usmerenih na dozvoljenu trgovinu divljom faunom i florom; Sporazum o akcionom planu zajedničkog sistema reke Zambezi u skladu sa principima očuvanja životne sredine.

30 Za šire videti: http://web.unep.org/unea/about-unea (16.1.2017).

31 Za detaljnije o ulozi OUN u oblasti razvoja međunarodnog prava vidi N. Singh (1993): „The UN and the Development of International Law", in Roberts, A., Kingsbury, B. (Eds). *United Nations, Divided World*, New York, Clarednon Press, Oxford, 384–420.

32 Može biti interesantan (posebno za istraživače i sve koji se bave primenom prava) sadržaj izveštaja koje su pisali specijalni izvestioci, kao i rasprave koje su vođene povodom njih. Ovo bi, bez ikakve sumnje, zasluživalo posebnu i detaljniju analizu. Već na prvi pogled se može konstatovati relativno širok krug pitanja koja su bila predmet izveštavanja. U periodu od preko šezdeset godina (1949-2016) 58 specijalnih izvestilaca podnelo je ukupno 314 izveštaja u vezi sa različitim pitanjima kojima se bavila ILC. Neka od tih pitanja se, na različite načine, odnose ili mogu da odnose i na oblast životne sredine. Izvestioci su podneli izveštaje koji se odnose, između ostalog, i na sledeća pitanja: odgovornost država (6 izveštaja 1956-1961; 8 izveštaja 1969-1980; 7 izveštaja 1980-1986; 8 izveštaja 1988-1996; 4 izveštaja (1998-2001); pravo ugovora (3 izveštaja 1950-1952; 2 izveštaja 1953-1954; 5 izveštaja 1956-1960; 6 izveštaja 1962-1966); sukcesija država u pogledu drugih pitanja, osim međunarodnih ugovora (13 izveštaja 1968-1981); međunarodna odgovornost za štetne posledice koje su nastale kao posledica akata koji nisu zabranjeni međunarodnim pravom (5 izveštaja 1980-1984; 12 izveštaja 1985-1996; 3 izveštaja 1998-2000; 3 izveštaja 2003-2006); odgovornost međunarodnih organizacija (8 izveštaja 2003-2011); zaštita lica u slučaju katastrofa (8 izveštaja 2008-2016); podeljeni prirodni resursi (5 izveštaja 2003-2008); pravo neplovidbenih korišćenja međunarodnih vodotokova (1 izveštaj 1976; 3 izveštaja 1979-1981; 2 izveštaja 1983-1984; 7 izveštaja 1985-1991; 2 izveštaja 1993-1994); zaštita životne sredine u vezi sa vojnim konfliktima (3 izveštaja 2014-2016), zaštita

odnose na različite oblasti koje su od direktnog značaja za međunarodnu saradnju u domenu životne sredine. U poslednjoj fazi aktivnosti ovog tela predmet posebnog interesovanja su postala pitanja koja se odnose na zaštitu atmosfere, odnosno zaštitu životne sredine u kontekstu oružanih sukoba.[33] Higgins procenjuje da uloga Komisije UN za međunarodno pravo i značaj njenog rada varira u zavisnosti od slučaja do slučaja. Ipak, u nekim slučajevima uloga ovog tela ne može biti precenjena (Statut Međunarodnog krivičnog suda, priprema i izrada Konvencije o pravu mora, itd).[34] Hafner i Pearson rad ICL u vezi sa životnom sredinom dele u dve kategorije. U prvom slučaju se radi o elaboraciji materijalnih i primarnih obaveza država s obzirom na neki aspekt životne sredine, kao što su dužnost države da štiti i upravlja ekosistemima međunarodnih vodotokova, itd. U drugom slučaju se radi o „strukturalnim" aspektima („sekundarne") norme opšteg međunarodnog prava, kojima se naglašavaju neke karakteristike međunarodnog prava životne sredine, kao što su one koje se odnose na odgovornost države ili rezerve.[35]

Praksa ILC je pokazala da strogo razlikovanje između kodifikacije (*lex lata*) i progresivnog razvoja (*de lega ferenda*) nije uvek bilo moguće. Umesto toga, ILC je na stanovištu da govori o "dva načina kao jednom kompozitnom konceptu" gde se stvaranje međunarodnog prava događa u prostoru "između kodifikacije široko ustanovljenih pravila ka progresivnom razvoju drugih aspekata."[36]

atmosfere (3 izveštaja 2014-2016), itd. Za šire videti: http://legal.un.org/ilc/guide/annex3.shtml (4.4.2017).

33 Nakon usvajanja nacrta pravila o pravu prekograničnih akvifera (2008) ILC nije imao na svom dnevnom redu ni jedno pitanje koje se odnosilo na međunarodno pravo životne sredine. Na 63 zasedanju (2011) ILC pokretnuto je pitanje uključivanja u dugoročni program rada ove dve teme, da bi na 65 zasedanju (2013) ova pitanja bila uključena u program rada. Za pregled tema koje će biti razmotrene na 69 zasedanju ILC (maj, juni 2017) videti: http://legal.un.org/ilc/sessions/69/ (9.4.2017).

34 Higgins R. (2016): „The United Nations at 70 Years: The Impact Upon International Law", *International and Comparative Law Quarterly*, 65(1), 1. Autor u ovom tekstu, kada detaljnije razmtra doprinos ILC, ne spominje na eksplicitan način probleme životne sredine, već njenu ulogu razmatra u odnosu sledeća pitanja: priznanje država, ljudska prava, održavanje mira, upotreba sila i međunarodno pravosuđe.

35 Hafner, G., Pearson, H. L. (2001): „Environmental issues in the work of the international law commission", *Yearbook of International Environmental Law,* 11(1), 49. Autori detaljnije razmatraju delove aktivnosti ILC koji se odnose na životnu sredinu sa stanovišta prava mora, prava neplovidbenih korišćenja međunarodnih vodotokova, odgovornosti države, međunarodne odgovornosti za posledice akata koji nisu zabranjeni međunarodnim pravom, zločina protiv mira i bezbednosti čovečanstva i rezevi na ugovore. U zaključku autori konstatuju da je "teško braniti stav da se ILC nije bavila životnom sredinom," ali je izostala kodifikacija ili progresivni razvoj međunarodnog prava životne sredine "na opštiji način" izradom nacrta pravila o zaštiti životne sredine. Takođe, ILC se nije bavila pitanjima koja se odnose na životnu sredinu u područjima van nacionalne jurisdikcije, osim aktivnosti koje su se odnosile na otvoreno more.

36 de Serpa M.S. (2016): „UN70: Contributions of the United Nations to the Development of International Law", *The fletcher forum of world affairs*, 40(1), 103.

5. Zaključak

U savremenim globalizacijskim okolostima, ulogu UN treba posmatrati imajući u vidu ukupne okolnosti u međunarodnoj zajednici, čiju jednu od karakteristika čini i saznanje o rastućoj međuzavisnosti država i naroda. Jasnije manifestacije nekih globalnih problema o tome jasno svedoče. Međunarodno-ugovorno regulisanje pojedinih pitanja na globalnom nivou (i regionalnim nivoima tamo gde UN imaju neposredno angažovanje), predstavljaju jednu od formi delovanja bez kojih nije moguće sinhronizovano ostvarivanje ciljeva organizacije, bez obzira na rezerve koje se ponekad iskazuju u pogledu efikasnosti UN i sistema institucija u ovoj oblasti. Ipak, u oblasti životne sredine centralnu ulogu imaju Program UN za životnu sredinu (UNEP), a u delu koji se odnosi na razvoj međunarodnog prava Komisija UN za međunarodno pravo (ILC). Jedna od prepoznatljivijih uloga UN u vezi sa međunarodnim ugovorima je i uloga depozitara međunarodnih ugovora koju obavlja generalni sekretar organizacije. To uključuje i grupu međunarodnih multilateralnih ugovora u oblasti životne sredine. S druge strane, bez UNEP-a koordinacija aktivnosti na planu sprovođenja međunarodnih ugovora koje se odnose na globalne probleme u oblasti životne sredine (klimatske promene, zaštita zemljišta, zaštita morske sredine, zaštita biodiverziteta, upravljanje hemikalijama, itd), bila bi značajno otežana ili potpuno onemogućena. Ipak, reforma celog sistema aktivnosti koji se sprovode na globalnom nivou u okviru UN već duži niz godina je pitanje o kojem se vode rasprave, naročito u svetlu kriterijuma efikasnosti u ostvarivanju ciljeva globalnog karaktera.

Literatura

- Alkoby A. (2003): „Non-State Actors and the legitimacy of international environmental law", *Non-State Actors and International Law*, 3, 23–98.
- Balsiger J., Prys M. (2016): „Regional agreements in international environmental politics", *Int Environ Agreements*, 16, 239–260.
- Birnie, P.W., Boyle, A.E. (2002): *International Law and Environment*, Oxford University Press.
- Bruch, C., Boulicault, M., Talati S., Jensen, D. (2012): „International Law, Natural Resources and Post-conflict Peacebuilding: From Rio to Rio+20 and Beyond", *Review of European Community & International Environmental Law*, 21(1), 45.
- Gordanić, J., Todić, D. (2014): „Međunarodno-pravna zaštita lica u slučaju katastrofa – doprinos Komisije Ujedinjenih nacija za međunarodno prav", u N. Petrović-Mrvić, D. Todić, D. Mlađen (Urs.) *Elementarne nepogode i vanredne situacije*, Intermex, Institut za uporedno pravo, Kiminalističko-policijska akademija, Beograd, 25-45.
- Hafner, G., Pearson, H. L. (2001): „Environmental issues in the work of the international law commission", *Yearbook of International Environmental Law,* 11(1), 3-51. doi:http://dx.doi.org/10.1093/yiel/11.1.3
- Higgins R. (2016): „The United Nations at 70 Years: The Impact Upon International Law", *International and Comparative Law Quarterly*, 65(1), 1-19.
- Kamigawara, K. (2015): „Comparative typological study of change in global environmental regimes", *International Environmental Agreements*, 15(2), 180.
- Kay, D.A., Skolnikoff, E.B. (1972): „International Institutions and the Environmental Crisis: A Look Ahead", *International Organization*, 26(2), 469.
- Kitharidis, S. (2016): „The Power of Article 103 of the UN Charter on Treaty Obligations", *Journal of International Peacekeeping*, 20(1-2), 111-131.
- Kiss, A.C. and Shelton, D. (1986): „Systems analysis of international law: a methodological inquiry", *Netherlands Yearbook of International Law*, 17, 51.
- Lammers, G.J. (2015): What is Wrong with International Environmental Law?, in Ryngaert C., Molenaar, E.J., Nouwen, S.M.H. (Ed.). *What's Wrong with International Law?*, Brill Nijhoff, Leiden, Boston, 215.
- Lang, W. (1999): „UN-Principles and International Environmental Law Winfried Lang", *Max Planck Yearbook of United Nations Law Online*, 3(1), 157–172.
- Louka, E. (2006): *International Environmental Law – Fairness, Effectiveness, and World Order*, Cambridge.
- Meyer, J. W., Frank, D. J., Hironaka, A., Schofer, E., & Tuma, N. B. (1997): „The structuring of a world environmental regime, 1870–1990", *International Organization*, 51(4), 623–651
- Milisavljević, B. (2016): „Ustpostavljanje načela mirnog rešavanja sporova i zabrane pretnje i upotrebe sile u međunarodnom pravu", *Pravni život*, 12, 91-102.

- Račić, O. (2010): *Ujedinjene nacije: između moći i prava*, Službeni glasnik, Beograd.
- Sands, P. (2003): *Principles of International Environmental Law*, Cambridge University Press, 112.
- Schreurs, M.A. (2005): „Global Environment Threats and a Divided Northern Community", *Int Environ Agreements*, 5, 349.
- Schachter, O. (1994): „United Nations Law", *American Journal of International Law*, 88(1), 1.
- Schrijver, J.N. (2006): „The Future of the Charter of the United Nations", *Max Planck Yearbook of United Nations Law Online*, 10(1), 3.
- Susskind, L. (1994): *Environmental Diplomacy: Negotiating More Effective Global Agreements*, New York, Oxford University Press.
- Šahović, M. (Red). (1969): *Kodifikacija principa miroljubive i aktivne koegzistencije*, zbirka radova, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.
- Tanaka, Y. (2011): „Protection of Community Interests in International Law: The Case of the Law of the Sea", *Max Planck Yearbook of United Nations Law*, 15(1), 329-375.
- Todić, D. (2015): „Međunarodni ugovori, uslovi za članstvo u Evropskoj uniji i Republika Srbija", *Evropsko zakonodavstvo*, 51, 34-53.
- Todić D. (2013): „Međunarodni ugovori i (moguće) slabosti procesa potvrđivanja", *Međunarodna politika,* br. 4, str. 5-19.
- Todić, D. (2008): *Savrmena politika i pravo životne sredine*, Megatrend univerzitet, Beograd.
- Todić, D. (1998): „Međunarodni ugovori u oblasti životne sredine i status SR Jugoslavije", *Međunarodni problemi*, 2, 313-336.
- Todić, D. (1997): „Neki problemi u zaključivanju i izvršavanju međunarodnih ugovora u oblasti životne sredine", u D. Kavran, G. Petković (Urs). „*Pravo i životna sredina*", Udruženje pravnika Jugoslavije i Jugoslovensko udruženje za javnu upravu, Beograd, 203-222.
- Todić, D. (1995): „Međunarodnopravna zaštita životne sredine – analiza značajnijih ugovora", *Međunarodni problemi*, 4, 533-556.
- United Nations (2012): *Treaty Handbook*, United Nations, the Treaty Section of the Office of Legal Affairs, 2012. https://treaties.un.org/doc/source/publications/THB/English.pdf (19.1.2017).
- United Nations (2014): *Basic facts about United Nations*, New York.
- Vukasović, V. (1985): *Zaštita čovekove sredine i UN*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.
- Yamagata, Y., Yang, J., & Galaskiewicz, J. (2016): „State power and diffusion processes in the ratification of global environmental treaties, 1981–2008", *International Environmental Agreements,* First Online 20 July 2016. doi:10.1007/s10784-016-9332-y.

Dragoljub Todić

UDC 341.1:502

Original scientific paper
Received 09.05.2017.
Approved 03.10.2017.

THE ROLE OF THE UN IN THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL AGREEMENTS, WITH A SPECIAL FOCUS ON THE INTERNATIONAL ENVIRONMENTAL AGREEMENTS ON ENVIRONMENT

The importance of the United Nations (UN) for the development of international agreements is considered in the context of contemporary globalization processes and the strengthening of the activities regarding global environmental issues. The first part of the paper emphasises the UN goals, including the competence for the codification and progressive development of the international law. The second part of the paper deals with the history of the UN activities in the field of environment. Therefore, the focus is on a group of international multilateral environmental agreements which have been significantly developed and applied by the UN or by the organizations within the UN system. Particular attention is drawn to the activities of the UN Environment Program and the UN International Law Commission. The paper elaborates on the thesis that the contribution of the UN and the organizations within the UN system should be crucial for managing global environmental issues. It is not denied that there is a need for examining the effectiveness of the existing international agreements.

Keywords: *international treaties, environment, UN, UNEP, UN International Law Commission, global environmental issues*

Dušan Novaković*

UDK 347.628.41:347.233

Originalni naučni rad
Primljen 29.05.2017.
Odobren 05.09.2017.

IMOVINA VANBRAČNIH PARTNERA

Predmet istraživanja u ovom radu je imovina i imovinskopravni odnosi koji nastaju između vanbračnih partnera tokom vanbračne zajednice života. Naše pravo poznaje dva imovinska režima vanbračnih partnera, shodno imovinskim odnosima supružnika: zakonski režim posebne i zajedničke imovine i ugovorni imovinski režim. Prilikom analize ovih imovinskih režima, u ovom radu se primenom naučnih metoda analiziraju sledeće teme: pojam, nastanak, način upravljanja i raspolaganja zajedničkom imovinom i ugovorni imovinski režim vanbračnih partnera. Cilj istraživanja ovog rada odnosi se na pravni aspekt imovinskih odnosa vanbračnih partnera. S obzirom na tu činjenicu, metod koji je primenjen za takvo istraživanje je pravni metod, koji je korišćen u analizi sadržaja zakonskih normi koje regulišu ovu pravnu materiju. Ispitujući pozitivno pravo koje reguliše pomenutu imovinu (de lege lata), bavili smo se i budućim pravom u vezi imovine vanbračnih partnera (de lege ferenda). Pored pozitivno pravnih normi izložili smo i shvatanja pravne nauke koja se odnose na imovinu vanbračnih partnera. Istražujući ovu temu otkrili smo da pozitivno pravo reguliše samo osnovne odredbe koje se tiču ove imovine, što pred sudsku praksu i pravnu teoriju postavlja brojna pitanja u vezi primene zakonskih odredbi o imovini vanbračnih partnera u svakodnevnom životu.

Ključne reči: *pojam, nastanak, način upravljanja i raspolaganja zajedničkom imovinom i ugovorni imovinski režim vanbračnih partnera.*

* Pravni fakultet Univerziteta u Prištini, sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici; dusan.novakovic@pr.ac.rs

1. Uvod

Pravni odnosi vanbračnih partnera regulisani su u Republici Srbiji Porodičnim zakonom. Navedeni zakon predviđa da: "vanbračni partneri imaju prava i dužnosti supružnika pod uslovima određenim ovim zakonom".[1]

Što se tiče njihovih imovinskih odnosa Porodični zakon je odredio da se "na imovinske odnose vanbračnih partnera shodno primenjuju odredbe ovog zakona o imovinskim odnosima supružnika".[2] Da bi se mogao primeniti isti imovinskopravni režim na odnose vanbračnih partnera kao i na imovinske odnose supružnika, vanbračna zajednica mora ispuniti određene zakonske uslove u pogledu postojanja "trajnije zajednice života žene i muškarca između kojih nema bračnih smetnji (vanbračni partneri)".[3] Ako su ispunjeni pomenuti uslovi, vanbračna zajednica postaje pravno priznata i imovinski odnosi vanbračnih partnera u vanbračnoj zajednici uživaju porodičnopravnu zaštitu - proizvode imovinskopravna dejstva u smislu Porodičnog zakona.

Ustav Srbije sadrži načelo o uređenju vanbračne zajednice, u delu koji se odnosi na ljudska prava i slobode, kojim se predviđa da se "vanbračna zajednica izjednačava sa brakom, u skladu sa zakonom."[4]

Pomenuti zakon izričito predviđa da se na imovinske odnose supružnika i vanbračnih partnera, "koji nisu uređeni tim zakonom primenjuju odredbe zakona kojim se uređuju svojinskopravni odnosi i zakona kojim se uređuju obligacioni odnosi".[5] Najopštiji propisi koji regulišu navedenu materiju su Zakon o osnovama svojinskopravnih odnosa i Zakon o obligacionim odnosima.[6]

U praksi mogu nastati i vanbračne zajednice koje ne uživaju porodičnopravnu zaštitu (ne proizvode imovinskopravna dejstva u smislu Porodičnog zakona) i na njihove imovinske odnose ne mogu se primeniti odredbe koje važe za imovinske odnose supružnika. To je slučaj kada dva lica žive i ponašaju se kao supružnici, ali ne mogu da se venčaju usled postojanja bračnih smetnji. Sporovi vezani za ove zajednice koji proizilaze iz imovinskih odnosa, rešavaju se prema pravilima imovin-

---

1 Porodični zakon Republike Srbije (u daljem tekstu: PZ), čl. 4/2, *Službneni glasnik Republike Srbije,* 18/2005,72/2011,6/2015.

2 PZ. čl.191/2. Imovinski odnosi vanbračnih partnera. Videti: čl.168-190. Imovinski odnosi supružnika.

3 PZ. čl. 4/ 1. (vanbračna zajednica života), PZ. čl.3/1.čl. 16. čl. 32. (bračna zajednica života).

4 Ustav Republike Srbije, čl. 62/ 5. *Službeni glasnik*, 98/2006.

5 PZ. čl.196.

6 Zakon o osnovama svojinskopravnih odnosa (u daljem tekstu: ZOSPO), *Službeni list Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije*, 6/80, 36/90, *Službeni list Savezne Republike Jugoslavije*, 29/96, *Službeni glasnik Republike Srbije*,115/2005 – dr zakon. Zakon o obligacionim odnosima (u daljem tekstu: ZOO), *Službeni list Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije,* 29/78, 39/85, 45/89- odluka USJ. 57/89.*Službeni list Savezne Republike Jugoslavije*, 31/93, *Službeni list Srbije i Crne Gore*, 1/2003 - Ustavna povelja

skog prava.[7] Smatramo da se kod ovih zajednica može primeniti i Uputstvo Saveznog vrhovnog suda Su. 42/54, od 4. III 1954. godine,[8] po kome vanbračni partner ima pravo zaštite svojinskih i drugih stvarnih prava i određenih obligacionih prava (pravo na naknadu vrednosti svog udela u zajednički stečenim stvarima, pravo na naknadu za uložen rad u vanbračnoj zajednici i sl) kao svaki drugi građanin.

Porodični zakon,[9] kao što je navedeno, shodno imovinskim odnosima supružnika, reguliše zakonski imovinski režim vanbračnih partnera, kada su imovinski odnosi regulisani zakonom i ugovorni, kada sami vanbračni partneri svojim sporazumom mogu uređivati imovinske odnose. U odsustvu ugovora o regulisanju imovinskih odnosa, primenjuje se zakonski imovinski režim sa pravilima o posebnoj i zajedničkoj imovini.

Posebnu imovinu vanbračnih partnera Porodični zakon ne pominje, za razliku od imovine supružnika, gde zakonodavac definiše posebnu imovinu supružnika.

Posebna imovina je ona "koju je supružnik stekao pre sklapanja braka i imovina koju je supružnik stekao u toku trajanja braka deobom zajedničke imovine, odnosno nasleđem, poklonom ili drugim pravnim poslom kojim se pribavljaju isključivo prava".[10]

Primenom zakonske analogije, možemo odrediti pojam posebne imovine vanbračnog partnera, tako što bi posebnu imovinu činila imovina koja je stečena na gore pomenuti način, stim što bi naziv supružnik, zamenili nazivom vanbračni partner, a naziv brak zamenili nazivom vanbračna zajednica.

Kod posebne imovine reč je o sticanju imovinskih prava pravnim poslom bez protivčinidbe.[11]

Posebna imovina ne izaziva veće interesovanje pravne teorije i sudske prakse kao zajednička imovina, pa ćemo pažnju u ovom radu uglavnom posvetiti zajedničkoj imovini.

Zajednička imovina je zakonska kategorija, jer nastaje, traje i prestaje pod uslovima koje zakon predviđa. U našem pravu postoje dve kategorije zajedničke imovine: jednu čine stvari i prava stečena radom u zajednici (vanbračnoj, bračnoj porodičnoj),[12] a drugu zaostavština do pravosnažnosti rešenja o nasleđivanju.[13]

---

7 Draškić Marija (2005): *Porodično pravo i prava deteta*, Beograd, 416.
Kovaček Stanić Gordana (2014): *Porodično pravo partnersko, dečje i starateljsko*, Novi Sad, 188.

8 *Pravni život* 12/1954.

9 Videti: PZ. Imovinski odnosi vanbračnih partnera. čl.191/2.

10 PZ. čl. 168. u vezi sa čl.191/2. Pravni posao kojim se stiče isključivo pravo je npr. poklon posluga, zajam bez kamate i sl. U pitanju je sticanje imovine dobročinim pravnim poslom, a ne radom.

11 Gams Andrija, Đurović Ljiljana (1985): *Bračno i porodično imovinsko pravo*, Beograd, 76

12 Videti: PZ. Zajednička imovina vanbračnih partnera, čl.191/1. Zajednička imovine supružnika, čl.171-185. Zajednička imovina članova porodične zajednice, čl. 195/1.

13 Videti: Zakon o nasleđivanju, čl.229-230. *Službeni glasnik Republike Srbije*, 46/95, 101/2003 - odluka USRS. 6/2015

Terminom "zajednička imovina" u imovinskoj regulativi vanbračnih partnera naglašava se njihovo imovinsko zajedništvo, koje se ispoljava kroz neodređenost (neopredeljenost) njihovih udela u zajedničkoj imovini (stvarnim i tražbenim pravima koja sačinjavaju zajedničku imovinu) sve do momenta deobe, kada titulari zajedničke imovine ostvaruju pravo na svoje udele.

Imovinsko zajedništvo (neopredeljenost udela) podrazumeva da se pravo vanbračnih partnera kao zajedničara prostire podjednako na sve ono što je stečeno radom u toku trajanja njihovog zajedničkog života. Vanbračni partneri do deobe ne znaju koliki su im udeli, s obzirom da su njihovi udeli samo odredivi ali nisu unapred određeni. To je razlog što pravo na zajedničku imovinu podleže posebnom pravnom režimu koji važi do njene deobe, čemu će biti posvećena pažnja u redovima koji slede.

2. Pojam imovine vanbračnih partnera

Pre određivanja pojma imovine vanbračnih partnera, ukratko ćemo izneti shvatanje o opštem pojmu imovine.

Pojam imovine se, prema opšteprihvaćenom teorijskom stanovištu, određuje kao skup svih subjektivnih imovinskih prava koja pripadaju jednom licu (fizičkom ili pravnom).[14] Obaveze ne ulaze u imovinu i nisu njen sastavni deo

Pojam imovine obuhvata apsolutna i relativna prava. Predmet imovinskih prava čine stvarna prava (svojina, službenost, hipoteka i dr.), obligaciona prava (koja glase na stvar ili novac), intelektualna imovinska prava (autorska prava i prava industrijske svojine) i prava ličnosti koja su imovinskog karaktera i mogu se novčano izraziti.

Što se tiče zajedničke imovine vanbračnih partnera, njihovu imovinu čine pomenuta prava koja vanbračni partneri imaju međusobno, kao i prava koja imaju prema trećim licima, koja su vezana za njihov rad i zajednicu života.

Porodičnim zakonom je određen pojam zajedničke imovine vanbračnih partnera, tako što se navodi: "Imovina koju su vanbračni partneri stekli radom u toku trajanja zajednice života u vanbračnoj zajednici predstavlja njihovu zajedničku imovinu".[15] Iz zakonske definicije proizilazi da je pojam zajedničke imovine konstituisan od dva elementa: rada i postojanja vanbračne zajednice života.

Rad kao konstitutivni elemenat pojma zajedničke imovine može biti zajednički ili samostalan, neposredan ili posredan. Zajednički rad postoji kada oba vanbračna partnera zajedno obavljaju iste ili međusobno povezane delatnosti. To će najčešće biti rad u privrednim društvima (društva lica i društva kapitala) rad

[14] O imovini opširnije videti: Gams Andrija, Đurović Ljiljana, 47-50.
Stojanović Dragoljub, Oliver Antić (2004): *Uvod u građansko pravo*, Beograd,401-413.
Rašović Zoran (2006): *Građansko pravo*, Podgorica, 243-264.
Kovačević Kuštrimović Radmila, Lazić Miroslav (2008): *Uvod u građansko pravo*, Niš, 207-214.

[15] PZ. čl.191/1.

na zajedničkom imanju, rad u zanatskoj radnji ili kancelariji za pružanje intelektualnih usluga i sl.

Samostalni rad je rad svakog vanbračnog partnera pojedinačno, bez učešća drugog partnera, (npr, jedan vanbračni partner je lekar, a drugi advokat, te svako od njih samostalno obavlja svoju delatnost). Neposredan rad je onaj rad koji kao neposredni rezultat ima zaradu, dok posredan rad kao neposredni rezultat nema zaradu, već se takvim radom drugom vanbračnom partneru omogućava ili olakšava sticanje zarade, odnosno sticanje veće zarade (oslobađanjem od rada za obezbeđenjem svakodnevnih životnih potreba, oslobađanjem od rada oko dece i domaćinstva i sl.), gde u oba slučaja dolazi do stvaranja ili povećanja zajedničke imovine. Pod radom se smatra svaka aktivnost, kako ona kojom se doprinosi sticanje nove imovine, tako i aktivnost koja se preduzima za održavanje ili sprečavanje gubitka i štete na postojećoj imovini vanbračnih partnera (ponašanje u domaćinstvu vanbračnih partnera sa pažnjom dobrog domaćina).

Drugi element pojma zajedničke imovine predstavlja postojanje trajnije zajednice života žene i muškarca, između kojih nema bračnih smetnji zbog kojih brak između vanbračnih partnera ne bi mogao biti punovažan.

Zakonodavac ne određuje šta se smatra trajnijom zajednicom života. Smatramo da se radi o pravnom standardu čija sadržina nije bliže određena i daje mogućnost tumačenja sudskoj praksi. Najjednostavnije je vanbračnu zajednicu indentifikovati kao trajniju kada zajednica traje više godina, kada su u zajednici rođena deca, ili kada se utvrdi namera partnera da uspostave dugotrajnost zajedničkog života.

U Obrazloženju Predloga Porodičnog zakona kaže se da period trajanja vanbračne zajednice nije presudan, već namera vanbračnih partnera za trajnošću njihove zajednice. Po tom obeležju vanbračna zajednica treba da liči na brak i da je zasnovana sa namerom da traje neodređeno vreme.[16]

Ovaj uslov je osnov za razlikovanje vanbračnih zajednica koje su stabilne, trajnije prirode sa željom da se sa nekim živi, od vanbračnih zajednica koje su prolazne i kratkotrajne i gde je u pitanju zabava, zadovoljavanje strasti i seksualnog nagona.[17]

Smatramo da trajanje zajedničkog života ne može da utiče na samo sticanje prava na zajedničku imovinu, jer je relevantna samo činjenica rada vanbračnih partnera koja stvara zajedničku imovinu. Pri tome postoji mogućnost da dugogodišnji rad stvori imovinu većeg obima i da u slučaju kratkotrajnog rada imovina bude mala ili je uopšte ne bude. Ali ako je stečena veća imovina za kratko vreme zajedničkog rada i života vanbračnih partnera nema osnova da se pravo na udeo u tako stečenoj imovini uskrati jednom od partnera samo zato što

[16] Draškić Marija (2005), 163. Panov Slobodan (2014): *Porodično pravo*, Beograd, 147.

[17] Draškić Marija (2005), 137. Panov Slobodan, 128. Ponjavić Zoran (2007): *Porodično pravo*, Kragujevac, 354.
Počuča Milan, Šarkić Nikola (2011): *Porodično pravo i porodično pravna zaštita*, Beograd, 153.

zajednica nije trajala duže vreme. Naime, zajednička imovina se može steći i za kratko vreme zajedničkog života i rada vanbračnih partnera. Zato je nepravično uskratiti pravo na udeo u zajedničkoj imovini jednom partneru pozivanjem na okolnost da zajednica nije trajala duže vreme.[18]

Jedno od spornih pitanja u praksi kod postojanja vanbračne zajednice, proističe iz problema vezanih za trenutak početka ili prestanka vanbračne zajednice života.

Ovo iz razloga što imovina koja je stečena pre nastanka zajednice života ili po prestanku zajednice života jeste posebna, a ne zajednička imovina vanbračnih partnera, shodno zajedničkoj odnosno posebnoj imovini supružnika.

Ovaj problem nastaje i zbog nepostojanja registra vanbračnih zajednica, kao i činjenice da se u praksi retko sporazumno raskidaju vanbračne zajednice koje su dugo trajale i u kojima vanbračni partneri imaju zajedničku decu, zajedničku imovinu, zajedničke izdatke i sl. pa prilikom prestanka tih zajednica treba rešavati brojne imovinskopravne odnose nastale između vanbračnih partnera usled njihovog dugog trajanja

Za imovinskopravne posledice prestanka vanbračne zajednice, zakonodavac je predvideo ista pravila kao i kod prestanka bračne zajednice.

Primena pravila i nije neophodna u trenutku kada dolazi do zasnivanja vanbračne zajednice.[19]

Treba navesti da Porodični zakon pominje zajedničku imovinu a ne zajedničku svojinu, ali na stvarima u zajedničkoj imovini postoji zajednička svojina,[20] koja se zakonom definiše kao "svojina više lica na nepodeljenoj stvari, kada su njihovi udeli odredivi ali nisu unapred određeni". [21]

Pojam imovine se često poistovećuje sa pojmom svojine, jer se reč "imovina" uzima kao homonim za razne pojmove,[22] kako u teoriji, tako i u praksi. Treba podsetiti da je ovde reč pre svega, o imovini, ne o svojini, jer imovina ima šire značenje budući da osim prava svojine, obuhvata i ostala imovinska prava koja pripadaju jednom licu, (npr. stvarna, obligaciona, nasledna i druga prava). Zatim, reč je o imovini stečenoj u vanbračnoj zajednici koja uživa porodičnopravnu zaštitu i koja je stečena radom vanbračnih partnera.

Zajednička svojina se prostire na stvar u celini. Ovakva zajednička svojina obično se naziva "nepodeljena svojina" jer njihovi udeli nisu određeni ni idealno ni realno, pa se njima ne može raspolagati dok traje režim zajedničke svojine. Kod zajedničke svojine, pravo svojine nije podeljeno, ono pripada svim nosiocima zajedničke svojine.[23] a to su u vanbračnoj zajednici vanbračni partneri.

[18] Isto: Draškić Marija (1988): *Vanbračna zajednica,* Beograd, 177.

[19] Ponjavić Zoran, 147.

[20] Stanković Obren, Orlić Miodrag (2001): *Stvarno pravo, Beograd*,169.

[21] ZOSPO. čl. 18/2.

[22] Gams Andrija, Đurović Ljiljana, 47.

[23] Lazarević Dragoljub (2012): *Komentar zakona o osnovama svojinskopravnih odnosa*, Beograd, 305.

Najvažnije apsolutno pravo koje ulazi u zajedničku imovinu vanbračnih partnera je pravo svojine.

U imovinu, kao što smo naveli, ulaze i obligaciona prava. To su potraživanja u okviru zajedničke imovine koje po zakonu imaju vanbračni partneri i preuzeti su u cilju vođenja zajedničkog života. I ova prava su nepodeljena kao i stvarna prava u imovini, s tim što pravni izraz nepodeljenosti obligacionih prava može biti samo solidarnost, podrazumevajući pored potraživanja i obaveze u okviru zajedničke imovine. [24]

Pravni teoretičari prihvataju navedeni pojam zajedničke imovine vanbračnih partnera, uz eventualne dopune koje ne menjaju suštinu pojma, ali doprinose preciznosti u njegovom definisanju.[25]

3. Nastanak imovine vanbračnih partnera

Imovina vanbračnih partnera može nastati radom u toku trajanja vanbračne zajednice. Naknada za rad (zarada) jeste zajednička imovina. Ali rad vanbračnih partnera ne mora u podjednakoj meri doprinositi sticanju zajedničke imovine tako da se imovina stečena radom smatra zajedničkom i kada je očigledno da je doprinos jednog vanbračnog partnera u njenom sticanju bio nesrazmerno manji ili ga uopšte nije ni bilo.[26]

Tada se tom vanbračnom partneru dodeljuje u slučaju deobe naknada u novcu prema vrednosti njegovog udela, ali je moguće dokazivati da rad jednog vanbračnog partnera nije doprineo sticanju zajedničke imovine i tada partner nema nikakva prava na tu imovinu.

Takođe i prihodi od zajedničke imovine ulaze u imovinsku masu vanbračnih partnera. Prihodi mogu da budu rezultat zajedničkog rada (npr. plodovi prirode i dr, nastali radom u šumi ili poljoprivrednom zemljištu i sl.) a mogu biti i bez rada (npr. kamata na ušteđeni novac uložen u banku, zakupnina za izdatu nepokretnost, pravo na dividendu od akcija koje izdaju akcionarska društva i dr.).

Prihodi od posebne imovine ako su ostvareni radom oba vanbračna partnera ulaze u zajedničku imovinu, u suprotnom, prihodi od posebne imovine ostvareni *isključivim radom partnera-vlasnika* predstavljaju njegovu posebnu imovinu.

Ako na primer jedan partner ima vinograd koji je njegova posebna imovina, plodovi prirode ostvareni radom partnera nevlasnika ili radom oba partnera

[24] Gams Andrija, Đurović Ljiljana, 47.

[25] Ponjavić Zoran, 374, Panov Slobodan, 147, Draškić Marija (2005), 395, Počuča Milan, Šarkić Nebojša, 153,

Kovaček Stanić Gordana,184-188.

[26] Ako npr. vanbračna partnerka radi na više radnih mesta i maksimalno se zalaže u svom radu, a drugi partner vreme provodi pijući kafu po restoranima sa prijateljima, zarada partnerke je zajednička imovina oba vanbračna partnera.

jesu zajednička imovina, ali ukoliko su plodovi ostvareni *isključivim radom partnera-vlasnika, onda je to njegova posebna imovina.*

Ali ako oba vanbračna partnera u vanbračnu zajednicu unesu svoju posebnu imovinu, nekretnine (npr. stanove), i odluče da žive u jednom stanu, dok drugi stan izdaju, prihodi od izdavanja stana ulaze u posebnu imovinu vlasnika stana koji se izdaje i na tom stanu drugi partner nema nikakva prava a ni obaveze. Tako se posebna imovina tog vanbračnog partnera uvećava, dok vanbračni partneri stanuju besplatno u stanu drugog partnera, čija se imovina ne uvećava, već suprotno-umanjuje zbog upotrebe za zajedničko stanovanje.

Da do toga ne bi dolazilo smatramo da navedeni propis Porodičnog zakona treba izmeniti tako da prihodi od zajedničke imovine ulaze u zajedničku imovinu bez obzira da li su nastali radom ili su nastali iz same imovine.

Zajednički rad može se smatrati jednim od originarnih načina sticanja zajedničke imovine.

Zajednička imovina može nastati i igrama na sreću." Imovina stečena igrom na sreću u toku trajanja zajednice života u braku prestavlja zajedničku imovinu, osim ako supružnik koji je ostvario dobitak ne dokaže da je u igru uložio posebnu imovinu".[27] Zakonska formulacija upućuje na to da je dobitak u igrama na sreću po pravilu zajednička imovina, a posebna je imovina ako vanbračni partne dokaže da je u igru uložena posebna imovina. Takva formulacija može da stvori problem, koja je imovina (posebna ili zajednička) uložena u dobitak, jer se najčešće kod igara na sreću ulažu mali iznosi novca, koji takođe najčešće potiče iz posebne imovine vanbračnih partnera. Zakonska formulacija bi bila preciznija da je zakonodavac naveo da je dobitak u igri na sreću zajednička imovina, a izuzetno, posebna imovina ako je vanbračni partner (srećni dobitnik) u igru uložio svoju posebnu imovinu. Ovo iz razloga što je teško dokazati izvor novca uloženog u igre na sreću.

Drugi problem koji može da nastane u vezi ostvarivanja dobitka, jeste taj što postoji realna mogućnost da vanbračni partner (srećni dobitnik) ne obavesti drugog partnera o dobitku i time ga uskrati za deo dobitka. Prema Zakonu o igrama na sreću: "Državna lutrija Srbije može objaviti indentitet dobitnika samo uz njegovu predhodnu saglasnost"[28].

Takođe, prema Zakonu o igrama na sreću, predviđeno je da se igrama na sreću ne smatraju igre koje se priređuju pred javnošću, u kojima se takmiči u znanju i veštini iz različitih oblasti jedan ili više unapred kvalifikovanih učesnika, pri čemu krajnji ishod zavisi isključivo od postignutih rezultata iz zadate oblasti.[29] Stoga dobit ostvarena u nekom kvizu znanja i veština ne ulazi u zajedničku imovinu vanbračnih partnera.

---

27 PZ. čl.172. Ova odredba se odnosi i na vanbračne partnere.

28 Zakon o igrama na sreću Republike Srbije (u daljem tekstu ZIS), čl.33/5. *Službeni glasnik Republike Srbije*, 88/2011, 93/2012.

29 ZIS, čl. 2/2.

U Porodičnom zakonu se posebno predviđa i nastanak zajedničke imovine na osnovu prava intelektualne svojine. "Imovina stečena korišćenjem prava intelektualne svojine u toku trajanja zajednice života u braku predstavlja zajedničku imovinu".[30]

To znači da imovinska prava autora, npr. prava na ekonomsko iskorišćavanje dela, predstavljaju zajedničku imovinu vanbračnih partnera. Isto se odnosi i na prava iz industrijske svojine (pravo na pronalazak, pravo na dizajn i pravo na žig).

Zakonodavac je u porodičnom pravu pošao od pretpostavke da postoji jednak doprinos oba partnera u sticanju prava intelektualne svojine, mada to ne mora biti slučaj.[31] Smatramo da je doprinos vanbračnog partnera - tvorca dominantan, dok doprinos drugog partnera može biti npr. u snažnoj umetničkoj, intelektualnoj inspiraciji i svakoj podršci u stvaranju dela drugog partnera ili obezbeđenju osnovnih egzistencijalnih potreba autoru dela, prilikom stvaranja dela, što je minimalni doprinos u sticanju zajedničke imovine. Moguće je i da vanbračni partner svojim ponašanjem u zajednici života sa tvorcem dela (npr. stalnim svađama i pretnjama) stvori takav ambijent u kome je znatno otežan bilo kakav intelektualni rad, kreativnost ili inspiracija i tada takav partner ne bi trebalo da ima bilo kakvo pravo na udeo u ostvarenoj imovini. Smatramo da je najvažnije stvoriti intelektualno delo i da prava intelektualne svojine treba da budu deo posebne imovine tvorca predmeta prava intelektualne svojine, jer je najčešće udeo u ostvarenoj imovini drugog partnera neznatan, mada drugi partner može u slučaju spora suprotno dokazivati.

Ostali načini nastanka imovine vanbračnih partnera nisu posebno regulisani u Porodičnom zakonu. Primera radi zajednička imovina može nastati na stvarima koje su nabavljene iz zajedničke imovine (npr. iz zajedničke ušteđevine bude kupljena neka pokretna ili nepokretna stvar) ili zamenom stvari iz zajedničke imovine za neku drugu stvar. Zatim imovina može nastati od naknada koje su po raznim osnovama dobijene za stvari iz zajedničke imovine (naknada štete, naknada za eksproprisanu nepokretnost, suma osiguranja za uništenu ili oštećenu stvar itd).

Treba napomenuti i da se zajednička imovina partnera može steći i ugovorom o doživotnom izdržavanju ako oba partnera učestvuju u davanju izdržavanja bez obzira što je samo jedan od njih u ugovoru označen kao davalac izdržavanja.

[30] PZ. čl. 173. Ova odredba se odnosi i na vanbračne partnere.

[31] PZ. čl. 180/2. gde se kaže: "pretpostavlja se da su udeli supružnika u zajedničkoj imovini jednaki".

4. Upravljanje i raspolaganje zajedničkom imovinom

Posebnom imovinom svaki vanbračni partner samostalno upravlja i raspolaže,[32] stim što upravljanje i raspolaganje može preneti na drugog partnera ili treće lice.

To znači da partner sa svojom posebnom imovinom može sklapati sve pravne poslove. Jedino ograničenje u raspolaganju posebnom imovinom predviđeno je u slučaju da zajednička imovina nije dovoljna za podmirenje tekućih potreba zajedničkog domaćinstva (nabavka potreba za domaćinstvo, plaćanje komunalnih usluga, nabavka obuće i odeće, itd). Tada se radi njihovog zadovoljavanja moraju angažovati i posebne imovine vanbračnih partnera".

Kod zajedničke imovine vanbračni partneri ne mogu individualno upravljati i raspolagati zajedničkom imovinom. Na stvarima i pravima koje ulaze u pomenutu imovinu, udeli vanbračnih partnera nisu određeni. Svojinska i tražbena prava vanbračnih partnera, dok zajednička imovina postoji, ostvaruju se samo kao celina, nepodeljeno, na sve ono što je stečeno radom u toku trajanja zajedničkog života. Zato se ni jedan zajedničar ne može smatrati sopstvenikom navedene imovine[33] i sa njom ne može samostalno upravljati i raspolagati.

Kako delovi nisu unapred određeni (ali su odredivi) ne zna se na koji deo zajedničke stvari se odnosi pravo svojine - imovine, te zajedničari (vanbračni partneri) ne mogu raspolagati svojim neutvrđenim udelom, ne mogu ga opteretiti niti ga se mogu odreći pravnim poslom među živima. [34] Izuzetak je učinjen iz praktičnih razloga, za raspolaganje za slučaj smrti, jer se tako omogućava partneru da može uvek rasporediti svoj udeo u zajedničkoj imovini.

Zakonodavac je predvideo da "Supružnik ne može raspolagati svojim udelom u zajedničkoj imovini niti ga može opteretiti pravnim poslom među živima."[35].

Zato, zajedničkom imovinom vanbračni partneri upravljaju i raspolažu zajednički i sporazumno.[36]

Smatramo da je tačnije navesti, da se ovo pravo vrši sporazumno jer naziv" sporazumno" sadrži po prirodi stvari zajednički način vršenja prava koja nastaju iz zajedničke imovine. Takođe termin "sporazumno" nužno znači ravnopravnost pravnih subjekata u donošenju odluka o upravljanju i raspolaganju zajedničkom imovinom.

---

32 PZ. Zajednička imovina vanbračnih partnera čl.191/2. u vezi sa Upravljanjem i raspolaganjem posebnom imovinom supružnika, čl. 169. koji kaže da svaki supružnik samostalno upravlja i raspolaže svojom posebnom imovinom.

33 Isto: Draškić Marija (2005), 400.

34 Dejstvo pravnog posla ne nastupa za života jednog ugovornika, ali može nakon njegove smrti. Testamentom može vanbračni partner raspolagati svojim udelom u zajedničkoj imovini.

35 PZ. č1.174/3 u. vezi čl.191/2.

36 PZ. čl.174/1. u vezi čl.191/2.

Moguće je ugovoriti da samo jedan vanbračni partner upravlja ili raspolaže celokupnom imovinom ili delom zajedničke imovine. Ako drugačije nije ugovoreno, upravljanje obuhvata i raspolaganje u okviru redovnog poslovanja. Smatra se da za poslove redovnog upravljanja uvek postoji saglasnost drugog supružnika.[37] To se odnosi na poslove koji su potrebni za održavanje imovine ili podmirivanja tekućih potreba zajedničkog domaćinstva.

Kada dođe do deobe zajedničke imovine vanbračnog partnera i utvrđivanje njihovih udela onda se može udelima raspolagati i udeli se mogu opteretiti.[38]

U vezi upravljanja i raspolaganja imovinom može se postaviti i pitanje korišćenja zajedničke imovine, tj. upotreba stvari i pribiranje plodova i drugih prihoda iz zajedničke imovine. Vanbračni partner može da koristi zajednička dobra u imovini u većoj meri iako privređuje manje i prema tome udeo u zajedničkoj imovini mu je manji. Međutim, realizacija korišćenja prema veličini udela dolazi u obzir tek kad dođe do deobe. Deobom, tj. određivanjem udela u zajedničkoj imovini prestaje režim zajedničke imovine i uspostavlja se režim posebne imovine, odnosno utvrđuje se suvlasnički ili supoverilački udeo svakog partnera u zajedničkoj imovini. [39]

Vanbračni partneri se ne mogu unapred odreći prava da učestvuju u upravljanju i raspolaganju zajedničkom imovinom, ali se mogu sporazumeti da vršenje ovih prava urede onako kako to njima najbolje odgovara. Akte upravljanja i raspolaganja mogu obavljati lično, mogu se dogovoriti da upravljanje i raspolaganje vrši samo jedan od njih ili se sporazumeti da te poslove povere trećem licu kao punomoćniku

Ako u vezi upravljanja i raspolaganja zajedničkom imovinom između partnera dođe do nesaglasnosti i sporova, rešenje spora se može tražiti jedino u deobi zajedničke imovine.

5. Ugovorni imovinski režim

Imovinsko bračno pravo Srbije poznaje ugovorni imovinski režim.

Budući da je izjednačen pravni status bračnih i vanbračnih partnera u imovinskoj sferi u okviru porodičnog prava,[40] to znači da vanbračni partneri mogu

[37] PZ. čl. 174/2. u vezi čl.191/2. Poslovi koji ne spadaju u redovno upravljanje odnose se npr. na veće popravke stvari, promenu namene stvari, davanje stvari u zakup i sl.

[38] Vanbračni partner može da realizuje pravo na raspolaganje i opterećenje zajedničke imovine tako što će iz te imovine utvrditi suvlasnički odnosno supoverilački udeo ili steći sopstvenu - posebnu imovinu realnom ili civilnom deobom. Takođe, testamentom može vanbračni partner raspolagati svojim udelom u zajedničkoj imovini i pre deobe, ali samo u meri u kojoj neće biti povređen udeo u zajedničkoj imovini drugog vanbračnog partnera..

[39] Videti: PZ. Deoba zajedničke imovine supružnika, čl. 177. u vezi čl. 191./ 2.

[40] PZ. čl.191/2. Naravno, njihov položaj izvan porodičnog prava nije isti, budući da vanbračna zajednica ne nastaje pred državnim organom. Tako npr. vanbračna zajednica ne pro-

svoje imovinske odnose urediti putem ugovora kao i supružnici. [41] i tako sami urediti njihove imovinske odnose.

To znači da mogu odrediti imovinski režim koji žele i da isključe zakonski režim zajedničke imovine i uvedu ugovorni režim zajedničke imovine (npr. da se odluče za režim odvojenosti imovina, režim susvojine, ili da kombinuju režim zajedničke i posebne imovine).

Takođe, vanbračni partneri su slobodni da zaključuju sve pravne poslove koji se tiču njihove posebne imovine (npr. ugovor o prodaji, razmeni, poklonu, doživotnom izdržavanju itd.), ali i skoro sve one ugovore koji se odnose na režim zajedničke imovine supružnika (npr. "bračni ugovor", ugovor o upravljanju i raspolaganju zajedničkom imovinom, ugovor o deobi zajedničke imovine itd.). Međutim, budući da se na imovinske odnose vanbračnih partnera koji nisu uređeni Porodičnim zakonom primenjuju odredbe zakona kojim se uređuju obligacioni odnosi, to se na vanbračne partnere primenjuje odredba o slobodi ugovaranja koja važi i za obligacione odnose.[42]

Ova sloboda nije ograničena samo normama obligacionog prava, budući da je vanbračnim partnerima zabranjeno zaključivanje ugovora koji su suprotni i imperativnim normama porodičnog prava.[43]

Posebna zakonska odredba o ovim odnosima nalazi se u Zakonu o obligacionim odnosima, [44] gde se predviđa da će se odredbe ovog zakona primenjivati, osim na obligacionopravne ugovore i na druge ugovore i pravne poslove (npr. vanbračne ugovore), osim ako nije izričito drukčije određeno.

Ali ugovori koje zaključe vanbračni partneri nisu ugovori kao i svaki drugi ugovori obligacionog prava. Ovde se ne radi o običnim ugovorima građanskog, obligacionog prava, već su oni podvrguti posebnim ograničenjima, budući da su strane ugovornice specifični subjekti- lica u vanbračnoj zajednici (vanbračni pratneri). Takođe, vanbračna zajednica je institucija sa posebnim društvenim značajem, slično bračnoj zajednici.[45]

---

izvodi statusna dejstva koja se odnose na ime, državljanstvo, poslovnu sposobnost i dr. Vanbračni partneri se ne mogu uzajamno nasleđivati.

41 PZ. čl.191/2.kaže: Na imovinske odnose vanbračnih partnera shodno se primenjuju odredbe zakona o imovinskim odnosima supružnika. Čl. 171/2. kaže: „ Supružnici mogu bračnim ugovorom drugaćije urediti svoje imovinske odnose". Na imovinske odnose vanbračnih partnera koji nisu uređeni ugovorom, primenjuju se pravila o njihovoj posebnoj i zajedničkoj imovini.

42 ZOO čl.10. kaže „ Strane u obligacionim odnosima su slobodne u granicama prinudnih propisa, javnog poretka i dobrih običaja, da svoje odnose urede po svojoj volji".

43 Npr.vanbračni partneri ne mogu zaključivati ugovor kojim se jedan vanbračni partner unapred odriče prava na zakonsko izdržavanje, odriče prava na opoziv ugovora o upravljanju i raspolaganju zajedničkom imovinom itd.

44 Videti: ZOO.čl. 25/1. i čl. 25/3.

45 Videti: Prava i dužnosti vanbračnih partnera ličnog, ličnoimovinskog i imovinskog karaktera u porodičnom pravu.

Strane ugovornice su specifični subjekti (vanbračni partneri), što uslovljava opreznost i neku vrstu zaštite slabijeg partnera u većoj meri nego kada se radi o ugovornim odnosima između lica kod kojih ne postoje lični odnosi. Odnos vanbračnih partnera kao ugovornih strana nije, po pravilu, odnos suprostavljenih strana koje su se slučajno našle na tržištu, već odnos dveju strana sa zajedničkim ciljem (zajedničkim životom). Stoga se ugovori koje zaključuju moraju uskladiti sa njihovim pravima i obavezama koje imaju u vanbračnoj zajednici.

Postoji mišljenje da su neki ugovori protivni prirodi braka, pa ih zato supružnici (mi dodajemo i vanbračni partneri) ne bi mogli zaključivati, iako nisu protivni zakonu. Kao primer navode se ugovori o ostavi, posluzi i zalozi. Dalje se navodi da je "priroda bračnih odnosa supružnika takva da oni, po pravilu, žive zajedno, a navedeni ugovori podrazumevaju geografsku distancu između ugovornih strana"[46].

Smatramo da vanbračni partneri mogu zaključivati sve dozvoljene ugovore i njima zasnivati prava i obaveze kao i sva druga lica. Ni pravna priroda vanbračne zajednice, ni činjenica da vanbračni partneri žive zajedno ne predstavlja prepreku da se zaključe ugovori koji su u saglasnosti sa zakonom. Ovo iz razloga što se u pozitivnom pravu ne određuje kada vanbračni partneri mogu biti subjekti ugovornog prava, a kada to ne mogu. To se naravno odnosi i na ugovore o ostavi, posluzi i zalozi. Smatramo da se ugovori vanbračnih partnera moraju zaključivati imajući u vidu imperativnost normi kojima se reguliše vanbračna zajednica i određuje njena sadržina[47]. Vanbračni partneri prilikom zaključenja ugovora moraju poštovati prinudne propise, javni poredak, dobre običaje i moralne norme građanskog i porodičnog prava.

Pored bračnog ugovora, Porodični zakon pominje ugovor o upravljanju i raspolaganju zajedničkom imovinom i ugovor o poklonu.[48] Lako je primetiti da pomenuta i regulisana tri ugovora ne mogu da zadovolje potrebu za regulisanjem brojnih ugovora koje vanbračni partneri mogu zaključiti povodom njihove imovine

6. Zaključak

Porodični zakon, imovinske odnose u vanbračnoj zajednici reguliše u okviru pravila o imovinskim odnosima u braku. To znači da se na imovinske odnose vanbračnih partnera shodno primenjuju sve zakonske odredbe o imovinskim odnosima supružnika.

Budući da su supružnici jednaki i potpuno ravnopravni u međusobnim porodičnim imovinskim odnosima, to uključuje i jednakost i ravnopravnost

[46] Ponjavić Zoran, 366.

[47] Tako npr. vanbračni partneri ne mogu zaključivati ugovore kojima se unapred odriču prava koja im po ovom zakonu pripadaju (prava na deobu, na udeo u zajedničkoj imovini i dr).

[48] Videti: PZ. Bračni ugovor, čl.188. Ugovor o upravljanju i raspolaganju zajedničkom imovinom, čl.189. Ugovor o poklonu čl.190.

vanbračnih partnera u njihovim porodičnim imovinskim odnosima, te se isključuje ili svodi na minimum iskorišćavanje i ekonomska nadmoć jednog partnera nad drugim.

Odredbe Porodičnog zakona regulišu samo osnovne odredbe o zajedničkoj imovini vanbračnih partnera, što pred pomenute subjekte stavlja brojne zahteve u pogledu saznavanja sadržine pravnih normi porodičnog prava i zahteve u pogledu usklađivanja njihovog ponašanja saglasno normama porodičnog prava. Zato bi trebalo ovu materiju detaljnije regulisati, uočiti nedostatke i predložiti praktična rešenja, koja odgovaraju stvarnosti, a što smo mi učinili u predhodnim redovima.

Pozitivna strana Porodičnog zakona ogleda se u tome, što je zakon omogućio vanbračnim partnerima izbor osnovnih modela imovinskih režima (zakonski ili ugovorni imovinski režim), što odavno postoji u većini evropskih država.

Institutom zajedničke imovine ograničava se pravo svojine sadržano u imovini, budući da ova imovina sadrži ograničenja u pogledu prava njenog vršenja, jer su delovi titulara imovine neopredeljeni. Zatim, dopuštenost postojanja zajedničke imovine, predviđena je za tačno određena lica (vanbračne partnere) i u određenim slučajevima (slučajevi nastanka zajedničke imovine). Vanbračni partneri iako samostalni subjekti prilikom prava držanja i korišćenja zajedničkom imovinom, nisu slobodni pri odlučivanju o pravu raspolaganja i opterećenja ovom imovinom, jer se u tim slučajevima traži saglasnost drugog partnera. Takođe, ograničenja kod pomenutih prava proističu i iz imperativnih normi koje se tiču ličnih, ličnoimovinskih i imovinskih odnosa vanbračnih partnera. Zato bi ova zajednička imovina trebala da predstavlja susvojinu vanbračnih partnera, gde bi delovi titulara- suvlasnika bili alikvotno određeni, sa pretpostavkom o jednakim udelima, ako se suprotno ne ugovori.

Imovina vanbračnih partnera je pravna ustanova svoje vrste, što je čini različitim od drugih sličnih ustanova. Radi toga, u praksi i u porodičnopravnoj teoriji pomenuta imovina mora da se proučava u širem kontekstu ne samo porodičnog, već građanskog, stvarnog i obligacionog prava, prilagođena nužnosti postojanja ličnih odnosa u ovoj zajednici.

Literatura

- Gams Andrija, Đurović Ljiljana (1985): *Bračno i porodično imovinsko pravo*, Beograd
- Draškić Marija (2005): *Porodično pravo i prava deteta*, Beograd
- Draškić Marija (1988): *Vanbračna zajednica*, Beograd
- Kovačević Kuštrimović Radmila, Lazić Miroslav (2008): *Uvod u građansko pravo*, Niš
- Kovačević Stanić Gordana (2014): *Porodično pravo*, Novi Sad
- Lazarević Dragoljub (2012): *Komentar Zakona o osnovama svojinskopravnih odnosa*, Beograd
- Panov Slobodan (2014): *Porodično pravo*, Beograd
- Ponjević Zoran (2007): *Porodično pravo*, Kragujevac
- Počuča Milan, Šarkić Nebojša (2011): *Porodično pravo i porodično pravna zaštita*, Beograd
- Rašković Zoran (2006): *Građansko pravo*, Podgorica
- Stojanović Dragoljub, Antić Oliver (2004): *Uvod u građansko pravo*, Beograd
- Stanković Obran, Orlić Miodrag (2001): *Stvarno pravo,* Beograd

Zakonodavstvo

- Ustav Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 98/2006.
- Porodični zakon Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije,*18/2005, 72/2011,6/2015.
- Zakon o igrama na sreću Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 88/2011, 93/2012.
- Zakon o nasleđivanju Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 46/95, 101/2003 - odluka USRS i 6/2015.
- Zakon o osnovama svojinskopravnih odnosa, *Službeni list Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije,6/80,36/90, Službeni list Savezne Republike Jugoslavije, 29/96, Službeni glasnik Republike Srbije, 115/05.*
- Zakon o obligacionim odnosima, *Službeni list Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije,*29/78, 39/85, 45/89-odluka USJ,57/89*, Službeni list Savezne Republike Jugoslavije,*31/93 i *Službeni list Srbija i Crna Gora,* 1/2003, Ustavna povelja.

Sudska praksa

- UPUTSTVO o rešavanju odnosa koji nastaju u vezi sa vanbračnim zajednicama, Savezni vrhovni sud, "Pravni život", br.12/54.

Dušan Novaković

UDC 347.628.41:347.233

Original scientific paper
Received 29.05.2017.
Approved 05.09.2017.

THE PROPERTY OF UNMARRIED PARTNERS

The subjects of this paper are the property and the property relations between unmarried partners during their co-existance. Our law recognizes two property regimes for unmarried partners in terms of property relations: specific and common property regime and contractual property regime. Scientifically, the paper analyses the following topics related to property regime: the concept, the formation, management and disposition of common property and contractual property regime of unmarried partners, as well as the legal aspects of property relations between them. Due to this fact, the method utilised for this research is a legal method. It is used for the analysis of the legal norms that regulate the legal matter.

The paper refers to the positive law that regulates the abovementioned property (de lege lata) and the future law related to the property of unmarried partners (de lege ferenda). In addition to the positive legal norms, this paper presents the aspects of the science of law regarding the property of unmarried partners. Based on the research it has become evident that the positive law regulates only the basic provisions concerning this property, which raises a number of issues regarding the implementation of legal provisions on the property of unmarried partners in everyday life.

Keywords: *concept, origin, the management and disposition of common property and contractual property regime of unmarried partners.*

Snežana Radovanović*

UDK 331.1-051:37.018.3

Pregledni naučni rad
Primljen 22.03.2017.
Odobren 04.05.2017.

STRUČNA OSPOSOBLJENOST KAO UNIVERZALNO PRIHVAĆEN KRITERIJUM ZA OBAVLJANJE ODREĐENIH POSLOVA I FUNKCIJA

Savremeni društveni procesi, globalizacija, slobodno tržište, razvoj tehnologija nameću stalnu potrebu za stručnim osposobljavanjem. Tehnokrate postaju opšteprihvaćeni uzor, a angažovanje eksperata i ekspertskih timova praksa ne samo u privatnim korporacijama već i u državnim nomenklaturama. Međutim, stručnost kao kriterijum, može biti povezana sa izvesnim kompleksnostima, naročito na polju odgovornosti, i zahteva da bude dopunjena drugim kriterijumima subjektvne prirode, najpre kvalitetom lojalnosti. Ovi subjektivni kriterijumi takođe amortizuju negativne pojave tehnokratskog angažovanja, u smislu birokratizacije i osamostaljivanja njihovih interesa. Rešavanje ove kompleksnosti je zahtev razvijenih građanskih društava i način za ostvarivanje dobrobiti građana.

Ključne reči: *lojalnost, eksperti, birokratija, korporacija, građanin;*

* Univerzitet Megatrend, Beograd, Srbija; snezana.ra26@gmail.com

1. Uvod

Pravo na rad je fundamentalno ljudsko pravo koje je opšteprihvaćeno i koje se stalno razrađuje i unapređuje kvalitetnom zakonskom regulativom. Takva regulativa sadrži minimum prava dozvoljavajući da se konkretnim ugovorima ponudi više prava nego što je to prinudnim propisima predviđeno. Zakoni se naročito bave uslovima za ostvarivanje prava po osnovu rada, kako materijalnim pretpostavkama i opremljenošću, tako i ostalim uslovima, među kojima posebno mesto ima stručna osposobljenost zaposlenih, koja omogućava obavljanje odgovarajućih poslova i zadataka. Ona je istovremeno i kriterijum za unapređivanje, ali i kriterijum za premeštaj na drugi odgovarajući posao zbog potreba i organizacije rada, a u krajnjoj instanci i razlog za otkaz ugovora o radu u slučaju njenog odsustva odnosno neostvarivanja rezultata rada, usled neposedovanja potrebnih znanja ili sposobnosti za te poslove.

Upravo zbog opšte prihvaćenosti ovog kriterijuma razvijena je i bogata praksa u tumačenju upotrebe ovog kriterijuma, kako u državnim službama i organima uprave, tako i u javnim preduzećima, posebno onim organizovanim na korporativnom principu, preuzevši neke modele upravljanja upravo iz privatnih korporacija. Ova saznanja i iskustva predmet su stalne teorijske obrade i naučne verifikacije, kako u domaćem pravnom poretku, tako i kroz upoređivanje sa saznanjima i iskustvima u drugim pravnim porecima. Pozitivnopravna analiza omogućava saznanje uslova za sticanje i unapređenje stručnosti, ali i uslova i materijalnopravnih pretpostavki za stručno obavljanje poslova. Ako se ove pretpostavke posmatraju na duži vremenski period, primećuje se tendencija njihovog menjanja, poboljšanja i unapređivanja usled tehnološkog napretka i usavršavanja organizacije rada, koja inicira potrebu sve intenzivnijeg stručnog usavršavanja. Bez obzira na brojne izmene, i raniji i sadašnji propisi sadrže odredbe o potrebi obezbeđivanja zaposlenima obrazovanja, stručnog osposobljavanja i usavršavanja od strane poslodavaca, sa ciljem da se unapredi stručnost za obavljanje određenih poslova i time ostvari povećanje efikasnosti.

2. Objektivni i subjektivni kriterijumi za obavljanje poslova i zadataka

Podela na objektivne i subjektivne kriterijume u pogledu osposobljenosti za obavljanje određenih poslova i zadataka ima svoje opravdanje u potrebama teoretske obrade uslova potrebnih za obavljanje istih.

A) U objektivne kriterijume spadaju kako zakonsko preciziranje tako i materijalnopravne pretpostvke za obavljanje konkretnih poslova i zadataka.

Stručnost, kao jedan od zakonom preciziranih (objektivnih) kriterijuma, jeste jedan od najvažnijih kvaliteta za efikasno obavljanje poslova. Međutim,

generalno, kriterijumi za angažovanje se mogu razlikovati po samom pristupu pa tako preovlađujući pristup može biti politički i oličen u sentenci da «onaj ko daje posao i ko plaća po pravu zahteva odanost onoga koga plaća».[1] Ovakav pristup u izboru američke administracije potvrdila je i američka sudska praksa (Apelacioni sud Kolumbije u slučaju Bailey versus Richardson od 22.03.1950.).

Francuska iskustva Pete republike su u pogledu angažovanja nalagala umesto političkog definisanja prelaz na polje zakonodavstva i jurisprudencije.2 To znači da će se kriterijumi za angažovanje kadrova precizno definisati a da će se kriterijumi i njihova pravna sadržina bazirati na dostignućima jurisprudencije (što će se videti iz podele na subjektivne i objektivne kriterijume). Ipak, i u Francuskoj je bilo drugačijih mišljenja, kao što je Žezovo (M. Gaston Jeze), da su funkcioneri u službi francuske države.

Ovaj potonji pristup mogao se primetiti i u našem sistemu: kada je u pitanju stručna osposobljenost za primenu Zakona o upravnom postupku (ZUP-a), ona je inicijalno bila zamišljena kao rešavanje složenih stvari u prvom stepenu na opštinskom nivou, međutim to je postala specifičnost velikih gradova3, u odnosu na lokalne samouprave kojima je tek predstojalo osposobljavanje za stručno rešavanje važnih pitanja za život građana na datoj teritoriji, jer se pretpostavljalo da će ovakav pristup, istina na «nižem nivou», dovesti do kvalitetnih rešenja u upravnom postupku, koja onda neće biti predmet rešavanja u drugom stepenu, po pravnim lekovima, ili u sporovima pred sudom.

Potenciranje na stručnosti u administraciji kao jedinom kriterijumu za angažovanje imalo je svoju negativnu stranu. Naime, osamostaljivanje tehnokrata pretilo je da oni konstituišu svoju sopstvenu granu vlasti, «četvrtu vlast» (pored zakonodavne, izvršne i sudske), ezoteričnu, otuđenu od političke vlasti oličene u vladi i njenim ministrima. To je put u formiranje kasti u administraciji, koje sada sprovode odluke «četvrte vlasti»[4], a nisu više izraz suverenosti naroda i njegove volje oličene u izabranim predstavnicima. Oni, dakle, odlučuju i sprovode te odluke i zamenjuju izabrane predstavnike, ili, kako primećujue Prof. Krbek «Birokrat rješava akt, a ne stvar: građanin je za raspoloženog birokratu broj, a za neraspoloženog kverulant».[5] U literaturi oni predstavljaju «utvrđenje» koje je potpuno indiferentno u odnosu na volju građana, uljuljkujući se u sopstvenom habitusu kao administracija celog sveta[6] i može im se pripisati napred pomenuta nehumanost. Zato često pominjana racionalizacija državne uprave ide

1 Robert Catherine, (1973): *Le Fonctionnaire francais*, Edition Sirey - Paris, 133.

2 Robert Catherine, 98.

3 Velimir Ivančević, (1955): «O principima upravnog postupka» (prikaz diskusije o jednoj kongresnoj temi, Naša zakonitost br.1, Zagreb, 10.

4 Robert Catherine, 37.

5 Ivo Krbek, (1960): *Pravo javne uprave FNRJ*, Birozavod, Zagreb, 59.

6 Robert Catherine, 38.

u dva pravca: pojeftinjenje uprave i debirokratizacija uprave[7], da bi se maksimilizirala dobrobit i potencijal građana i njihovo lično bogatstvo, umesto birokrata i birokratije. Vlada to u određenim oblastima lakše postiže jer je dobrobit lakše vidljiva za obe strane, pa kao «subjekt može doprineti opštem dobru a time indirektno i dobrobiti pojedinca», a negde je, međutim, ta dobrobit manje vidljiva.[8]

Međutim i dalje je moguće naći pristup da institucije države, u širem smislu birokratija, ima i pozitivan smisao «kao valjani, stručni i stalni državni aparat».[9] I zaista, pripadanje državnoj administraciji zaposlenima pruža materijalnu sigurnost i podrazumeva društveni ugled i moralnost. Mogućnost napredovanja u jednom strogo hijerarhijskom sistemu omogućava iskazivanje ličnih talenata i delovanja u opštem interesu i na dobrobit sugrađana.[10]

Svakako da je ovo primetno u većini pravnih sistema, jer se prilikom postavljenja, zahteva da službenik raspolaže određenom stručnom spremom koja je zakonom propisana za postavljenje[11] a zatim ti propisi predviđaju uslove za napredovanje u službi i stručno obrazovanje i usavršavanje u toku službe.[12]

Zato je uvreženo njihovo posmatranje kao «sive eminencije» intelektualnih poslova (en cravate et en pantoufles).[13] Međutim, u realnosti, čitav ešalon administracije, naročito oni čije funkcionisanje podrazumeva direktan kontakt sa bazom, sa strankama, sa javnošću, samo izvršavaju naređenja (retablir l ordre), kao što je to slučaj sa opštinskom administracijom, prefektima, nižim policijskim činovnicima i sl., i nemaju uticaj na rešavanje.[14] Oni na čijoj je strani imaginacija (kreativnost) i nadanja[15], zapravo su tehnokrate (visoki činovnici, ministri).[16] Ipak, za one koji ne robuju ovim predrasudama kreativnost se može isto ili brže iskazati i čak bolje «plasirati» u privatnim korporacijama.

Stručnost i kvalifikovanost, kao objektivne pretpostavke za obavljanje određenih poslova, kao što je napred izneto, ne obezbeđuju uvek garanciju za postizanje najveće efikasnosti.

---

7 Ivo Krbek, 58,59.

8 (npr. vlada lakše usmerava aktivnosti na izgradnju puteva, telekomunikacija, a sfera zakonodavne regulative, fiskalne i monetarne pretpostavke i samo tržište ostaju zanemareni kao činioci), NISPACEE – The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe, (1999) «Improving relations between the administration and the Public», Bratislava, 71.

9 ibid., 59.

10 Robert Catherine, 34.

11 Slavoljub Popović, (1962): *Upravno pravo*, Savremena administracija, Beograd, 318.

12 Slavoljub Popović, 319.

13 ibid., 34.

14 ibid., 34.

15 ibid., 34.

16 Robert Catherine, 37.

B) Pored formalnih (objektivnih) pretpostavki, predviđenih propisima, od kojih je stručnost prihvaćena kao jedna od najvažnijih, za angažovanje kadrova, potrebni su i neki subjektivni činioci kao što je lojalnost, moralnost, odgovornost a ponekad čak i određena nacionalnost, psihičko i fizičko zdravlje.

a) Kada je u pitanju lojalnost, njeno odsustvo je upravo razlog neefikasnosti u donošenju odluka: naime, političari se, zbog nepoverenja odnosno sumnji u lojalnost i nepostojanja odnosa saradnje (working interface)[17] veoma često zatrpavaju materijalima, koji bi efikasno najpre mogli biti razmotreni od strane nižih nivoa administracije, koji bi uzeli učešća u rešavanju i donošenju odluka. To je upravo i ključni problem u implementaciji odluka u EU, a naročito u regiji centralne i istočne Evrope.

b) Dakle, pored materijalnih pretpostavki, pored institucija za koje su one imperativ, potrebno je ispunjenje i moralnih pretpostavki[18] ili oni kvaliteti koje, govoreći o ocenjivanju rada službenika, Prof. S.Popović, označava kao «lične osobine službenika koje su od značaja za službu».[19] Dakle, iako je opštepriznati značaj materijalnih pretpostavki, tzv. «civilnih uslova» (tehničke prirode)[20], a o kojima Prof. P.Dimitrijević govori kao o nužnosti «primene novih tehničkih sredstava i tehnologije u vršenju uprave u savremenim uslovima»[21], upravo se u razmatranju ključnih pretpostavki za funkcionisanje uprave govori o moralnim pretpostavkama. Moralne pretpostavke, generalno govoreći, variraju u zavisnosti od poslova koji se obavljaju, od potvrde o neosuđivanosti, preko odsustva loše reputacije, do lojalnosti, kao vrhunskog kvaliteta moralnosti.

c) Zanimljiv je još jedan subjektivni činilac koji se zahteva za obavljanje određenih poslova a to je nacionalnost. U komparativnom pravu susrećemo napuštanje ovog kvaliteta, pa tako u švajcarskom pravu ovaj uslov je rezervisan samo za pripadnike federalne administracije, koja obavlja najodgovornije i najpoverljivije poslove a u anglosaksonskom pravu (SAD, V. Britanija) u slučaju nedostatka državljanstva, znači, za one koji ne ispunjavaju ovaj kriterijum, traže se odgovarajuća tehnička iskustva i kvalifikacije da bi se mogli angažovati tj. da bi pristupiti državnoj administraciji.[22]

---

17 NISPACEE, 195.

18 Robert Catherine, 100.

19 Slavoljub Popović, 320.

20 Robert Catherine, 102.

21 Pavle Dimitrijević, (1983): *Osnovi upravnog prava*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 180.

22 (u Francuskoj su se tražili, npr. od strane Komisije za atomsku energiju, dodatni uslovi, pored zahteva za francuskim državljanstvom, dakle, pooštravaju se uslovi u državnoj administraciji.), ibid., 102.

d) Jedan od subjektivnih momenata za obavljanje određenih poslova je odgovornost. Ovaj činilac jeste često razmatran ali i veoma kompleksan aspekt. Naime, ona se procenjuje kod službenika, čiji se posao zasniva na podacima koje dobijaju direktno od rukovodilaca organa, ceni se «zalaganje i marljivost u službi»[23] što podrazumeva i disciplinu i poštovanje naloga. Ovaj aspekt odgovornosti nije jednostavan iz razloga što izvršenje nezakonitog naloga može povući za zaposlenog i materijalnu pai krivičnu ogovornost, ako bi izvršenje naloga predstavljalo krivično delo. Materijalna odgovornost zaposlenog proističe iz garancija u odnosu na državu, kada se država obavezala tj. odgovara za prouzrokovanu štetu, koju sud utvrdi a koju je pričinio njen službenik, kada npr.opšta akta (ordonansi) Državnog saveta u francuskoj sudskoj praksi, daju mogućnost državi da istakne regresni zahtev prema funkcioneru, naročito za nepoštovanje budžetske discipline i izvršenje zakona o budžetu, a postoje čak i kvalifikovani oblici krivične odgovornosti, koje podrazumevaju kako krivičnu odgovornost tako i obavezu reparacije štete koja je pričinjena zajednici za neko vreme kao što je slučaj sa «des crimes et delits speciaux)[24], kao što su krivična dela protiv slobode, komploti (zavere), protiv države, špijunaža itd. Slično rešenje je preuzeto i u našem pravnom poretku: javni službenik koji je štetu pričinio službenim aktom ili službenom radnjom dužan je da štetu nadoknadi ako je štetu pričinio namerno ili iz krajnje nepažnje. Krivica službenika ceni se po opštim pravilima imovinskog prava i odgovornosti za štetu.[25] Dakle, zaposleni je suočen sa mogućnošću dobijanja otkaza i materijalnom i krivičnom odgovornošću.

Međutim, kod principa poslušnosti i discipline postoje i kompleksni slučajevi tzv. tehnički konflikti, kada zaposleni ima rezervu u pogledu izvršavanja naloga jer je uočio određenu nepravilnost, pa ima pravo da pismeno zahteva obrazloženje neke mere, što može rezultirati gubitkom naklonosti od strane nadređenog. Odgovor leži u hijerarhijskom ustrojstvu. Osim za vojnu administraciju u kojoj su ciljevi stogo zacrtani i nema mesta odstupanjima, ostali funkcioneri, uključujući i ministre, su se u vršenju diskrecionih ovlašćenja morali rukovoditi vrhunskom zakonodavnom vlašću i javnim interesom[26], ali je zbog mogućnosti da ministri za sebe prigrabe neka ovlašćenja koja im po zakonu ne pripadaju, još od 1946.g. «baš iz navedenih razloga, izjednačena primena hijerarhijskog ustrojsva u civilnoj i vojnoj administraciji, što je donelo karijernim vojnicima izvesnu slobode koje imaju i svi građani, pre svega

[23] ibid., 320.

[24] Robert Catherine, 76.

[25] Slavoljub Popović, 520.

[26] Robert Catherine, 119.

u pogledu moralnih obaveza». Ono što, dakle, čini problem kompleksnim jeste «dužnost izvržavanja naloga».[27] Opšte je pravilo da je zaposleni dužan da poverene poslove i druge radne obaveze obavlja u skladu s nalogom rukovodioca. Ukoliko zaposleni smatra da je nalog nezakonit, dužan je da na to upozori davaoca naloga, a ako ovaj i dalje insistira trebalo bi da zaposleni zahteva pismeni nalog[28], a u francuskom pravu zaposleni ima pravo na prigovor, na koji se ima odgovoriti u roku od dva meseca.[29] Odbijanje da se postupi po nalogu, međutim, može imati posledica sa stanovišta imenovanja i napredovanja, gde je uočljiva primena principa i kriterijuma discipline. Naravno, i ovde sve zavisi od pozicija: jedan je nivo odgovornosti za ministre, premijere, i šefa države, preko nivoa direktora i rukovodilaca za sprovođenje odluka i propisa vrha administracije a radi se o «tehničkoj konkretizaciji»[30], do nivoa pukog izvršioca, gde nema mesta interpretaciji (kurirski posao, postupanje po nalogu pretpostavljenog u proučavanju predmeta i sl.)

e) Preostao je još jedan subjektivni kriterijum, fizičko i psihičko zdravlje. Ovo subjektivno svojstvo je danas prevaziđeno u poređenju sa zahtevima intelektualne osposobljenosti, obrazovanja, i moralnosti. Ovi se zahtevi izričito predviđaju i zahtevaju, kako propisima tako i aktima poslodavca i uslovima konkursa.[31]

Kada je u pitanju stručna osposobljenost u ovaj koncept se mora uključiti i razmišljanje o vezi sistema obrazovanja i datih radnih mesta odnosno pozicija u administraciji i napuštanje prakse bogatih zemalja da te pozicije popunjavaju kadrovima samo iz određenih škola i univerziteta kao privilegovanih, što onemogućava optimalnu upotrebu raspoloživih ljudskih resursa.[32]

Određene delatnosti podložne su stalnoj proveri stručnosti i osposobljenosti, kako zbog uslova rada tako i zbog tehnoloških zahteva i unapređenja

Zato, ne treba zanemariti ni funkcije sindikata, naročito u sferi tehničkih uslova i licenciranja zaposlenih.[33] Sindikati u tom procesu prethodno elaboriraju predmetnu materiju i na taj način se proces odlučivanja otvara ka spolja i oni postaju glasnogovornici samih građana i korisnika (preduzeća, korporacija).

---

27 Ivo Borković, (1984): *Upravno pravo*, Informator, Zagreb, 201.

28 Ivo Borković, 202.

29 Robert Catherine, 121.

30 Robert Catherine, 115.

31 Robert Catherine, 105.

32 Branko Horvat, (1979): «Komparativna efikasnost ekonomskih sistema» (Simpozijum Socijalistički privredni razvoju svetu istorijskog iskustva, Naučni pregled br.7, Beograd, 45.

33 Robert Catherine, 453.

3. Pregled pozitivnih propisa koji obuhvataju stručnu osposobljenost

Ustav Republike Srbije od 2006 u poglavlju o ljudskim pravima i slobodama predviđa zaštitu građanskog prava (čl.26) zabrana ropstva, položaja sličnog ropstvu i prinudnog rada, kao i ekonomskih prava kao što je pravo na rad (čl.60), pravo na obrazovanje (čl.71), koje omogućava jednak pristup obrazovnim ustanovama za sve građane, i političko pravo, pravo na sindikalno udruživanje (čl.55).

Zakon o radu (u daljem tekstu ZOR) propisuje minimum prava po osnovu rada, što znači da se (čl.8) kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu i ugovorom o radu mogu utvrditi veća prava i povoljniji uslovi rada od prava i uslova utvrđenih zakonom, osim ako zakonom nije drukčije predviđeno, i odredbe nepovoljnije po zaposlenog ništave su (čl.9/2).

ZOR nalaže poslodavcu da obezbedi zaposlenom obavljanje poslova predviđenih ugovorom o radu (čl.16/4)

Pravilnikom o radu se utvrđuju organizacioni delovi kod poslodavaca, naziv i opis poslova, vrsta i stepen zahtevane stručne spreme, odnosno obrazovanja i drugi potrebni uslovi za rad na tim poslovima, a može da se utvrdi i broj izvršilaca (čl.24/2). Za rad na određenim poslovima izuzetno mogu da se utvrde najviše dva uzastopna stepena stručne spreme, odnosno obrazovanja, u skladu asa zakonom.

ZOR zabranjuje diskriminaciju u odnosu na obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje (čl.20/1/ tač.3).

Poslodavac je dužan da zaposlenom omogući obrazovanje, stručno osposobljavanje i usavršavanje kada to zahteva potreba procesa rada i uvođenje novog načina i organizacije rada (čl 49/1) a zaposleni je dužan da se u toku rada obrazuje, stručno osposobljava i usavršava za rad (čl.49/2). Troškovi obrazovanja, stručnog osposobljavanja i usavršavanja obezbeđuju se iz sredstava poslodavca i drugih izvora, u skladu sa zakonom i opštim aktom (čl.49/3). Ukoliko zaposleni prekine obrazovanje, stručno osposobljavanje i usavršavanje, dužan je da poslodavcu naknadi troškove, osim ako je to učinio iz opravdanih razloga.

Poslodavac može zaposlenom da otkaže ugovor o radu ako za to postoji opravdani razlog koji se odnosi na radnu sposobnost zaposlenog i njegovo ponašanje i to ako ne ostvaruje rezultate rada ili nema potrebna znanja ili sposobnosti za obavljanje poslova na kojima radi. (čl.179/1/tač.1.), a takođe i ako odbije zaključenje aneksa ugovora (čl.179/4/tač.2), kada mu poslodavac ponudi izmenu ugovorenih uslova rada radi premeštaja na drugi odgovarajući posao zbog potreba procesa i organizacije rada (čl.171/1/ tač.1).

4. Zaključak

Stručnost je u savremenom svetu globalne ekonomije uslov par excellence za obavljanje mnogih poslova u određenim delatnostima, a naročito onim koje su povezane sa upotrebom visoke tehnologije : IT industrija, vazduhoplovstvo, proizvodnja energije i sl. U korporacijama koje pripadaju navedenim delatnostima prisutno je stalno licenciranje zaposlenih kadrova i nadzor nad stručnim obavljanjem poslova. Međutim, i dalje su u upotrebi i drugi, subjektivni kriterijumi, iz razloga što doprinose efikasnosti. Oni su u direktnoj korelaciji sa stručnošću i dopunjuju se međusobno. Oni čak daju odgovore na mnoge probleme, koji se javljaju u toku obavljanja određenih poslova kao što je ispunjavanje naloga pretpostavljenog, koji po ličnoj proceni podređenog sadrži neke nedostatke, kada se lojalnost državi odnosno korporaciji i njenim interesima, pojavljuje kao način za rešenje problema u konkretnoj situaciji. Takođe se još uvek lična veza između zaposlenog i države, kroz zahtev za državljanstvom, ističe kao jedan od kriterijuma za obavljanje najodgovornijih i najpoverljivijih poslova državne administracije. Naročito se ne umanjuje značaj moralnosti kao subjektivnog kriterijuma čija aktuelnost se ne smanjuje, upravo zbog negativnih konotacija tehnokratskog angažovanja u izvršavanju vašnih i složenih poslova: neretko se te kategorije zaposlenih, pred zahtevima za efikasnošću, osamostaljuju u odnosu na originerno postavljene ciljeve vezane za opšti interes građana, i počinju da sprovode interese nekih užih grupacija, pa čak i svoje sopstvene ciljeve, upravo zbog nedostatka subjektivnog svojstva ličnosti – a to je moralnost. A nema stvaralačke nadgradnje bez moralnosti i delavanja za opštu dobrobit. Ipak, neki subjektivni kriterijumi su se pokazali kao anahroni i prevaziđeni, pred zahtevima univerzalno prihvaćenih ljudskih sloboda i prava a pre svega zabrane diskriminacije, kao što je kriterijum psihičko i fizičko zdravlje. U skladu sa savremenim nivoom dostignutih sloboda i prava je i zahtev da se svaki pojedinac angažuje na poslovima koji odgovaraju njegovim sposobnostima, sklonostima i stručnosti. Dakle, stručnost ne može biti apsolutni i nedodirljivi kriterijum, već se mora procenjivati u zavisnosti od okolnosti slučaja.

Ipak, činjenica da potreba za stručnim i obrazovanim kadrovima beleži stalni porast, čini aktuelnim pravo na rad, pravo na obrazovanje dopunjeno pravom na sindikalno udruživanje, kao fundamentalna ljudska prava koja uživaju direktnu ustavnopravnu zaštitu. Ona bi trebalo da olakšaju put za ostvarivanje dobrobiti za celo društvo i poboljšanje njegovih materijalnih resursa. To je način da građani dođu i do svog ličnog blagostanja, što je cilj svakog pravnog poretka zasnovanog na zakonu i vladavini prava.

Literatura

- Ivo Borković, (1984): *Upravno pravo*, Informator, Zagreb.
- Robert Catherine, (1973): *Le Fonctionnaire francais*, Edition Sirey, Paris.
- Pavle Dimitrijević, (1983): *Osnovi upravnog prava*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
- B. Horvat, (1979): «Komparativna efikasnost ekonomskih sistema» (Simpozijum Socijalistički privredni razvoju svetu istorijskog iskustva, Naučni pregled br.7, Beograd.
- Velimir Ivančević, (1955): «O principima upravnog postupka» (prikaz diskusije o jednoj kongresnoj temi, Naša zakonitost br.1, Zagreb.
- Ivo Krbek, (1960): *Pravo javne uprave FNRJ*, Birozavod, Zagreb.
- NISPACEE – The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe, (1999): «Improving relations between the administration and the Public», Bratislava.
- Slavoljub Popović, (1962): *Upravno pravo*, Savremena administracija, Beograd.

Bitni pravni izvori

- Ustav Republike Srbije od 2006 (Službeni glasnik RS broj 98/2006).
- Zakon o radu (Službeni glasnik RS br. 24/2005,61/2005, 54/2009, 32/2013 i 75/2014).
- Zakon o državnoj upravi (Sllužbeni glasnik RS broj 79/2005).

Snežana Radovanović

UDC 331.1-051:37.018.3

Review scientific article
Received 22.03.2017.
Approved 04.05.2017.

PROFESSIONAL SPECIALISATION AS A CRITERION, UNIVERSALLY ACCEPTED, FOR PERFORMING SPECIFIC JOBS AND FUNCTIONS

Contemporary social process, globalization, free market, and technological development impose a permanent need for further training and education. Technocrats become a generally accepted model, and the engagement of experts and expert teams as a solution could be found not only in private corporations, but also in public nomenclatures. However, professionalism as a criterion, may be connected with certain complexity, especially on the field of responsibility, and requires to be supplemented with other criteria, the subjective ones, primarily loyalty. This subjective critera amortize negative aspects of the engagement of technocrats, in the sense of their bureaucratization, as they often start to follow their own interests, sometimes different, even opposite, then corporation's ones. The settlement of such a problem like the problem of bureaucratisation, being a complex issue, is the requirement of the developed civil societies and a way to achieve the citizens' wellbeing.

Keywords: *loyalty, experts, bureaucracy, corporation, citizen*

Snežana R. Stojanović*

UDK 336.227.1.025(4-672EU)

Pregledni naučni rad
Primljen 23.05.2017.
Odobren 15.09.2017.

EVROPSKA UNIJA, PREKOGRANIČNO POSLOVANJE I UGOVORI O IZBEGAVANJU DVOSTRUKOG OPOREZIVANJA

Razvoj zajednice evropskih država i stvaranje Evropske unije (EU) doveli su do stvaranja posebnog pravnog poretka na tlu Evrope. Ustanovljavanje principa supremacije EU prava, lojalnosti Uniji, osnovnih sloboda i principa nediskriminacije, uslovilo je specifičan tretman subjekata koji posluju na Unutrašnjem tržištu. Najveći deo poslovne aktivnosti u EU obavlja se u više država, zbog čega se multinacionalne kompanije suočavaju ne samo sa pravnim režimom Unije, nego i sa pravnim režimima država-članica, a često i sa drugačijim tretmanom ustanovljenim ugovorima o izbegavanju dvostrukog oporezivanja. Posebna situacija nastaje kada se neka od kompanija u okviru multinacionalne grupe nalazi u trećoj državi. U stvaranju evropskog prava uopšte i evropskog poreskog prava značajnu ulogu ima Evropski sud pravde (ESP), koji je svojim presudama legitimizovao derogiranje poreskih ugovora. Iako u svom odlučivanju ESP naglašava različitost evropskog i međunarodnog prava i odbija da tumači poreske ugovore, ipak se često poziva i na principe međunarodnog poreskog prava, a primenom doktrine paralelizma proširuje režim predviđen za države-članice i na treće države. Ovo vodi pravnoj nesigurnosti, zbog čega se javila potreba za jedinstvenim rešenjem i sačinjavanjem nekoliko predloga EU modela konvencije o izbegavanju dvostrukog oporezivanja.

Ključne reči: *Evropska unija; prekogranična poslovna aktivnost; ugovori o izbegavanju dvostrukog oporezivanja; derogiranje poreskih ugovora; treće države*

* Univerzitet „UNION – Nikola Tesla", Beograd, Srbija; snezanastojanovic27@gmail.com

1. Uvod

Evropska unija (EU) kao zajednica evropskih država, specifičan je subjekat na svetskoj mapi. Iako je u pitanju unija suverenih država, ipak u mnogim pitanjima samostalno istupa. Tako EU, u skladu sa principom prenetih nadležnosti, obavlja brojne funkcije i ima mogućnost zaključivanja međunarodnih sporazuma koji se odnose na nadležnosti koje su joj osnivačkim ugovorima države-članice prenele. Od pedesetih godina XX veka, kada je šest evropskih država (Nemačka, Francuska, Italija, Holandija, Belgija i Luksemburg) postiglo sporazum o ujedinjavanju radi olakšavanja ekonomske saradnje i trgovinske razmene do danas, zajednica evropskih država „prošla"je kroz više faza razvoja. Tako je od prvobitna tri ugovora kojim su osnovane: Evropska zajednica za ugalj i čelik (EZUČ), Evropska zajednica za atomsku energiju (Euroatom) i Evropska ekonomska zajednica (EEZ), u međuvremenu između evropskih država potpisano nekoliko ugovora kojima su osnovane Evropska zajednica (EZ), a zatim i EU. Vremenom, povećao se broj nadležnosti koje EU obavlja, stvorene su zasebne evropske instutucije, posebne regionalne politike, članstvo je naraslo na sadašnjih 28, itd. Zajednica evropskih država postala je izuzetno složena, zbog čega je bilo neophodno usvajanje različitih pravnih akata kojima bi se regulisala pitanja značajna za sve države-članice, kao i odnos EU prema njima, ali i prema državama izvan EU (trećim državama). Potreba za regulisanjem sve većeg broja pitanja dovela je do stvaranja zasebnog pravnog sistema – prava EU. Imajući u vidu da su države u brojnim oblastima zadržale suverenost, to se u okviru EU može govoriti o pravnom sistemu EU i pravnim sistemima država-članica, zbog čega se umesto prava EU, mnogo češće govori o evropskom pravu. Suverenost država i postojanje nacionalnog zakonodavstva, s jedne strane, i donošenje različitih obavezujućih pravnih akata na nivou EU pozivanjem na princip supsidijarnosti[1], s druge strane, neretko dovodi do sukoba EU normi i nacionalnih zakona. Uglavnom, sukob se rešava primenom principa supremacije EU prava nad nacionalnim, ali i iznošenjem spornog pitanja pred Evropski sud pravde (ESP). U slučaju kada se radi o stvarima koje se tiču državljana (fizičkih i pravnih lica) država-članica i drugim pitanjima koja obuhataju međusobne odnose i unutrašnje interese EU država, sukob se relativno „lako" rešava. Međutim, problem

[1] Princip supsidijarnosti u EU shvata se u drugačijem kontekstu od uobičajenog (tzv."obrnuta supsidijarnost"). Dok u okvirima jedne države supsidijarnost podrazumeva da se određene funkcije obavljaju na nivou vlasti na kome se postavljeni ciljevi mogu ostvariti uz što veću efikasnost i što niže administrativne i druge troškove (što znači prenošenje funkcija višeg nivoa vlasti na niži nivo), u EU supsidijarnost podrazumeva da se pojedine funkcije obavljaju od strane Unije, umesto od strane država-članica, kada se oceni da će postavljeni ciljevi biti potpunije i efikasnije ostvareni na nivou Unije, u poređenju sa njihovom realizacijom na nivou država-članica. Ovo znači da je u pitanju princip koji se primenjuje isključivo u oblasti zajedničkih nadležnosti Unije i država. Vid. Stojanović Snežana (2008): *Finansiranje Evropske unije,* Službeni glasnik/ Institut za uporedno pravo, Beograd, 23.

nastaje kada je reč o pitanjima koja uključuju treće države. Imajući u vidu značaj Unutrašnjeg tržišta za funkcionisanje same EU i slobodu kretanja lica, dobara, usluga i kapitala, u današnjem svetu globalizacije i prekograničnog obavljanja velikog dela poslovnih aktivnosti, države su „primorane" da brojna pitanja koja se tiču poslovanja rešavaju zaključivanjem međudržavnih sporazuma. U okvirima EU, ovo znači kako zaključivanje sporazuma između samih država-članica, tako i zaključivanje sporazuma između država-članica i trećih država. Budući da su pojedine države više orijentisane na „uvoz" kapitala iz određenih država, odnosno na „izvoz" proizvoda i tehnologije u konkretne države, to uslovljava da se međudržavni poreski sporazumi koje jedna država zaključuje razlikuju, zavisno od toga ko se nalazi u ulozi ugovornog partnera. Kada se imaju u vidu kompanije koje posluju u više država (multinacionalne kompanije) i pojedinci koji ostvaruju prihode u više država, poseban problem predstavlja mogućnost da budu dvostruko (višestruko) oporezovani, jer svaka država nastoji da što više prihoda oporezuje na svojoj teritoriji. Iz tog razloga, kod prekograničnog obavljanja poslovne aktivnosti, od posebne važnosti je zaključivanje bilateralnih ugovora o izbegavanju dvostrukog oporezivanja dohotka i kapitala (poreskih ugovora). U okvirima EU, nadležnost u oblasti direktnog oporezivanja pripada državama-članicama, tako da su one nadležne i da zaključuju pomenute međudržavne ugovore. S obzirom na to da su EU države različitog stepena razvijenosti, nalaze se u različitim pregovaračkim pozicijama prilikom zaključivanja poreskih sporazuma, što uslovljava i da se poreski tretman kompanija i pojedinaca iz različitih država razlikuje. Kako su ovi ugovori deo nacionalnih pravnih sistema država-članica, od posebne važnosti za prekogranično poslovanje je odnos između EU prava i poreskih ugovora, tj. odnos između EU prava i međunarodnog prava.

2. Evropsko pravo i međunarodni ugovori

2.1. Odnos evropskog prava prema međunarodnim ugovorima uopšte

Pravo EU nastalo je pod uticajem međunarodnog prava, na šta ukazuje sličnost principa, koncepata i izraza koji se upotrebljavaju u jednom, odnosno drugom pravu[2]. Ipak, specifičnost EU kao zajednice evropskih država, uslovljava primenu posebnih pravila, a time i razdvajanje EU prava od međunarodnog. Dok je EU pravni poredak „izgrađen" putem osnivačkih ugovora i pravnih akata institucija Unije, dotle je međunarodni pravni poredak zasnovan na saglasnosti volja država izraženoj u međunarodnim ugovorima koje su države potpisale.

Kada su u pitanju međudržavni sporazumi, u najvećem broju EU država odnos između unutrašnjeg i međunarodnog prava uspostavljen je prema moni-

[2] Raingeard Emanuel (2009): *The Relationships between EC Law and International Tax Law – New Perspectives,* Doctoral dissertation summary, University Paris I – Sorbonne, 1.

stičkom sistemu, što znači da međunarodni ugovori imaju istu pravnu snagu kao i nacionalni zakoni i direktno se primenjuju[3]. Nacionalnim ustavima predviđena je obaveza poštovanja međunarodno preuzetih obaveza, i to prema principu *pacta sunt servanda* („ugovori se moraju poštovati"), koji je jedan od osnovnih principa međunarodnog prava predviđenog Bečkom konvencijom o ugovornom pravu[4]. S obzirom na to, kada se posmatra odnos između prava EU i prava država-članica, ima se u vidu kako odnos prema nacionalnim zakonima, tako i odnos prema međunarodnim ugovorima (bilateralnim i multilateralnim) zaključenim u oblastima u kojima su države-članice zadržale nadležnost. Događa se da odredbe sadržane u međunarodnom ugovoru budu u suprotnosti sa EU normama. U ovom slučaju, postavlja se pitanje ispunjavanja ugovornih obaveza, jer su pristupajući EU države prihvatile obaveze koje sa sobom nosi članstvo, a jedna od njih jeste i obaveza lojalnosti zajednici evropskih država[5]. Dok u slučaju ugovora zaključenih između država-članica međusobno princip supremacije EU prava poništava efekte ugovornih odredbi koje nisu u skladu sa EU normama, dotle se nailazi na problem kada su u pitanju ugovori zaključeni između država-članica EU i trećih država. Na strani EU država, problem delom otklanja odredba člana 351. Ugovora o funkcionisanju EU (UFEU), odnosno člana 307. Ugovora o Evropskoj zajednici (UEZ), u skladu sa kojom međunarodni ugovori zaključeni pre 1. januara 1958. godine[6] ili ugovori zaključeni pre pristupanja EZ (za države koje su kasnije pristupile) između država-članica i trećih država, ostaju na snazi i na njih neće uticati odredbe osnivačkih ugovora. Međutim, ovo važi samo ako pomenuti međunarodni ugovori nisu u koliziji sa osnivačkim ugovorima; u suprotnom države će preduzeti potrebne korake za uklanjanje ustanovljenih neusklađenosti.

2.2. Odnos evropskog prava prema poreskim ugovorima

Kada je u pitanju prekogranično oporezivanje poslovne aktivnosti u okvirima EU, od značaja su ne samo poreski ugovori, nego i nacionalno zakonodavstvo, ali i zakonodavstvo EU. S obzirom na to da je reč o pitanjima iz oblasti direktnog oporezivanja, treba imati u vidu da iako se radi o nadležnosti država-članica, ipak je pozivanjem na princip supsidijarnosti i potrebu otklanjanja prepreka neometanom funkcionisanju Unutrašnjeg tržišta, EU usvojila određene direktive kojima se postiže koordinacija i približavanje zakonodavstva. U vezi sa tim, usvojene su direktive kojima se, između ostalog, posredno utiče i na direktno oporezivanje u državama (direktive o odnosu matičnih kompanija i filijala, o statusnim prome-

[3] Offermanns René and Romano Carlo (2000) „Treaty Benefits for Permanent Establishments: The Saint-Globain Case", *European Taxation*, 5/2000, 184.

[4] *Vienna Convention on the Law of Treaties*, 1969.

[5] Obaveza lojalnosti predviđena je u čl. 10. UEZ, odnosno u čl. 4. UFEU.

[6] U pitanju je datum kada su stupili na snagu tzv. rimski ugovori: Ugovor o evropskoj zajednici za atomsku energiju i Ugovor o evropskoj ekonomskoj zajednici.

nama i o oporezivanju kamata i autorskih naknada). S obzirom na to da se ovim direktivama regulišu pojedina pitanja koja su regulisana i bilateralnim poreskim ugovorima, može se dogoditi da se pojavi neusklađenost između odredbi ugovora zaključenih pre usvajanja pomenutih direktiva i odredbi samih direktiva. U ovom slučaju, kao i u slučaju kada ugovorne odredbe predstavljaju narušavanje osnovnih sloboda, ESP je merodavan da rešava o sukobu pravnih normi. Iako je reč o sudu čije odluke obavezuju samo države-članice EU, nesumnjivo je da one utiču i na treće države – ugovorne partnere EU država. Iako ESP odbija da tumači odredbe poreskih ugovora, ipak svojim odlukama direktno utiče na nadležnost država-članica[7]. Navedeno ukazuje da, iako su države slobodne u zaključivanju poreskih ugovora i usvajanju nacionalnih odredbi kojima se reguliše oporezivanje dohotka, kapitala i imovine, njihova sloboda „ograničena" je pravilima i principima na kojima počiva EU pravni poredak[8]. U vezi sa tim, mora se voditi računa o tome da odredbe zakona, kao i ugovora, ne smeju predstavljati prepreke funkcionisanju Unutrašnjeg tržišta i ostvarivanju osnovnih sloboda ustanovljenih osnivačkim ugovorima, ali i da nisu u suprotnosti sa drugim pravilima i principima na kojima počiva EU[9]. Reč je o tome da poreski ugovori, sami po sebi, nisu inkompatibilni sa EU pravom, ali ako razlike u poreskom tretmanu predviđenom ugovornim odredbama dovode do poremećaja u funkcionisanju Unutrašnjeg tržišta EU, postavlja se pitanje kompatibilnosti, a time i uloge ESP u rešavanju konkretnog pitanja[10]. Tako se događa se da ovaj sud svojim odlukama poništava efekte poreskih ugovora pozivajući se, najčešće, na nediskriminaciju i jednakost tretmana u ostvarivanju osnovnih sloboda na Unutrašnjem tržištu[11]. Time je, u okvirima EU, izvršena legitimizacija derogiranja ugovornih normi (eng. *tax treaty override*). Stavovima koje je ESP zauzeo u svojim presudama omogućeno je da se naknadnim izmenama EU prava derogiraju norme poreskih ugovora i da se države-članice „obavežu" na nepoštovanje svojih međunarodno preuzetih obaveza, jer bi u protivnom prekršile princip lojalnosti Zajednici. Ovakva praksa (u derogiranju poreskih ugovora) počiva na pomenutom članu 307. UEZ (članu 351. UFEU) i ulozi ESP kao „zaštitnika osnovnih sloboda" i „čuvara" osnovnih principa ustanovljenih osnivačkim ugovorima[12].

[7] Raingeard Emanuel, 33.

[8] Offermanns René and Romano Carlo, 180.

[9] Van den Hurk Hans (2004): „Is the Ability of the Member States to Conclude Tax Treaties Chained Up?", *EC Tax Review,* (13), 1/2004, 17.

[10] Pistone Pasquale (2002): *The Impact of Community Law on Tax Treaties: Issues and Solutions*, Kluwer Law International, London, 73.

[11] Kostense H. E. (2000): „The Saint-Globain Case and the Application of Tax Treaties. Evolution or Revolution?", *EC Tax Review,* 4/2000, 220. i Van den Hurk Hans (2001): "Did the ECJ's Decision in Saint-Globain Change International Tax Law?, *Bulletin for International Taxation,* 4/2001, 155.

[12] De Pietro Carla (2015): „Tax Treaty Override and the Need for Coordination between Legal Systems: Safeguarding the Effectiveness of International Law", *World Tax Journal*, 2/2015, 92-94. i 97.

3. Značaj slučaja *Saint Globain* za oporezivanje prekogranične poslovne aktivnosti

Iako, kao što je pomenuto, ESP u svojim presudama odbija da tumači odredbe poreskih ugovora, ipak se u njima ponekad poziva na osnovne principe na kojima se zasniva oporezivanje u međunarodnom poreskom pravu – princip rezidentstva i princip izvora[13], kao i koncept stalne poslovne jedinice[14]. Prvi "poreski slučaj" u kome je ESP odlučivao o pitanjima u vezi sa poreskim ugovorima i direktnim oporezivanjem bio je *Avoir Fiscal*[15]. Međutim, dok je u ovom slučaju rešavano o nekompatibilnosti sa EU pravom poreskog ugovora zaključenog između dve države-članice i nejednakosti tretmana rezidenata EU država, u slučaju *Saint-Globain,* između ostalog, rešavano je o pitanjima koja su obuhvatala poreski tretman rezidenata trećih država, zbog čega se ovaj slučaj smatra najznačajnijim (i prvim) u oblasti rešavanja o prekograničnom oporezivanju poslovne aktivnosti u tzv. triangularnim slučajevima (tj. onim u koje je uključeno više država) koji uključuju poreske ugovore sa državama izvan EU. Iako se, u skladu

[13] U skladu sa principom rezidentstva, država čije je lice (fizičko ili pravno) poreski rezident oporezuje njegov dohodak nezavisno od mesta ostvarivanja. Tako lice može ostvarivati prihode u različitim državama, ali je ipak dužno da plati porez državi čiji je rezident. Da bi se sprečilo da ovo lice na isti prihod plati porez dva (ili više) puta – i u državi u kojoj je prihod ostvaren (država izvora) i u državi rezidentstva, u međunarodnim poreskim ugovorima predviđaju se odgovarajuće metode kojima se otklanja ili ublažava dvostruko (višestruko) oporezivanje – metode kredita i metode izuzimanja. Više vid. Pires Manuel (1989): *International Juridical Double Taxation of Income,* Kluwer Law and Taxation Publishers, Deventer i Rohatgi Roy (2005): *Basic International Taxation, Volume One: Principles of International Taxation,* Richmond Law & Tax Ltd., Richmond

[14] Stalna poslovna jedinica je koncept koji je prvo uveden za potrebe međunarodnog oporezivanja. Reč je o izrazu koji se upotrebljava i definiše u bilateralnim ugovorima o izbegavanju dvostrukog oporezivanja. S obzirom na to da najveći broj država u svetu, prilikom pregovora o zaključivanju poreskih ugovora, primenjuje Model konvenciju o izbegavanju dvostrukog oporezivanja dohotka i imovine koju je sačinila Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (*Organization for Economic Cooperation and Development, OECD*), to se kod određivanja šta se podrazumeva pod stalnom poslovnom jedinicom ima u vidu definicija data u članu 5. *OECD* Model konvencije: „stalno mesto poslovanja putem koga kompanija u celini ili delimično obavlja svoje poslovne aktivnosti".

[15] U slučaju *Avoir Fiscal,* ESP je rešavao o različitom poreskom tretmanu rezidentnih i nerezidentnih kompanija imajući u vidu da jedna država-članica (u ovom slučaju, Francuska) prema svom nacionalnom zakonodavstvu i (poreskom ugovoru) različito tretira domaću (rezidentnu) kompaniju i stalnu poslovnu jedinicu nerezidentne kompanije (sedište kompanije nalazi se u drugoj državi, zbog čega je ona rezident te druge države). ESP smatrao je da se radi o diskriminaciji i da je potrebno da se nacionalni tretman primeni i na stalnu poslovnu jedinicu nerezidentne kompanije, budući da nema objektivne razlike u položaju rezidentnih kompanija i stalnih poslovnih jedinica kompanija koje su rezidenti drugih EU država. Upored. Martin Jiménez J. Adolfo, García Prats Alfredo and Calderón Carrero M. José (2001): „Triangular Cases, Tax Treaties and EC Law: The *Saint-Globain* Decision of the ECJ", *Bulletin for International Taxation,* 6/2001, str. 243.

sa osnivačkim ugovorima, jednakost tretmana i princip nediskriminacije primenjuju imajući u vidu kriterijum državljanstva, u poreskim slučajevima ESP služi se kriterijumima iz poreskog prava, te tako u svoje odlučivanje uključuje i rezidentstvo. Dok se rezidentstvo fizičkih lica određuje imajući u vidu stalno ili fizičko prisustvo lica na određenoj teritoriji, odnosno ekonomsku i ličnu povezanost sa jednom državom, dotle se rezidentstvo pravnih lica određuje s obzirom na mesto registracije i/ili mesto stvarnog upravljanja i kontrole[16]. Imajući u vidu da se veliki broj poreskih slučajeva zasniva na nejednakom tretmanu kompanija koje posluju u EU, ESP u obzir često uzima i slobodu osnivanja, a s tim u vezi i slobodu tzv. „sekundarnog" osnivanja (eng. *secondary establishment*), pod čime se podrazumeva kompanija koja je osnovana i ima sedište u jednoj državi, a u drugoj državi posluje putem stalne poslovne jedinice, što „rečnikom" EU prava znači poslovanje putem ogranka. U slučaju *Saint-Globain* rešavano je o razlikama u tretmanu nemačkih rezidentnih kompanija i ogranka francuske kompanije koji se nalazi u Nemačkoj. Imajući u vidu da ogranak nema status pravnog lica, već samo predstavlja „stalno mesto poslovanja" to je za prihod koji kompanija ostvari poslovanjem u mestu u kome se ogranak nalazi, poreski obveznik sama kompanija koja se u slučaju *Saint-Globain* nalazila u drugoj državi. Iz tog razloga, nemačka poreska uprava odbila je da prizna odgovarajuće (zakonom predviđene) poreske olakšice pomenutom ogranku, ističući da bi se olakšice odobrile u slučaju da se radilo o poslovanju preko filijale (eng. *subsidiary*), jer filijala ima status pravnog lica i registrovana je u državi u kojoj ostvaruje prihod za koji je poreski obveznik. Međutim, ovde ne samo što su bile uključene dve EU države, nego i države izvan EU (Švajcarska i Sjedinjene Američke Države /SAD/). Radilo se o tome da je ogranak francuske kompanije u Nemačkoj ostvario prihod putem dividendi dobijenih od filijala ove kompanije koje se nalaze u Švajcarskoj, Austriji, Italiji i SAD, te je tražio od nemačke poreske uprave odobravanje poreskih olakšica, na koje inače imaju pravo kompanije koje su poreski rezidenti Nemačke. Međutim, iz već pomenutih razloga poreska uprava je zahtev odbila, te je slučaj stigao do ESP. Vodeći računa o ostvarivanju principa jednakog tretmana, nediskriminacije i slobodi osnivanja koji su utvrđeni UEZ (sadašnjim UFEU), ESP zauzeo je stav da se kompanija i stalna poslovna jedinica nalaze u uporedivim situacijama, te da im treba pružiti jednak poreski tretman (što je princip preuzet iz međunarodnog poreskog prava, prema kome je stalna poslovna jedinica za ostvareni prihod obveznik u državi izvora). Pored toga, imajući u vidu da je ogranak primio dividende i od EU kompanija, ali i od kompanija iz trećih država (SAD i Švajcarska), ESP istakao je da nije dopušteno da država izvora pravi razliku između dva nerezidenta[17]. Poseban značaj ovog slučaja je u tome što je ESP, po prvi put, u rešavanju slučaja uzeo u obzir ugovore

[16] OECD (2014): *OECD Model Tax Convention on Income and on Capital* (condensed version), član 4.

[17] Kostense H. E, 222.

zaključene sa trećim državama i uticaj EU prava proširio i na poreske ugovore. Sud je primenio *doktrinu paralelizma* između unutrašnje i spoljne nadležnosti EU, u skladu sa kojom Unija može zaključivati međunarodne sporazume u oblastima u kojima joj je dodeljena (unutrašnja) nadležnost, dok je spoljna nadležnost Unije u oblasti direktnog oporezivanja podeljena sa državama-članicama, koje mogu zaključivati bilateralne poreske sporazume dokle god su oni u skladu sa pravilima i pricipima EU prava[18]. Tako se nadležnost koju Unija ima u rešavanju unutrašnjih stvari (između država-članica), paralelno može primeniti i na rešavanje tih pitanja u spoljnim odnosima (između EU država i trećih država), što u domenu poreskog prava znači paralelizam u rešavanju sukoba normi u okvirima međunarodnog poreskog prava[19]. ESP je u slučaju *Saint-Globain* nedvosmisleno potvrdio ono što je već izneo u slučaju *Avoir Fiscal* – da sloboda osnivanja predviđena članom 43. UEZ (član 49. UFEU) podrazumeva da kompanija koja se nalazi u jednoj EU državi i ima stalnu poslovnu jedinicu u drugoj EU državi, ima pravo (u odnosu na stalnu poslovnu jedinicu) na isti poreski tretman kao i rezidentna kompanija. Pri tom, jednakost tretmana odnosi se ne samo na nacionalno oporezivanje, nego i na olakšice predviđene poreskim ugovorima između države u kojoj se nalazi stalna poslovna jedinica i trećih država. Na ovaj način, odlukom u slučaju *Saint-Globain,* ESP je potvrdio vezu između EU prava i opšteprihvaćenih principa međunarodnog poreskog prava, ali i istakao da je pretpostavka da se situacije rezidenata i nerezidenata ne mogu upoređivati (što je jedan od principa na kome se zasniva međunarodno oporezivanje), irelevantna sa stanovišta EU prava[20]. Svakako, značaj odluke ESP je i u tome što je još jednom potvrđena supremacija EU prava nad pravom država-članica, koje, kao što je pomenuto, imaju isključivu nadležnost u oblasti direktnog oporezivanja, ali svoja ovlašćenja moraju sprovoditi u skladu sa EU pravom[21]

4. EU Model konvencija o izbegavanju dvostrukog oporezivanja?

Polazeći od pomenute sudske odluke i pozivanja ESP na principe ustanovljene u međunarodnom poreskom pravu, u institucijama EU i među teoretičarima poreskog prava uočena je potreba da se zauzme jedinstveni stav u vezi sa oporezivanjem koje uključuje prekogranične situacije, gde je, pored normi

[18] Offermans René and Romano Carlo, 183.

[19] Pistone Pasquale, 9 i 99.

[20] Martin Jiménez J. Adolfo, García Prats Alfredo and Calderón Carrero M. José, 242-243.

[21] U paragrafu 58 odluke u slučaju *Saint-Globain*, ESP istakao je da „iako je direktno oporezivanje u nadležnosti država-članica, one svoja poreska ovlašćenja moraju izvršavati u skladu sa komunitarnim pravom" („*...although direct taxation is a matter for the Member States, they must neverthless exercise their taxation powers consistently with Community law.*"). Više vid.: Alberto Vega Borrego Felix (2006): *Limitation on Benefits Clauses in Double Taxation Conventions,* Kluwer Law International, The Hague, 240-241.

EU prava i nacionalnog zakonodavstva država-članica, neophodno primeniti i odredbe poreskih ugovora. Problem koji prevashodno zahteva rešavanje jeste alokacija poreske nadležnosti između države izvora i države rezidentstva, ali i primena odgovarajuće metode za otklanjanje dvostrukog oporezivanja. U vezi sa tim, početkom 2000-ih godina sačinjeno je nekoliko predloga Model konvencije EU za otklanjanje dvostrukog oporezivanja: (1) predlog tzv. „Bečke škole"[22]; (2) predlog profesora Pistona (*Pistone*) i (3) predlog za koji se zalaže Evropska komisija[23]. Predlog Bečke škole zasniva se na multilateralnoj konvenciji koja bi imala formu direktive i određivanju ESP kao arbitražne institucije. Sadržina konvencije bila bi veoma slična Model konvenciji o porezu na dohodak i kapital Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (eng. *Organisation for Economis Cooperation and Development, OECD*), a ne bi bilo neophodno da je ratifikuju sve države-članice.

Predlog profesora Pistona polazi od bilateralnog modela, koji bi bio obavezujući za sve države-članice i zasniva se na članu 293. UEZ kojim se predviđa da države, radi eliminacije dvostrukog oporezivanja, mogu ulaziti u međusobne pregovore i zaključivati ugovore. Na osnovu ovog člana države su zaključile Arbitražnu konvenciju koja se odnosi na sprečavanje dvostrukog oporezivanja kod povezanih lica imajući u vidu transferne cene[24]. Iako postoje mišljenja da sadržina člana 293. nije takva da bi predstavljala pravni osnov za usvajanje bilateralne model konvencije[25], ipak je u pitanju predlog koji je izazvao najveće interesovanje evropske javnosti. Međutim, ostalo se samo na predlogu koji je, u međuvremenu, izgubio i pravni osnov na kome počiva, budući da je član 293. UEZ usvajanjem UFEU ukinut.

Dok se predlozima Bečke škole i profesora Pistona uvodi model koji bi države-članice EU bile obavezne da primene pri zaključivanju svojih poreskih ugovora, dotle je Evropska komisija najviše zainteresovana za izradu i usvajanje modela koji ne bi bio obavezujući, ali koji bi doprineo rešavanju neusklađenosti između prava EU i međunarodnih poreskih normi.

---

22 Reč je o predlogu koji su sačinili profesori sa Instituta za austrijsko i međunarodno poresko pravo pri Bečkom univerzitetu za ekonomiju i biznis (Wirschaftuniversität) na čelu sa profesorom Mihalom Langom (*Michael Lang*).

23 Raingeard Emanuel, 41-44.

24 Convention 90/436/EEC of 23 July 1990 on the Elimination of Double Taxation in Connection with the Adjustment of Profits of Associated Enterprises („Arbitration Convention"), *Official Journal of the European Communities L 225*, 20.08.1990

25 U tom smislu vid. Raingeard Emanuel, 42.

5. Zaključak

U savremenom svetu globalizacije velika je mobilnost poslovne aktivnosti. Kompanije i pojedinci „lako" prelaze državne granice i svoju poslovnu aktivnost obavljaju u većem broju država. Ovo je uslovilo pojavu sve većeg broja multinacionalnih kompanija i obavljanje velikog dela poslovne aktivnosti *on-line*. Imajući u vidu da se, na ovaj način, ostvaruju prihodi u većem broju država, zaključivanje bilateralnih ugovora o izbegavanju dvostrukog oporezivanja sa što većim brojem država i primena povoljnijeg poreskog režima predviđenog ugovorom, predstavljaju deo svakodnevice savremenih država. S obzirom na to da je u okvirima EU uspostavljen poseban pravni sistem, kompanije koje posluju u EU državama suočavaju se sa mnoštvom propisa i pravnim režimom uspostavljenim na nivou EU, na nivou država-članica i, konačno, onim koji je predviđen ugovorima o izbegavanju dvostrukog oporezivanja. U najvećem broju EU država ovi ugovori, kao vrsta međunarodnih ugovora, direktno se primenjuju i njihovo derogiranje nacionalnim normama je zabranjeno. Međutim, na nivou EU derogiranje odredbi poreskih ugovora EU normama vrši se presudama ESP donetim na osnovu odredbi člana 307. UEZ (351. UFEU) i naknadnim usvajanjem EU akata suprotnih odredbama poreskih ugovora. Ipak, u pojedinim presudama ESP poziva se na principe međunarodnog poreskog prava i primenjuje ih u odnosima između država-članica, a u skladu sa doktrinom paralelizma, i u odnosima prema trećim državama. Odluke ovog suda, razlike koje postoje u unutrašnjem zakonodavstvu država-članica, kao i specifičnost EU pravnog sistema, vode nesigurnosti i kod država-članica i trećih država, ali i kod privrednih subjekata koji posluju na Unutrašnjem tržištu. Nakon donošenja odluke u slučaju *Saint-Globain,* uvidela se neophodnost zauzimanja jedinstvenog stava u pogledu poreskog tretmana nerezidenata i prekograničnog oporezivanja poslovne aktivnosti u EU, kako kada su u pitanju aktivnosti kompanija koje posluju isključivo na Unutrašnjem tržištu, tako i kada su u pitanju one koje posluju i u EU i u trećim državama. Zbog ovoga, nameće se usvajanje jedinstvenog rešenja, poput usvajanja posebnog EU modela konvencije o izbegavanju dvostrukog oporezivanja, u čije bi odredbe bio „ugrađen" i odnos prema rezidentima iz trećih država. Međutim, prilikom izrade modela treba imati u vidu i aktivnosti međunarodne zajednice i *OECD*-a, pa u skladu sa tim pristupiti definisanju pojedinačnih odredbi, a opet polazeći od specifičnosti EU i njenog pravnog poretka.

Zauzimanje jedinstvenog stava od značaja je i za aktuelne države-članice, ali i za države koje će tek pristupiti EU. Imajući u vidu da je Republika Srbija u toku postupka pregovora za članstvo, odnos prava EU prema poreskim ugovorima, od naročitog je značaja za kompanije koje posluju u Srbiji, posebno zato što je samim srpskim Ustavom[26], derogiranje međunarodnih obaveza nedopušteno.

[26] Članom 16. Ustava Republike Srbije propisano je da opšteprihvaćena pravila međunarodnog prava i potvrđeni međunarodni ugovori predstavljaju sastavni deo pravnog poretka

6. Literatura

- Alberto Vega Borrego Felix (2006): *Limitation on Benefits Clauses in Double Taxation Conventions,* Kluwer Law International, The Hague
- Convention 90/436/EEC of 23 July 1990 on the Elimination of Double Taxation in Connection with the Adjustment of Profits of Associated Enterprises („Arbitration Convention"), *Official Journal of the European Communities L 225*, 20.08.1990
- De Pietro Carla (2015): „Tax Treaty Override and the Need for Coordination between Legal Systems: Safeguarding the Effectiveness of International Law", *World Tax Journal*, 2/2015, 73-97.
- Kostense H. E. (2000): "The Saint-Globain Case and the Application of Tax Treaties. Evolution or Revolution?", *EC Tax Review* 4/2000, 220-232.
- Martin Jiménez J. Adolfo, García Prats Alfredo and Calderón Carrero M. José (2001): "Triangular Cases, Tax Treaties and EC Law: The Saint-Globain Decision of the ECJ", *Bulletin* 6/2001, 241-253.
- OECD (2014): *OECD Model Tax Convention on Income and on Capital* (condensed version)
- Offermanns René and Romano Carlo (2000): "Treaty Benefits for Permanent Establishments: The *Saint-Globain* Case", European Taxation 5/2000, 180-189.
- Pires Manuel (1989): *International Juridical Double Taxation of Income,* Kluwer Law and Taxation Publishers, Deventer
- Pistone Pasquale (2002): *The Impact of Community Law on Tax Treaties: Issues and Solutions*, Kluwer Law International, London
- Raingeard Emanuel (2009): *The Relationships between EC Law and International Tax Law – New Perspectives,* Doctoral dissertation summary, University Paris I – Sorbonne.
- Rohatgi Roy (2005): *Basic International Taxation, Volume One: Principles of International Taxation,* Richmond Law & Tax Ltd., Richmond
- Stojanović Snežana (2008): *Finansiranje Evropske unije,* Službeni glasnik/ Institut za uporedno pravo, Beograd.
- Ustav Republike Srbije, *Sl. glasnik RS,* br. 98/2006.
- Van den Hurk Hans (2001): "Did the ECJ's Decision in Saint-Globain Change International Tax Law?", *Bulletin* 4/2001, 152-157.
- Van den Hurk Hans (2004): „Is the Ability of the Member States to Conclude Tax Treaties Chained Up?", *EC Tax Review,* (13), 1/2004, 17-30.
- *Vienna Convention on the Law of Treaties*, 1969.

Republike. Da bi se ugovori i primenjivali, neophodno je da budu u skladu sa Ustavom. Vid. Ustav Republike Srbije, *Sl. glasnik RS,* br. 98/2006.

Snežana R. Stojanović

UDK 336.227.1.025(4-672EU)

Review scientific article
Received 23.05.2017.
Approved 15.09.2017.

EUROPEAN UNION, CROSS-BORDER BUSINESS ACTIVITIES AND TREATIES ON AVOIDING DOUBLE TAXATION

The development of the European Community and the founding of the European Union (EU) led to the new legal order in Europe. Supremacy of the EU law, Community loyalty, fundamental freedom and the principle of non-discrimination caused specific treatment of business activities in the Internal Market. Majority of the companies in the EU perform cross-border business activities, which leads to referring to EU legal order, Member States' laws and frequently a different understanding of the adopted double taxation treaties. This situation is quite common when a member of the multinational group is located in a third state. European Court of Justice (ECJ) has an important role in creating general European law and European tax law. Its decisions have made overriding tax treaties legitimate. Although ECJ highlights the difference between European and international law and refuses to interpret tax treaties, it often uses international tax law principles and a doctrine of parallelism to enlarge tax treatment of Member States' residents to third states residents. Such practice has led to legal uncertainty and has created a need for a unique solution – drafting of the special EU Model Tax Convention on avoiding double taxation.

Keywords: *European Union, cross-border business activity, double taxation treaties, tax treaty override, third countries.*

Miroslav D. Stevanović*
Dragan Ž. Đurđević**

UDK 351.79:[502.172:546.212

Pregledni naučni rad
Primljen 06.12.2017.
Odobren 02.05.2018.

DOSTUPNOST I PRISTUP SLATKOJ VODI SA ASPEKTA NACIONALNE BEZBEDNOSTI

U ovom radu, posmatramo problem dostupnosti i pristupa slatkoj vodi sa aspekta stabilnosti političkih zajednica i odnosa koji se povodom vode razvijaju na međunarodnom planu. Predmet se problematizuje, polazeći od postavke da voda postaje globalni problem i jedna od najtraženijih roba, te nužno, uz unutrašnje, podstiče i odnose između država kroz koje teče ili u kojima je locirana. Ovako problematizovanom predmetu pristupili smo analizom odnosa koji se razvijaju povodom vode u funkciji politike i korišćenjem pristupa i uloge vodi kao spoljnopolitičkim sredstvima. U tom kontekstu je analizirano i oblikovanje koncepta prava individue na vodu u međunarodnom poretku. Dobijeni rezultati ukazuju da, u uslovima međunarodne pravne neodređenosti eksploatacije i zaštite slatke vode i u birokratizovanom međunarodnom okruženju, na odnose između društava i spoljnopolitičke odluke utiče stabilnost dostupnosti i pristupa nacionalnim resursima vode. Takvi nalazi daju osnova za zaključak da stabilnost dostupnosti i pristupa vodi predstavlja ne samo osnovnu vrednost u smislu životno neophodne supstance, već i osnovnu vrednost političke zajednice, odnosno interes nacionalne bezbednosti. U tom kontekstu, cilj rada je da sugeriše neophodnost nacionalnog pristupa upravljanja slatkom vodom kao kolektivnim dobrom političke zajednice, dok se ne uspostavi međunarodni pravni režim njenog pravičnog i održivog korišćenja i pristupa, i dužnost države da se obezbedi njen integritet i zaštitu u skladu sa međunarodnim standardima, uz zaštitu suvereniteta nad dostupnim resursima.

Ključne reči: *hidropolitika, diplomatija vode, pravo na vodu, kritična infrastruktura, stabilnost slatkih voda*

* Pravni fakultet, Megatrend univerzitet, Beograd; mstvnv297@gmail.com

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

1. Uvod

Porast potreba za slatkom vodom stanovništva, poljoprivrede, industrije i živog sveta, kao i zagađenje životne sredine, izaziva strahovanje da bi se dostupne količine vode mogle smanjiti na nivo koji ne obezbeđuje stabilnost ljudskih zajednica. Neke države mogu biti u prilici da na kraći ili duži rok mogu da nadoknađuju smanjenu količinu površinske vode, tako što imaju rezerve dubljih podzemnih voda iz kojih mogu da je crpe, ali mnoge, od kojih su neke bogate i uređene, to nisu u prilici zbog prirodnih svojstava teritorije na kojoj se nalaze.[1]

U izveštaju Svetske banke iz 2016. godine, koji se odnosi na analizu veza između vode i ekonomije, navodi se podatak da gotovo četvrtina stanovništva planete živi u uslovima teške oskudice vode i procenjuje da bi broj populacije u takvim uslovima mogao da se potencijalno udvostruči u naredne dve decenije.[2] U tom kontekstu se kao regioni koji se suočavaju sa izazovom raspoložive vode apostrofiraju Južna Azija, Bliski Istok i Severna Afrika. Problem oskudice vode postaje još alarmantniji ukoliko se posmatra sa aspekta kvaliteta života i životne sredine. Nalazi istraživanja Mekonena i Hekstre, objavljeni 2016. godine, pokazuju da se oko dve trećine svetske populacije suočava sa oskudicom vode najmanje mesec dana u godini, od čega pola milijarde ljudi je suočeno sa oskudicom tokom cele godine.[3]

Zajednički zaključak analiza geografskih, ekonomskih i uslova životne sredine je da značajni delovi čovečanstva nemaju dovoljno vode. Pri tome, za očekivati je da će u narednom periodu potražnja za vodom sve više dolaziti iz urbanih sredina i povezanih potreba za energijom.[4] Naime, procenjuje se da bi do 2050. godine čak 2,5 milijarde ljudi moglo živeti u gradovima, od kojih većinom u državama koje trenutno nemaju institucije ni infrastrukturu da se suoče sa sve većom potražnjom za vodom.[5]

Navedene realnosti i procene rezultirali su time da se danas prepoznaje da pitanja vezana za dostupnost i stabilnost slatke vode imaju bezbednosne implikacije.[6] Dosadašnja iskustva govore da su sukobi oko resursa vode unutar država česti, ali da retko eskaliraju u oružane sukobe između država. Takođe, ukoliko nacionalni organi nisu u stanju da odgovore na humanitarne krize i epidemije, bezbedno-

1 World Bank (2016): *High and Dry: Climate Change, Water, and the Economy*, Washington, World Bank, 1.

2 World Bank, 25.

3 Mekonnen M. Mesfin; Hoekstra Y. Arjen (2016), „Four Billion People Facing Severe Water Scarcity", *Science Advances*, 2:2, e1500323. DOI: 10.1126/sciadv.1500323 (27.05.2018.)

4 World Bank, 23.

5 UN DESA (2012): *World Urbanization Prospects: The 2011 Revision*, Population Division report, UN Doc ST/ESA/SER.A/322, New York: United Nations Publications, 31.

6 USA Office of Director of National Intelligence (2012), *Global Water Security*, Intelligence Community Assessment 2012-08 (2 February 2012), 3, https://www.dni.gov/files/documents/Special%20 Report_ICA%20 Global%20Water%20 Security.pdf (27.05.2018.)

sne probleme mogu izazvati i bolesti asocirane nedostatkom ili nečistom vodom. Lokalni bezbednosni izazovi se, posredstvom migracija, širenja sukoba ili bolesti, mogu preliti preko granica i generisati probleme za nacionalnu bezbednost. Navedeni izazovi postaju naročito determinantni ukoliko region u kome je kriza ili hronični nedostatak vode obuhvata državu koja ima strateški značaj, poput onih iz kojih se obezbeđuju važne sirovine, ili se nalaze duž vitalnih pomorskih puteva, ili su važne za globalnu ekonomiju, ili su deo vojnih saveza ili na prostoru vojnih operacija.[7]

Pitanje uloge i značaja slatke vode u međunarodnom sistemu predstavlja važnu temu za Republiku Srbiju, kako sa ekonomskog, tako i sa bezbednosnog aspekta. U tom smislu se može ukazati, na primer mreže kanala Dunav-Tisa-Dunav, koja ima potencijal da obezbedi navodnjavanje i tako kontrolu funkcionalnosti obradivog zemljišta u Vojvodini, i posredno proizvodnju hrane u Srbiji, zbog čega zaštita i upravljanje vodotokovima i podzemnim vodama u tom regionu predstavlja strateške odluke u političkom, bezbednosnom i istorijskom smislu, odnosno zadire u oblast nacionalne odbrane.[8] Takođe su, u navedenom smislu, objavljene informacije o potencijalnim posledicama bombardovanja osiromašenim uranijumom od strane NATO, 1999. godine, što izaziva bojazan da bi raspad ovog elementa mogao zatrovati podzemne vode, koje predstavljaju dugoročno održiv resurs vode u Republici Srbiji.[9] Uz to, postavlja se i pitanje upravljanja resursima vode, koja postaje strateški resurs, s obzirom da najveći deo flaširane vode iz najkvalitetnijih i najbogatijih domaćih izvora proizvode fabrike koje su u vlasništvu inostranih kompanija.

2. Odnosi povodom vode u funkciji spoljne politike

Međunarodni odnosi podrzumevaju društvene odnose teritorijalizovanih političkih zajednica u njihovoj ukupnosti.[10] U okviru tih odnosa, uticaj dostupnosti i pristupa vodi se, na osnovu neposrednosti dejstva njene dostupnosti, može ispoljiti dvojako. Neke društvene odnose, (ne)dostupnost i/ili (ne)pristup vodi pro-

[7] Detaljnije: Busby W. Joshua: „Who Cares About the Weather?: Climate Change and U.S. National Security", *Security Studies*, 17:3/2008, 468–504; *id*. (2016): „Climate Change and U.S. National Security: Sustaining Security Amidst Unsustainability", in Suri Jeremi; Valentino Benjamin (eds.), *Sustainable Security: Rethinking American National Security Strategy*, Oxford University Press, Oxford, 196-232.

[8] Jean-Vasile Andrei, Rahoveanu Adrian Turek (2013), Sustainable Technologies, Policies, and Constraints in the Green Economy, Hershey - IGI Global, 125.

[9] Vujić Jasmina, Antić Dragoljub (2015), Ekološke i zdravstvene posledice NATO bombardovanja 1999, s akcentom na osiromašeni uranijum, *Nova srpska politilka misao*, 31. mart 2015. http://www.nspm.rs/srbija-i-nato/ekoloske-i-zdravstvene-posledice-nato-bombardovanja-1999-s-akcentom-na-osiromaseni-uranijum.html (30.05.2018.)

[10] Dimitrijević Vojin, Stojanović Radoslav, Međunarodni odnosi – osnovi opšte teorije, Beograd – Naučna knjiga, 1997, 22.

vociraju u svojstvu činioca, izazivanjem interakcije i kao parameter njihovog intenziteta, oblika ili dinamike. S druge strane, na neke odnose utiče preko odnosa ili pojava na čiji nastanak, razvoj i/ili intenzitet utiče neposredno ili posredno. Navedeno razgraničenje je relativno lako primetiti u ekstremnom slučaju, poput na primer u slučaju kontrole izvora vode u pustinjskim uslovima, dok je to teže u slučaju složenijih interakcija, poput u slučaju nemira zbog nestašice vode u uslovima teške ekonomske situacije. Najopštije posmatrano, uticaj vode u međunarodnim odnosima može se ispoljavati kao povod interakcije i/ili odluke (direktan uticaj), ili kao činilac u procesu nastajanja interakcije i/ili odluke (indirektan uticaj).

2.1 Direktne veze vode i sukoba

Dokazi koji potkrepljuju tezu o postojanju direktne veze između hronične nestašice vode i nasilnih unutrašnjih sukoba u državama, ukoliko se posmatraju isključivo sa aspekta posledica klimatskih promena, nisu potpuno potkrepljeni nalazima relevantnih međunarodnih tela.[11] Mišljenja u doktrini, takođe zavise od aspekta posmatranja. Tako, neka istraživanja ukazuju da je u situacijama kada su padavine mnogo niže nego što je uobičajeno u određenom regionu sukob je verovatniji,[12] dok, s druge strane, postoje analize koje nedostatku vode osporavaju značaj uzročnika sukoba,[13] ili bar direktan uticaj.[14]

Teorijske analize pokazuju pravilnost da nedostatak vode/suša za posledicu ima i veću verovtnoću da se ljudi izloženi posledicama priključe postojećim oblicima pobune, odnosno do njihove izraženije spremnosti da uzmu aktivno učešće u drugim vrstama društvenih sukoba, poput protesta ili nemira. Ovoj pravilnosti se osporava uzročno-posledična priroda, tvrdnjom da nedostatak vode predstavlja egzistencijalnu krizu i da, po prirodi vrste krize, pre primorava one koji su joj izloženi da se usmere prvenstveno na preživljavanje. Ova primedba ima logičko utemeljenje, ali se odnosi na ekstremni model izloženosti suši u regionima gde je njen nedostatak vode redovno stanje stvari. Analize slučajeva u praksi pokazuju da se kao pokretač građanskih sukoba više od hronične suše javlja promenljivost padavina, odnosno izostatak očekivanih padavina.[15] Neurednost kiša, na primer,

[11] Intergovernmental Panel on Climate Change (2014): *Climate Change 2014 - Impacts, Adaptation, and Vulnerability: Part A: Global and Sectoral Aspects*, Working Group II Contribution to the Fifth Assessment Report, Cambridge, New York – Cambridge University Pres, 775-777.

[12] Hsiang M. Solomon, Meng C. Kyle, Cane A. Mark (2011), „Civil Conflicts Are Associated with the Global Climate", *Nature*, 476:7361, 438.

[13] Ole Magnus Theisen, Helge Holtermann, and Halvard Buhaug (2012), „Climate Wars? Assessing the Claim That Drought Breeds Conflict", *International Security*, 36:3, 104.

[14] Halvard Buhaug et al. (2014), „One Effect to Rule Them All? A Comment on Climate and Conflict", *Climatic Change*, 127:3–4, 295.

[15] Devlin Colleen, Hendrix S. Cullen (2014): „Trends and Triggers Redux: Climate Change, Rainfall, and Interstate Conflict", *Political Geography, Special Issue: Climate Change and*

objektivno otežava poljoprivrednicima da planiraju proizvodnju i može ih primorati na neočekivane i nepredvidive napore i troškove da obezbede neophodnu količinu vode, što dovodi do frustracija i uvećava potencijal ove kategorije stanovništva za sukobe. S obzirom da su resursi i potencijali vode neujednačeno raspoređeni, primećuje se da čak i redovno obilje padavina može, u nekim uslovima, da bude uzročnik sukoba. Naime, redovne padavine mogu dovesti do suprotstavljanja interesa unutar lokalnih zajednica, tako što za posledicu mogu da imaju razvoj sukoba interesa oko eksploatacije resursa kojima padavine pogoduju, kao na primer kroz konkurenciju stočara i zemljoradnika da li da se zemljište koristi za pašnjake ili za obradu.[16]

Osim navedenih veza, koje se odnose na fiziču adekvatnost vode za osnovne životne potrebe, danas se razvija svest o potencijalu strateškog korišćenja vode, kao oružja ili kao poluge upravljanja u okviru postojećih sukoba. Istraživanje pitanja globalne zaštite voda, sa aspekta nacionalne bezbednosti, eksponira da su objekti vodne infrastrukture značajni za život stanovništva, poput brana ili postrojenja za proizvodnju ili desalinizaciju vode, ili kanali, mogu biti mete napada pobunjeničkih ili terorističkih grupa.[17] Tako je, na primer, 2014. godine, samoproklamovana Islamska država određeno vreme kontrolisala vodotokove i kritičnu vodnu infrastrukturu u Mosulu (Irak) i to pokušala da iskoristi da nametne svoju političku volju, korišćenjem prekida dotoka vode[18] i održavajući latentnu pretnju da bi brana mogla biti srušena i da za posledicu ima poplavu naseljenih mesta nizvodno.[19]

Današnji globalni poredak je pravno fluidno uređen i, kao takav, pogoduje upravljanju krizama u ekonomskom, a usled toga, i u vojno-političkom interesu učesnika koji imaju dominantan položaj na finansijskom tržištu. U tom kontekstu, bezbednost vode i vodotokova kao i povezana pitanja, postaju predmet odnosa sukoba i saradnje između država. Dosledno izvedeno, pitanje pristupa i korišćenja resursa slatke vode se, kao i vodotokova, moraju posmatrati i sa stanovišta političke prirode resursa vode.

Navedeni pristup nameće iznad svega problem odnosa vezanih za vodu, odnosno vodne politike. Naime, povodom vode se, kako se ispostavlja, uspostavljaju politički odnosi kako između ljudskih grupa tako i između političkih zajednica u njihovom totalitetu (država), koje su prirodno prinuđene da dele postojeće dostu-

Conflict, 43, 27–39.

16 Raleigh Clionadh, Kniveton Dominic (2012): „Come Rain or Shine: An Analysis of Conflict and Climate Variability in East Africa“, *Journal of Peace Research*, 49:1, 51–64.

17 USA Office of Director of National Intelligence, 4.

18 King Marcus DuBois (2015): „The Weaponization of Water in Syria and Iraq“, The Washington Quarterly, 38:4, 153-169.

19 Damon Arwa, Alkhshali Hamdi, Inside Mosul Dam: Disaster Waiting to Happen?, *CNN*, April 9, 2016, http://www.cnn.com/2016/04/08/middleeast/inside-the-mosul-dam/index.html (27.05.2018).

pne resurse vode. Shodno tome, vodnu politiku odlikuju odnosi sukoba i/ili saradnje u odnosu na taj resurs. Ta politika je od značaja za nacionalnu bezbednost po najmanje dva osnova: prvo, s obzirom da nestabilnost dostupnosti i pristupa može doći do sekuritatizacije pitanja vodnih resursa i, drugo, obzirom da u situacijama nestabilnosti pristupa i dostupnosti, može doći do razvoja razdora između država.

2.2. Indirektne veze sukoba i vode

Posledice oskudice vode, promenljivosti padavina i prirodnih izazova vezanih za vodu mogu nastanku ili razvoju sukoba doprineti i posredno, preko posledica koje imaju na proizvodnju hrane, cene životnih namirnica, ekonomsku stabilnost ili životnu sredinu.

Promene u količini padavina i u dostupnosti mogu da deluju kao činilac slabljenja ekonomskog rasta ili čak smanjenju društvenog proizvoda, kroz posledice koje imaju na prinose u poljoprivredi (kao što su opadanje žetve) ili industriji (kao što je prekid električne energije ili nedovoljna voda za industrijsko hlađenje). S druge strane, negativni ekonomski trendovi sami po sebi stvaraju situaciju u kojoj sukobljavanje u odnosima između ljudi i zajednica postaje verovatnije.[20]

U kontekstu doprinosa sukobima, uticaj vode se takođe može konstatovati i vezano za činioce koji izazivaju ili uvećavaju migracije i raseljavanja stanovništva. Nemogućnost da se prevaziđe hronični nedostatak vode dovodi do uslova života koji mogu pokrenuti ta kretanja, kako od ruralnih ka urbanim sredinama, tako i prekogranične migracije.

Pretnju, u smislu potencijala za generisanje sukoba, predstavljaju i prirodne katastrofe vezane za vodu. Ovaj potencijal zavisi od ljudskog činioca, odnosno od sposobnosti i kapaciteta nacionalnih institucija da na odgovarajući način reaguju na vanredne situacije. Ukoliko, zbog neodgovarajuće reakcije, stanovništvo bude uskraćeno neophodne količine i kvaliteta vode, ljudi se često mobilišu da izraze nezadovoljstvo, što najčešće čine mirnim protestima, koji nose rizik da eskaliraju u nasilje.

Na Međunarodnoj konferenciji o vodama i životnoj sredini održanoj 1992. godine u Dablinu, naglašeno je da vodu prvenstveno treba tretirati kao ekonomsko dobro i da takva vizura omogućava smanjenje prekomerne upotrebe vode. Svetska banka je usvojila ovaj princip i nametala ga „zemljama u razvoju", uslovljavajući dodeljivanje kredita sprovođenjem neoliberalnih politika u sektoru vodosnabdevanja. Iz takvih načela proistekli su korporativizacija, liberalizacija, javno-privatna partnerstva i potpuna privatizacija.[21] Postoji zabrinutost i o tome šta će nedostatak vode značiti za zemlju u kojoj više od 75% svoje snage dolazi iz

[20] Vidi: Koubi Vally *et al.* (2012): „Climate Variability, Economic Growth, and Civil Conflict", *Journal of Peace Research*, 49:1, 118.

[21] World Bank (2002), Private sector development strategy: directions for the World Bank Group, Washington: The World Bank, http://documents.worldbank.org/curated/en/611361468314083684/pdf/449330BR0 Box321 losed0April 016020021.pdf (27.05.2018.)

hidroelektričnih izvora. Raspoređivanje vode može poslužiti da pogorša razliku između bogatih i siromašnih tamo.

Države nastoje da, u skladu sa osvojenim tehnologijama, obezbede stabilnost vodnih resursa na svojoj teritoriji. Međunarodnu pažnju privukli su razvojni projekti vezani za vodu u Kini. Naime, kako bi se zadovoljila rastuća poljoprivredna, urbana i industrijska potražnja, 2015. godine pokrenut je megaprojekt „Severjug", dizajniran da preusmeri centralne i severne drenažne sisteme sa reke Jangce u severno-kinesku ravnicu, kako bi se obezbedilo snabdevanje vodom u urbanim područjima pogođenim sušom. Ljudska akcija, međutim, nema kapacitet da problem vode reši celovito, odnosno bez posledica. Tako je, na primer, navedeni projekat u Kini obezbedio vodotokove za periferiju gradova, gde se stanovništvo bavi poljoprivrednom proizvodnjom, ali ne nužno i za gradsko stanovništvo. Delimični uspeh individualnog napora države na planu obezbeđivanja stabilnosti ili prevazilaženja nedostatka vode, u teoriji je doveo do dileme da li tehnologija i nauka mogu da relativizuju značaj slatke vode za međunarodne odnose.[22]

3. Voda kao spoljnopolitičko sredstvo

3.1. Razvoj instrumentalizacije vode

Voda predstavlja ne samo neophodni uslov, već i nužnu podlogu života, uopšte. Stoga, dostupni resursi vode su od značaja za stabilnost odnosa u društvu. Važnost bezbednosti vode u kontekstu društvenih odnosa dodatno je intenzivirana u okviru savremenog koncepta ljudskog razvoja, kojim su u politički diskurs uvedeni problemi održivosti poljoprivrede, ekonomije, industrije i ekstrakcije energije. U slučaju nedostatka vode, neminovno jača borba za ograničene resurse, što može dovesti političke zajednice u situaciju da svoje postupanje moraju da prilagođavaju potrebi konkurentnosti, te shodno tome i da pristup vodama moraju da tretiraju kao pitanje od interesa za nacionalnu bezbednost. Međunarodni odnosi obiluju primerima nadmetanja i sporova o pitanjima prekograničnih resursa slatke vode i njihovih vodotokova, što se određuje kao hidropolitika u međunarodnom sistemu.[23]

Kako se konstatuje, iako bi resursi vode na planeti trebalo, matematički posmatrano, da su dovoljni da podmire potrebe stanovništva, mnoge države su suočene sa problemom obezbeđivanja vode i voda je postala ekonomsko, političko i geostrateško sredstvo u međunarodnim odnosima.[24] Primer ekstremnog uticaja

[22] Meissner Richard (2017), *Paradigms and Theories Influencing Policies in the South African and International Water Sectors: A Framework for Policy Analysis*, Cham - Springer, 2-3.

[23] Vidi: John Waterbury (1979): *Hydropolitics of the Nile Valley: Contemporary Issues in the Middle East*, New York: Syracuse University Press.

[24] Chaisse Julien (2017): „Introduction", in: Chaisse Julien (ed.), *Charting the Water Regulatory Future: Issues, Challenges and Directions*, Cheltenham/Northampton: Edgar Elgar, 2.

krize dostupnih resursa vode za izazivanje sukoba predstavlja zloupotreba vode u funkciji oružja i pretnje za životnu sredinu u sukobima na Bliskom istoku. U kontekstu hroničnog prirodnog nedostatka vode, pod uticajem unutrašnjih ograničenja, rasta broja stanovnika, ekonomskog razvoja i diplomatskih sporova između priobalnih država sliva Eufrata i Tigra, dugi sušni periodi su pogoršali krizu vode i doveli do intenziviranja sukoba u tom regionu. U ratu koji je, u međuvremenu, eskalirao iz sasvim drugih razloga, teroristički entitet „Islamska država" često je strategije i taktike vezivao za vodu, u funkciji podrške oružanim dejstvima, instrumenta za širenje terora, izvora finansijske dobiti, ali i političkog instrumenta za legitimizaciju tvrdnji ovog entiteta. Ovaj način zloupotrebe vode za vođenje oružanih dejstava ozbiljno je narušio ionako rovitu životnu sredinu u regionu i eksponirao je potencijal vode kao sredstvo terora u strategiji sukoba.[25]

Argumenti u prilog strateškom značaju vode, kao i geostrateškim i geopolitičkim implikacijama njene nestašice, konstatovani su i dokumentovani u analizama država na prostoru centralne Azije. Države tog regiona su, iz prirodnih razloga, veoma retko naseljene i prinuđene su da trpe alokaciju stanovništva u skladu sa raspoloživim vodnim resursima. Geostrateški činioci su podstakli napore da se obezbedi dostupnost vode i obezbedi uslovan život na širem prostoru, ali je borba protiv prirode za sada rezultirala porastom stresa zbog nedostupnosti vode.[26]

3.2. „Diplomatija vode"

Savet Evropske unije je, u strateškom dokumentu, ocenio da će problem pristupa vodi u narednoj deceniji ugroziti stabilnost u mnogim delovima sveta, naročito u istočnoj Africi i centralnoj Aziji. Iz tog razloga, Evropska unija (EU) nastoji da bude uključena u odnose vezano za vode koji predstavljaju potencijalne bezbednosne izazove.[27] Primer teme za koju postoji aktivno interesovanje diplomatije EU je praćenje odnosa koji se razvijaju vezano za korišćenje voda na Bliskom istoku. Evropski parlament je, 2014. godine, izrazio zabrinutost zbog „odnosa u oblasti voda" na teritoriji Zapadne obale i Gaze.[28] Razlog koji je izazvao zabrinutost eksponira da se povodom vode i vodoprivredne stabilnosti razvijaju politički odnosi na regionalnom i na međunarodnom nivou. Prethodno su, 2013. godine, u Svetskoj banci, uz posredovanje SAD u nastojanju da se održava u

[25] Forsythe P. David (2017): „Water Politics in Tigris-Euphrates Basin: Hope for Negative Learning?", in: Cahan Axelrad Jean (ed.), *Water Security in the Middle East: Essays in Scientific and Social Cooperation*, Anthem Press, London New York, 177.

[26] Chellaney, Brahma (2011): *Water: Asia's New Battleground*, Washington: Georgetown University Press, 12.

[27] Council of the EU (2013): *Council conclusions on EU water diplomacy*, Foreign Affairs Council Meeting, July 22, 2013. http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/EN/foraff/138253.pdf (27.05.2018.)

[28] European Parliament (2014), *Israel-Palestine after the Gaza war and the role of the EU*, 2014/2845(RSP), OJ (18/9/2014) T8-0029/2014.

životu izraelsko-palestinski mirovni sporazum, Izrael, Jordan i Palestinske vlasti potpisali inicijativu o podeli vode.[29] Razvoj događaja, međutim, nije išao u skladu sa proklamovanim, već su Palestinci *de facto* isključeni iz procesa uspostavljanja pravičnijeg korišćenja resursa vode u, inače sušnom, regionu, što dugoročno ne predstavlja održivo rešenje, te stoga ni doprinos mirovnom procesu.[30]

Voda, zbog svog značaja za život, može imati centralnu ulogu i u spoljnopolitičkoj strategiji. U literaturi se navodi primer Izraela. Ova država koristi preko 95% dostupnih resursa vode u regionu, uključujući i na okupiranim teritorijama na Zapadnoj obali, Golanu i Gazi, kao i rečne tokove iz okolnih država. Kako su raspoloživi resursi već u funkciji, a tehnološke alternative preskupe za širu primenu, Izrael mora da obezbedi vodu van granica, kako ne bi morao da drastično smanji potrošnju.[31] Izrael je, suočen sa hroničnim problemom vodnih resursa još 1949. godine nacionalizovao vodoprivredu i administriranje poverio Komisiji za vode,[32] koja ima poslovne ogranke za planske poslove (kompanija Tahal[33]) i za vodoprivredu (Merkerot[34]). Kako se konstatuje u studiji Programa UN za životnu sredinu, s obzirom da je Izrael, vojnom uredbom od 7. juna 1967, resurse vode na okupiranim teritorijama preneo u nadležnost vojne komande, delatnosti pomenutih kompanija su praktično bile uključene u okvir sistema nacionalne odbrane.[35]

Prema podacima Programa UN za razvoj, do kraja 1970-tih godina, pomenuta kompanija Tahal je bila sa značajnim udelom („vodeća") na tržištu navodnjavanja, vodnih resursa i planiranja poljoprivredne proizvodnje u Latinskoj Americi. U tom periodu je, prema stručnim procenama, u Latinsku Ameriku plasirano oko polovine izvoza izraelske namenske industrije.[36] Priroda ove međupovezano-

---

29 Lazarou, Elena (2016): *Water in the Israeli-Palestinian Conflict*, European Parliamentary Research Service, http://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI(2016)573916 (27.05.2018.)

30 Zabrinutost EU se ispostavila osnovana, u februaru 2015. godine, kada su Sporazum o zajedničkom upravljanju resursima pijaće vode potpisali samo Izrael i Jordan i time distancirali Palestince iz bliskoistočnih procesa saradnjeu ovoj oblasti i formalno.

31 Stork, Joe (1983), „Water and Israel's Occupation Strategy", *Middle East Report&Information Project*, 13:116, https://www.merip.org/mer/mer116/water-israels-occupation-strategy (27.05.2018.)

32 Murphy, Ray (2012), Forgotten Rights: Consequences of the Israeli Occupation of Golan Heights, in: Keane, David; McDermott, Yvonne (eds.), *The Challenge of Human Rights: Past, Present and Future*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, 140.

33 Kompanija Tahal je osnovana pod većinskom kontrolom vlade (52%), uz koju su osnivači bili Jevrejska agencija (24%) i Jevrejski nacionalni fond (24%),

34 Kompanija Merkrot bila je u trećinskom vlasništvu države, a ostalo nacionalnih organizacija.

35 United Nations Environment Programme (2003), *Desk Study on the Environment in the Occupied Palestinian Territories*, Nairobi: UNEP, 20.

36 Kaufman, Edy; Shapira, Yoram; Barromi, Joel (1979): *Israeli-Latin American Relations*, New Jersey - Transaction Publishers, 111.

sti, kao spoljnopolitički pristup, eksponirana je u Kostarici, koja 1981. godine nije imala armiju, ali jeste ogroman spoljni dug. Izrael je, uz podršku SAD, ponudio vojnu pomoć, te je Izrael formirao vojsku i snage bezbednosti Kostarike, a istovremeno je kompanija Tahal, u saradnji sa Agencijom SAD za razvoj (USAID), ušla u posao razvoja zaštite granica, poljoprivrede i nastanjivanja. Ispostavilo se da su projekti bili i u funkciji kampanje protiv Nikaragve.[37] Ovakav spoljnopolitički pristup bio je primenjen i u afričkim državama u koje su se preko, između ostalog, i problema sa nedostatkom vode, uključivale kompanije za razvoj vodne infrastrukture, koje se tako ispostavljaju kao „oruđe spoljne politike". Činjenica da se u izraelskoj doktrini i tzv. Šestodnevni rat razmatra sa aspekta borbe za resurse vode kao važnog pokretača sukoba koji je eskalirao u oružani.[38]

Ujedinjene nacije su 2003. godinu proglasile Međunarodnom godinom pitke vode, s ciljem da se države pozovu na razvoju svesti o potrebi i akciji na planu što hitnije zaštite svetskih zaliha pitke vode.[39] Tokom pripreme ovog instrumenta prepoznato je, kako je tadašnji generalni sekretar UN Kofi Anan istakao da postoji realna mogućnost da kriza vode preti da u budućnosti postane pokretač sukoba, uključujući i oružane.

Upravljanja resursima vode, kao prirodno višestruko organičenog resursa i vitalne životne potrebe, suočeno je sa izazovom da je potrebno univerzalno prepoznavanje i saglasnost o odgovorima na jedinstvenost mnoštva procesa, interesa i globalni geopolitički kontekst. Iz toga proizilazi da je u toj oblasti neophodan pristup koji može da obezbedi prevazilaženje kompleksnih problema vode (prilagodljivo upravljanje), poput potreba gradova, poljoprivrede, energetske bezbednosti, životne sredine, javnog zdravlja itd. Iznalaženje mogućnosti da se rešavaju složeni problemi dovelo je u međunarodnom sistemu do razvoja specifične veštine i prakse pregovora između država vezano kada se radi o pitanjima vezanim za vodu (diplomatija voda), kao specifičnog metoda u okviru spoljnih poslova. Radi se o dinamičnom procesu, koji bi trebalo da podržava bitne napore ka miroljubivoj, solidarnoj i održivoj saradnji radi prevazilaženja suprotstavljenih interesa vezano za vodu, između zajednica, geografskih regiona i država.

4. Uloga vode iz ugla teorija međunarodnih odnosa

Spoljna politika se može posmatrati u smislu politike moći (realistički) ili u smislu ljudske svesti i njenoj ulozi u svetskim poslovima (konstruktivistički). Rea-

[37] Hunter, Jane (1987): *Israeli Foreign Policy: South Africa and Central America*, Boston - South End Press, 168.

[38] Gluska, Ami (2006): The War Over Water During the 60s, in: Bar-On Mordechai (ed.), *Never-Ending Conflict: Israeli Military History*, Stackpole Books, Mechanicsburg, 109.

[39] UN General Assembly, *International Year of Freshwater, 2003*, UN Doc A/RES/55/196 (1 February 2001), para 4.

listi se razlikuju u određivanju sadržine moći i kako i u kojoj meri moć utiče na politiku, ali su saglasni da moć ima snažne materijalističke elemente i da će spoljna politika imati uticaj na unutrašnju politiku, da će varirati u skladu sa bezbednosnim izazovima iz spoljnog okruženja. Realistički posmatrano, relativna veličina materijalnih resursa u koje nesporno spadaju i resursi vode, utiče na sposobnost države da odredi planove i da utiče na specifične odluke i ishode u međunarodnim odnosima. Budući da priroda strateškog okruženja utiče na to da li su opstanak i bezbednost države izloženi neposrednom riziku ili pretnji, činioci poput stabilnosti dostupnosti i pristupa vodi će verovatno uticati i na relativnu težinu unutrašnjih uticaja na spoljnu politiku. U tom smislu, sile koje raspolažu stabilnim resursima i rezervama vode trebalo bi da imaju veći spoljnji prostor za akciju u svojoj spoljnoj politici nego države sa neadekvatnim vodnim resursima, shodno premisi da bezbedne države imaju veći spoljni akcioni prostor u spoljnoj politici od nebezbednih država.

Realizam je pristup koji spoljnu politiku objašnjava polazeći od toga da međunarodni sistem ima anarhičnu strukturu i da odsustvo legitimnog monopola moći u međunarodnom sistemu stvara podstrek za države da se fokusiraju na opstanak kao osnovni cilj i samopomoć kao najvažnije sredstvo za postizanje tog cilja. Međutim, "opstanak" i "samopomoć" mogu imati mnogo oblika, a posebno kada se radi o problemu nadomeštanja prirodnih nedostataka, na koje ljudi mogu samo ograničeno da utiču. Oblike opstanka oblikuju se mehanizmima socijalizacije i konkurencije u međunarodnom sistemu, a sistemski podsticaji se filtriraju kroz percepcije donosilaca spoljnopolitičkih odluka i institucija političke zajednice koji omogućavaju i ograničavaju kapacitet odlučilaca da odgovore na podsticaje. Mnogo teorija međunarodnih odnosa, a posebno neorealizam, su materijalističke u osnovi i fokusiraju se na to kako alokacija materijalne moći, kao što su vojne snage i ekonomske sposobnosti, određuje ravnotežu moći između država i objašnjava ponašanje država. Nedostatak realističkog pristupa, kada se izolovano posmatra značaj vode odslikava, na primer, pozicija finansijski bogate Saudijske Arabije, koja je za prehranu stanovništva zavisna od uvoza nasuprot mnogo siromašnijem i sankcijama izloženom Iranu, koji nije suočen sa problemom nedostatka vode.

Konstruktivisti, s druge strane, relativizuju jednostrani materijalni fokus i kao najvažniji aspekt međunarodnih odnosa ističu društveni momenat. Oni, suočeni sa nedoslednostima realističkog pristupa u praksi, polaze od toga da društvena stvarnost nije objektivna ili stvarna, odnosno da društveni i politički svet, uključujući i međunarodne odnose, nije fizički entitet niti materijalni objekat izvan ljudske svesti. Shodno tome, oni smatraju da proučavanje međunarodnih odnosa treba usmeriti na ideje i uverenja koja informišu učesnike na međunarodnoj sceni i zajedničko razumevanje između njih. Međunarodni sistem, po njima, ne postoji samostalno već kao intersubjektivna svest među ljudima i, shodno tome, sistem konstituišu ideje, a ne materijalne sile. Međunarodni sistem bi, tako posmatrano, bio ljudski izum ili stvaranje, intelektualne i idejne vrste.

To je grupa ideja, misli i sistema normi, koji određeni ljudi u određenoj političkoj zajednici organizuju u određeno vreme i mestu.

Društveni svet se delom sastoji od materijalnih elemenata, ali ideje i svest o tim elementima određuju njihov značaj i u umovima onih koji učestvuju u procesu odlučivanja. Međunarodni sistem bezbednosti i odbrane, na primer, sastoji se od teritorija, stanovništva, naoružanja i druge fizičke i prirodne imovine. Ali percepcija prema kojoj se ova imovina organizuje i koristi, odnosno misao kojom joj se daje svrsishodan značaj, kojom se organizuje i koristi u međunarodnom sistemu je jednako važna.[40] U tom kontekstu unutrašnja normativna struktura i način na koji utiče na interese i politiku u vezi sa vodom ima ulogu u nacionalnoj bezbednosti i spoljnoj politici. Ovo je tim pre slučaj s obzirom da je raspoloživi resurs vode činilac koji pomaže u definisanju interesa i njeno korišćenje podrazumeva i učesnike koji oblikuju nacionalnu politiku bezbednosti, međunarodni sistem i globalne pretnje.

Vodna bezbednost prepoznaje da pristup i korišćenje voda može dovesti do konkurencije i sukoba, zbog čega je upravljanje (političko) ovim resursom vezano za održavanje mira i stabilnosti, na unutrašnjem i međunarodnom planu. Ovo se tardicionalno vezivalo za vodotokove u prekograničnim rečnim slivovima, ali kako se danas razvio niz pretnji vezano za čisoću i dostupnost nadzemne i podzemne pijaće vode nije moguće zanemariti razvoj suprotstavljenih interesa u međudržavnom i unutrašnjem okruženju.[41]

Sa aspekta nacionalne bezbednosti, vrednosna platforma je nepromenjena u odnosu na period priprema Konferencije u Stokholmu, 1972. godine, odnosno podrazumeva traženje načina da se održi privilegovani rast u postojećem ekonomskom poretku. To objašnjava razvoj gledišta koja „ozelenjavaju" postojeće politike, bez rešavanja osnovnog razvojnog problema – nepravičnosti. Međunarodni sistem je nakon Rio konferencije, 1992. godine, dopunjen nizom sredstava spoljne politike, poput voluntarističkog koncepta "dobrog administriranja", nametanjem liberalnog koncepta ljudskih prava i otvorenog uslovljavanja politika država u razvoju. Bez sadržine, u vidu vrednosnog ograničenja ljudskih aktivnosti u više dimenzija u cilju obezbeđivanja uslova za opstanak i život vrste, čitav koncept postaje međunarodno birokratizovan. Kroz složeni mehanizam pokazatelja i njihovog praćenja, koji je unapređen razvojem informacionog društva i globalizacije, praksa se svodi na kontrolu i evidencije, vezano za ciljeve, koji se uglavnom ne realizuju, ali se uprkos tome proširuju. Tako se relativizuje neposredna odgovornost država, vezivanjem upravljanja za pojmove, kao što su „podložnost sistemskoj odgovornosti", „inkluzivnost", „privatno-javna partnerstva". Tako, pitanje ekologije, a posebno pravednost u dostupnosti i pristupu čistoj pija-

[40] Jackson, Robert; Sorensen, Georg (2016), *Introduction to International RelationsTheories and Approaches*, 6th edition, Oxford, Oxford University Press, 127.

[41] Ribeiro Wagner Costa, Sant'Anna Fernanda Mello (2014), „Water Security and Interstate Conflict and Cooperation", *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 60/3, 578-579.

ćoj vodi, u funkcionalnom smislu, dobija na međunarodnom nivou odlike platforme za aktivizam za čije rezultate i posledice niko nije odgovoran, a u strukturalnom, mreže za ostvarivanje globalnog uticaja. U navedenom kontekstu, kao ključna sadržina ekološke bezbednosti u doktrini se prihvataju: kvantitativne i kvalitativne ocene mogućih izmena prirodnih komponenti životne sredine i ekosistema pri kojima se ne narušavaju njihove osnovne strukture i funkcionalne karakteristike i odnosi, sposobnost nacije da odoli oskudicama životne sredine, rizicima i neželjenim promenama u životnoj sredini ili eventualnim sukobima, kao i ekološke odnose i evolutivne procese nužne za ljudsku dobrobit. Ekološka bezbednost, dakle, najopštije posmatrano, nužno obuhvata zaštitu zajednice od pretnji nereverzibilnim posledicama za kvalitet života, kao vrednost, do kojih može doći usled nedostatka resursa, degradacije životne sredine, biološke opasnosti itd, koji se tiču pre svega raspoloživosti vode. Ovi izazovi vezani su za iscrpljivanje prirodnih resursa i zagađivanje prirodne sredine, kao problemima na univerzalnom nivou. Zato, u uslovima globalizacije, bezbednost obuhvata promene koje mogu ugroziti ekološku bezbednost na nacionalnom planu, koje mogu da dovedu do otvorenih sukoba na međunarodnom i unutrašnjem planu i imaju potencijal da destabilizuju državu, te kao takva predstavljaju legitimno zaštićene vrednosti nacionalne bezbednosti, ali i zajedničke vrednosti država.[42]

5. Normativno oblikovanje koncepta prava na vodu

Svet je suočen sa situacijom da, prema podacima UN iz 2015. godine, 884 miliona ljudi nema pristup sigurnoj vodi za piće, a više od 2,3 milijarde ljudi nema dostupne odgovarajuće sanitarne uslove, što rezultira masovnom obolјevanju izloženih i visoku smrtnost najosetljivijih, a posebno dece.[43] U tom kontekstu, pravičan pristup čistoj vodi za piće i sanitarnim uslovima se ispostavlja kao preduslov ostvarivanja svih drugih ljudskih prava, što je 2003. godine zaključio Komitet za ekonomska, socijalna i kulturna prava, telo koje nadzire sprovođenje Međunarodnog pakta o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima.[44] Generalna skupština UN je 2010. godine prepoznala „pravo na sigurnu i čistu pijaću vodu i sanitarne uslove kao ljudsko pravo koje je suštinsko za puno uživanje života i svih ljudskih prava."[45] Vrednosno posmatrano, s obzirom da je

[42] Stevanović, Miroslav; Đurđević, Dragan; Jovanović, Larisa, Ekološka bezbednost u kontekstu interesa nacionalne bezbednosti Republike Srbije, Ecologica, 23:84/2016, 694.

[43] World Health Organization, United Nations Children's Fund (2017), *Progress on Drinking Water, Sanitation and Hygiene: 2017 Update and Sustainable Development Goal Baselines*, Geneva -WHO, 3-4.

[44] Committee on Economic, Social and Cultural Rights, *General Comment No. 15: The right to water*, E/C.12/2002/11 (20 January 2003), para. 1.

[45] UN General Assembly, *The human right to water and sanitation*, A/RES/64/292 (3 August 2010), para. 1

voda uslov samog života, njena dostupnost je opšta pretpostavka za uživanje bilo kojeg prava individue.

Prema shvatanju u okviru sistema UN, međunarodno pravo voda sadrži tri osnovne dimenzije mehanizama i normi koji se odnose na korišćenje i upravljanje resursima, uopšte, i vodom, posebno. Prva se tiče nastojanja da se izbegnu i rešavaju sukobi, kao i nastojanja da se na tom planu nadmetanje transformiše u putanju razvoja. Osim u tom pogledu, pravni položaj vode je predviđen i u slučaju oružanih sukoba i opštom dužnošću saradnje po pitanju prekograničnih voda. Konačno, u međunarodnom pravu se ekonomski aspekt upravljanja vodnim resursima ispoljava posebno, u arbitražnim odlukama u investicionim sporovima.[46]

U izveštaju „Naša zajednička budućnost", iz 1987. godine, konstatuje se „Zemlja je jedna, ali svet nije".[47] Navedeni normativni diskurs, koji dostupnost pijaće vode zagovara u kontekstu prava individue, sudara se sa pitanjem da li transnacionalna međuzavisnost vezano za prirodu uopšte i za pijaću vodu, konkretno, umanjuju domašaj suverenosti. Činjenica da vode nisu statične i vezane za političke granice dovela je do mnogih sporazuma o vodotokovima i argument je u prilog navedenom shvatanju, ali jednako je činjenica da komercijalni i politički interesi sprečavaju da se isti napredak postigne i po pitanju pitke vode.[48] Ponašanje država u odnosu na dostupnost vode, kao opšteg dobra, prevazilazi odnose povodom plovidbe, eksploatacije ribe i korišćenja vodotokova i prirodnog okruženja i zadire u pitanje postupanja države na svojoj teritoriji prema, uz vazduh, osnovnom preduslovu života, koji je u određenom trenutku na i ispod teritorije u okviru njenih granica.

Države su u okrilju UN proklamovale ciljeve održivog razvoja, od kojih se dostupnosti i korišćenja pijaće vode tiču: suzbijanje bolesti koje su vezane ili se prenose neispravnom vodom; dostupnost i održivo upravljanje vodama; smanjiti otpuštanje hemikalija i svih otpada u vazduh, vodu i zemlju; očuvanje, restauracija i održivo korišćenje kopnenih i unutrašnjih slatkovodnih ekosistema u okviru njihovih usluga. Vrednosno posmatrano, radi se o prepoznavanju dužnosti u vezi sa pravom svakog živog bića na sigurnu pijaću vodu,[49] oskudica i

[46] United Nations Institute for Training and Research, *Introduction to Water Diplomacy*, http://www.unwater.org/app/uploads/2017/10/introduction-to-water-diplomacy-course-brochure.pdf&usg=aovvaw 3n9bxke3xsihei3dl7fio6.pdf (27.05.2018.)

[47] World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, UN Doc A/42/427 (4 August 1987), Ch. 1, para. 1.

[48] Tvedt Terje, McIntyre Owen, Kasse Woldesadik Tadessa (2015), „Sovereignty, the Web of Water and the Myth of Westphalia", in: Tvedt Terje, McIntyre Owen, Kasse Woldesadik Tadessa (eds.), *A History of Water: Sovereignty and International Water Law*, IB Taurus. London, New York, 19. 6

[49] UN General Assembly, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, A/RES/70/1 (21 October 2015), Sustainable Development Goals 3,6,12,15, para. 7

zagađenje vode prepoznaju se kao globalne pretnje održivom razvoju, a njeno efikasnije korižćenje kao pretnja kvalitetu života.[50]

Kako bi se učvrstila platforma za saradnju i partnerstva na svim nivoima i ojačao fokus na integrisano upravljanje vodnim resursima, u Generalnoj skupštini UN je proklamovana dekada za akciju, od koje se očekuje doprinos širenja dobrih praksi, mreža zagovaranja, umrežavanja i izgradnje partnerstava na planu održivog upravljanja vodama.[51] Deo teorije, u tom smislu, zagovara saradnju kao načelo upravljanja vodama, međutim u elaboraciji se bavi obradom eksploatacije slivova i vodotokova,[52] zbog čega se čini da se saradnja prvenstveno odnosi na inkorporaciju ekonomskih interesa u međunarodni poredak.

Ključne teme i izazovi u normativnom poretku voda, danas, odnose se na procese koji uslovljavaju kako ovaj jedinstveni i nezamenljivi resurs privlači pažnju ljudi, izvori moći koji utiču na to kako će se resursi vode alocirati, koristiti i zaštititi, kao i svrhe koje usmeravaju odluke o ceni, dostupnosti i pristupu. Saradnja i ravnopravnije upravljanje vodama je notorni imperativ ukoliko međunarodna zajednica želi da se na odgovarajući način suočava sa izazovima vode i povezanim rizicima, a posebno u državama u razvoju. Iako postoji mnogo koncepcija o mogućnosti za unapređenje pravičnog snabdevanja vodom (uključujući recikliranje otpadnih voda, oplemenjivanje i konzervaciju), bez uključivanja načina na koji se rešavaju problemi stanovništva, primena normativnog poretka se u praksi suočava sa preprekama koje ne mogu razvijati saradnju, već izazvati nove sukobe.[53]

U skladu sa shvatanjem o teritorijalnom integritetu prirodnih resursa, potvrđeno je pravo država da eksploatišu sopstvene resurse, uključujući pijaću vodu. Eksploatacija, međutim, mora biti uravnotežena sa odgovornošću da obezbedi da aktivnosti unutar jurisdikcije ili kontrole ne uzrokuju štetu drugim državama. Asocijacija za međunarodno pravo je u cilju kodifikacije odgovarajućih pravila na terenu usvojila tzv. Berlinska Pravila o vodnim resursima, u kojima se predviđa da će države u slučaju suprotstavljenih interesa upotrebe prvo izdvojiti vode za zadovoljavanje osnovnih ljudskih potreba.[54] Štaviše, član 17 izričito propisuje individualno pravo pristupa vodi.[55]

Međunarodni sporovi vezano za sveže vode obuhvataju različite aspekte, među kojima su pitanja razgraničenja, pristupa i korišćenja vodnih resursa, kao i

---

50 *ibid*., paras. 14, 33, 34.

51 UN General Assembly, *International Decade for Action: Water for Sustainable Development*: 2018–2028, UN doc A/RES/71/222 (7 February 2017)

52 Cosgrove J. William, Rijsberman R. Frank (2014): *World Water Vision: Making Water Everybody's Business*, London/New York - Earthscan, 57

53 Bliže: Feldman L. David (2017), *Water Politics: Governing Our Most Precious Resource*, Cambridge, Malden - Polity Press.

54 International Law Association (2004), *Berlin Rules on Water Resources* (n 5), art 14(1)

55 *ibid*., Art 17(1)

utvrđivanje kvote za eksploataciju ribljeg fonda. Neki međunarodni instrumenti se odnose na slatke vode,[56] a Stalni arbitražni sud izgradio je i određenu praksu u toj oblasti.[57] Kako se konstatuje u teoriji, u međunarodnom pravu se razvija normativni poredak u oblasti voda. U ovoj oblasti, do sada se kao opšte prihvaćeno iskristalisalo materijalno načelo „pravičnog i razumnog korišćenja", koje prihvata i Međunarodni sud pravde.[58] Dosadašnji razvoj, međutim, ima svoja ograničenja i izazove, posebno kada se radi o uticaju na probleme koji nastaju kao posledica sprovođenja ugovornih odnosa između privatnih investitora i država.[59]

Materijalna i proceduralna načela običajnog međunarodnog prava koja se odnose na vodu kodifikovala je Komisija UN za međunarodno pravo u Konvenciji UN o pravu plovidbene upotrebe vodotokova. Prema ovoj kodifikaciji, u običajna pravila se svrstavaju načela: ravnopravnog i razumnog korišćenja, obaveza da se ne izazove značajna šteta i opšta dužnost saradnje, uključujući informisanja, savetovanja i pregovaranja o merama koje mogu uticati na druge države.[60] Navedena, inače, spadaju u opšta načela međunarodnog prava životne sredine, te je sporno u kojoj meri predstavljaju doprinos pozitivnom razvoju međunarodnog prava u oblasti pijaće vode.

Međunarodni sud pravde je 2016. godine prihvatio zahtev Čilea da se odredi u pitanju "da li je sliv reke Silala/Siloli međunarodni vodotok čija je upotreba od strane Čilea i Bolivije regulisana običajnim međunarodnim pravom".[61] Radi se o prvom slučaju o statusu vodotoka kao "međunarodnom" pred Sudom i ako Sud utvrdi da ova reka jeste međunarodni vodotok, imaće priliku da pojasni materijalne i neke obaveze država u pogledu upotrebe takvih rečnih tokova.

---

56 Na primer, Konvencija o pravu korišćenja neplovidbenih korišćenja međunarodnih vodotokova (1997 entry in force 2014,), Protokol o građanskoj odgovornosti i kompenzaciji za štetu izazvanu prekograničnim dejstvima industrijskih akcidenata u prekograničnim vodama iz 2003. godine Konvencija zaštiti i korišćenju prekograničnih vodotokova i međunarodnih jezera (1992). u

57 Na primer, Kingdom of the Netherlands v. French Republic pursuant to the Additional Protocol to the Convention on the Protection of the Rhine (ICGJ 374 (PCA 2004), 12th March 2004), Guyana-Suriname pursuant to UN Convention on The Law of the Sea (ICGJ 370 (PCA 2007), 17 September 2007), or Pakistan-India pursuant to bilateral Indus Waters Treaty (ICGJ 478 (PCA 2013), 20th December 2013)

58 Bliže: Todić, Dragoljub (2015): „Upravljanje vodnim resursima i evropske integracije Srbije", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Nišu*, 54:71, 149-168; Vučić, Mihajlo (2017): „Pravičnost i korišćenje zajedničkih vodnih dobara", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Nišu*, 56:75, 107-127.

59 de Chazournes Laurence Boisson (2013), *Fresh Water in International Law*, Oxford - Oxford University Press, 279

60 *Convention on the Law of the Non-Navigational Uses of International Watercourses* (adopted 21 May 1997, entered into force 17 August 2014), UN Doc A/RES/51/229 Arts. 5-10.

61 International Court of Justice, *Dispute over the Status and Use of the Waters of the Silala (Chile v. Bolivia)*, Order of 1 July 2016, ICJ Reports 2016, 243; *id.*, *Application of Republic of Chile instituting proceedings filed in the registry of the Court on 6 June 2016*, paras. 2-5.

6. Zaključak

Analiza odnosa koji se razvijaju povodom vode na međunarodnom planu potvrđuju polazište da su međunarodna vodna politika i vodna bezbednost postali elementi prilagođavanja u međunarodnim odnosima, te time od značaja za spoljnopolitičko odlučivanje. Voda postaje problem globalnih dimenzija, po geografskim zakonitostima i nužno je globalna, ali je teritorijalna, te podstiče odnose između zemalja kroz koje teče ili u kojima je locirana i postaje jedna od najtraženijih roba.

Teorijski posmatrano, voda utiče na dinamiku globalne političke ekonomije i geopolitike. Politički odlučioci i društveni odnosi pozicioniraju se prema resursima vode, koji su nezamenljivi. Kao i drugi prirodni resursi, voda ima odlike zbog kojih može predstavljati komunalnu uslugu, ukoliko je rezultat proizvodnog procesa. To znači da, iako je prirodni resurs, odnosno kolektivno dobro, pristup vodi zavisi od političke odluke. Analize međunarodnih sukoba za prirodne resurse uglavnom su posledica oskudice tog resursa i nemogućnosti političke zajednice da im pristupi, zbog čega nestašica vode može da generiše međunarodni sukob, kako između država kojima jeste i drugih kojima nije dostupna, tako i zbog političke podele vodotokova ukoliko korišćenja vode u jednoj državi ima negativan uticaj u drugoj.

Osnovni izazov predstavlja to da za životnu sredinu, u koju spada i pristup slatkoj vodi, i za mnoga pitanja njene zaštite ne važe političke granice. Analiza pristupa ekološkoj bezbednosti u aktuelnom, birokratizovanom, međunarodnom okruženju ukazuje da se krize održivosti životne sredine, *ergo* i vode, sve više smatraju pretnjom za nacionalnu i međunarodnu bezbednost.

Šire posmatrano, u nedostatku međunarodnopravne određenosti eksploatacije procedura koje obezbeđuju zaštitu vode, čini se da je upravljanje vodom neophodno podvrgnuti jasnim unutrašnjim pravilima i nadzoru, kako bi se obezbedio stabilan pristup i dostupnost vode za stanovništvo i zaštita interesa nacionalne bezbednosti. Čini se da bi vodu trebalo posmatrati kao kolektivno dobro, o kome se država u kontekstu zaštite životne sredine stara tako što obezbeđuje integritet od okruženja i zaštiti na način koji obezbeđuje ispunjavanje međunarodnih standarda, uz zaštitu suvereniteta nad njima, sve dok se ne uspostavi međunarodni pravni poredak pravičnog i održivog korišćenja i pristupa vodi. Činjenica je da ovaj pristup, ukoliko bi bio dosledno sproveden, nosi rizik da se pitanje voda sekuritizuje, odnosno da se, od ppitanja opšteg dobra svede na tradicionalno bezbednosno pitanje koje nije predmet političke debate. Kako se radi o strateškom resursu, čini se da bi za početak trebalo utvrditi bar obavezu da je za ugovora o investicijama u oblasti voda obavezno razmatranje na resornim odborima Narodne skupštine za odbranu i bezbednost.

Literatura

- Busby W. Joshua (2016): „Climate Change and U.S. National Security: Sustaining Security Amidst Unsustainability", in Suri Jeremi; Valentino Benjamin (eds.), *Sustainable Security: Rethinking American National Security Strategy*, Oxford University Press, Oxford, 196-232.
- Busby W. Joshua, „Who Cares About the Weather?: Climate Change and U.S. National Security", *Security Studies*, 17:3/2008, 468–504.
- Chaisse Julien (2017): „Introduction", in: Chaisse Julien (ed.), *Charting the Water Regulatory Future: Issues, Challenges and Directions*, Cheltenham/ Northampton: Edgar Elgar, 1-22.
- Chellaney, Brahma (2011): *Water: Asia's New Battleground*, Washington: Georgetown University Press.
- Committee on Economic, Social and Cultural Rights, *General Comment No. 15: The right to water*, E/C.12/2002/11 (20 January 2003).
- *Convention on the Law of the Non-Navigational Uses of International Watercourses* (adopted 21 May 1997, entered into force 17 August 2014), UN Doc A/RES/51/229.
- Cosgrove J. William, Rijsberman R. Frank (2014): *World Water Vision: Making Water Everybody's Business*, London/New York – Earthscan.
- Council of the EU (2013): *Council conclusions on EU water diplomacy*, Foreign Affairs Council Meeting, July 22, 2013. http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/
- Damon Arwa, Alkhshali Hamdi, Inside Mosul Dam: Disaster Waiting to Happen?, *CNN*, April 9, 2016, http://www.cnn.com/2016/04/08/middleeast/inside-the-mosul-dam/index.html (27.05.2018).
- de Chazournes Laurence Boisson (2013), *Fresh Water in International Law*, Oxford - Oxford University Press.
- Devlin Colleen, Hendrix S. Cullen (2014): „Trends and Triggers Redux: Climate Change, Rainfall, and Interstate Conflict", *Political Geography, Special Issue: Climate Change and Conflict*, 27–39.
- Dimitrijević Vojin, Stojanović Radoslav, *Međunarodni odnosi*, 4. izdanje, Beograd – Službeni list SRJ, 1996.
- European Parliament (2014), *Israel-Palestine after the Gaza war and the role of the EU*, 2014/2845(RSP), OJ (18/9/2014) T8-0029/2014.
- Feldman L. David (2017), *Water Politics: Governing Our Most Precious Resource*, Cambridge, Malden - Polity Press.
- Forsythe P. David (2017): „Water Politics in Tigris-Euphrates Basin: Hope for Negative Learning?", in: Cahan Axelrad Jean (ed.), *Water Security in the Middle East: Essays in Scientific and Social Cooperation*, Anthem Press, London New York, 177. 167-184.

- Gluska, Ami (2006): The War Over Water During the 60s, in: Bar-On Mordechai (ed.), *Never-Ending Conflict: Israeli Military History*, Stackpole Books, Mechanicsburg, 109-133.
- Halvard Buhaug et al. (2014), „One Effect to Rule Them All? A Comment on Climate and Conflict", *Climatic Change*, 127:3–4, 391–397.
- Hsiang M. Solomon, Meng C. Kyle, Cane A. Mark (2011), „Civil Conflicts Are Associated with the Global Climate", *Nature*, 476:7361, 438–441.
- Hunter, Jane (1987): *Israeli Foreign Policy: South Africa and Central America*, Boston - South End Press.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (2014): *Climate Change 2014 - Impacts, Adaptation, and Vulnerability: Part A: Global and Sectoral Aspects*, Working Group II Contribution to the Fifth Assessment Report, Cambridge, New York – Cambridge University Pres, 775-777.
- International Court of Justice, *Application of Republic of Chile instituting proceedings filed in the registry of the Court on 6 June 2016*.
- International Court of Justice, *Dispute over the Status and Use of the Waters of the Silala (Chile v. Bolivia)*, Order of 1 July 2016, ICJ Reports 2016, 243;
- International Law Association (2004), *Berlin Rules on Water Resources*
- Jackson, Robert; Sorensen, Georg (2016), *Introduction to International RelationsTheories and Approaches*, 6th edition, Oxford - Oxford University Press.
- Jean-Vasile Andrei, Rahoveanu Adrian Turek (2013), *Sustainable Technologies, Policies, and Constraints in the Green Economy*, Hershey - IGI Global.
- John Waterbury (1979): *Hydropolitics of the Nile Valley: Contemporary Issues in the Middle East*, New York: Syracuse University Press.
- Kaufman, Edy; Shapira, Yoram; Barromi, Joel (1979): *Israeli-Latin American Relations*, New Jersey - Transaction Publishers.
- King Marcus DuBois (2015): „The Weaponization of Water in Syria and Iraq", The Washington Quarterly, 38:4, 153-169
- Koubi Vally *et al.* (2012): „Climate Variability, Economic Growth, and Civil Conflict", *Journal of Peace Research*, 49:1, 113-127.
- Lazarou, Elena (2016): *Water in the Israeli-Palestinian Conflict*, European Parliamentary Research Service, http://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference =EPRS_BRI(2016)573916 (27.05.2018.)
- Meissner Richard (2017), *Paradigms and Theories Influencing Policies in the South African and International Water Sectors: A Framework for Policy Analysis*, Cham - Springer.
- Mekonnen M. Mesfin; Hoekstra Y. Arjen (2016), „Four Billion People Facing Severe Water Scarcity", *Science Advances*, 2:2, e1500323. DOI: 10.1126/sciadv.1500323 (27.05.2018.)
- Murphy, Ray (2012), Forgotten Rights: Consequences of the Israeli Occupation of Golan Heights, in: Keane, David; McDermott, Yvonne (eds.), *The*

Challenge of Human Rights: Past, Present and Future, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, 138-143.
- Ole Magnus Theisen, Helge Holtermann, and Halvard Buhaug (2012), „Climate Wars? Assessing the Claim That Drought Breeds Conflict", *International Security*, 36:3, 79–106.
- pressdata/EN/foraff/138253.pdf (27.05.2018.)
- Raleigh Clionadh, Kniveton Dominic (2012): „Come Rain or Shine: An Analysis of Conflict and Climate Variability in East Africa", *Journal of Peace Research*, 49:1, 51–64.
- Ribeiro Wagner Costa, Sant'Anna Fernanda Mello (2014), „Water Security and Interstate Conflict and Cooperation", *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 60/3, 573-596.
- Stevanović, Miroslav; Đurđević, Dragan; Jovanović, Larisa, Ekološka bezbednost u kontekstu interesa nacionalne bezbednosti Republike Srbije, Ecologica, 23:84/2016, 691-696.
- Stork, Joe (1983), „Water and Israel's Occupation Strategy", *Middle East Report&Information Project*, 13:116, https://www.merip.org/mer/mer116/water-israels-occupation-strategy (27.05.2018.)
- Todić, Dragoljub (2015): „Upravljanje vodnim resursima i evropske integracije Srbije", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Nišu*, 54:71, 149-168.
- Tvedt Terje, McIntyre Owen, Kasse Woldesadik Tadessa (2015), „Sovereignty, the Web of Water and the Myth of Westphalia", in: Tvedt Terje, McIntyre Owen, Kasse Woldesadik Tadessa (eds.), *A History of Water: Sovereignty and International Water Law*, IB Taurus. London, New York, 3-26.
- UN DESA (2012): *World Urbanization Prospects: The 2011 Revision*, Population Division report, UN Doc ST/ESA/SER.A/322, New York: United Nations Publications.
- UN General Assembly, *International Decade for Action: Water for Sustainable Development*: 2018–2028, UN doc A/RES/71/222 (7 February 2017).
- UN General Assembly, *International Year of Freshwater, 2003*, UN Doc A/RES/55/196 (1 February 2001).
- UN General Assembly, *The human right to water and sanitation*, A/RES/64/292 (3 August 2010).
- UN General Assembly, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, A/RES/70/1 (21 October 2015).
- United Nations Environment Programme (2003), *Desk Study on the Environment in the Occupied Palestinian Territories*, Nairobi - UNEP.
- United Nations Institute for Training and Research, *Introduction to Water Diplomacy*, http://www.unwater.org/app/uploads/2017/10/introduction-to-water-diplomacy-course-brochure.pdf&usg=aovvaw3n9bxke3xsihei3dl7fio6.pdf (27.05.2018.)

- USA Office of Director of National Intelligence (2012), *Global Water Security*, Intelligence Community Assessment 2012-08 (2 February 2012), https://www.dni.gov/files/documents/ Special%20Report_ICA%20Global%20Water%20Security.pdf (27.05.2018.)
- Vučić, Mihajlo (2017): „Pravičnost i korišćenje zajedničkih vodnih dobara", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Nišu*, 56:75, 107-127.
- Vujić Jasmina, Antić Dragoljub (2015), Ekološke i zdravstvene posledice NATO bombardovanja 1999, s akcentom na osiromašeni uranijum, *Nova srpska politilka misao*, 31. mart 2015. http://www.nspm.rs/srbija-i-nato/ekoloske-i-zdravstvene-posledice-nato-bombardovanja-1999-s-akcentom-na-osiromaseni-uranijum.html (30.05.2018.)
- World Bank (2002), Private sector development strategy: directions for the World Bank Group, Washington - The World Bank. http://documents.worldbank.org/curated/en/ 611361468314083684/pdf/449330BR0Box321lose d0April016020021.pdf (27.05.2018.)
- World Bank (2016): *High and Dry: Climate Change, Water, and the Economy*, Washington - World Bank.
- World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, UN Doc A/42/427 (4 August 1987).
- World Health Organization, United Nations Children's Fund (2017), *Progress on Drinking Water, Sanitation and Hygiene: 2017 Update and Sustainable Development Goal Baselines*, Geneva -WHO.

Miroslav D. Stevanović
Dragan Ž. Đurđević

UDC 351.79:[502.172:546.212

Review scientific article
Received 06.12.2017.
Approved 02.05.2018.

WATER SAFETY FROM THE NATIONAL SECURITY ASPECT

In this paper, the focus is on the problem of availability and access to fresh water from the aspect of stability of political communities and relations that are developing internationally, related to fresh water. The subject is problematized, starting from the assumption that water has become a global problem and one of the most sought-after commodity, and thus necessarily, along with the internal, stimulating the relations between the states in which it is located or which it is flowing through. The problematized task is approached through analysing the functional relations that are being developed on the basis of using water in the function of politics and using its accessibility and importance as an instrument in external relations. In this context, the normative conceptualisation of the individual's rights to water in the international order is analysed. The obtained results indicate that in conditions of international legal uncertainty of exploitation and protection of fresh water and bureaucratic international environment, relations between societies and foreign policy decisions are affected by the stability of availability and access to national water resources. Such findings provide a basis for the conclusion that the stability of availability and access to water represents not only the basic value in terms of life-essential substance, but also of the political community, that is the interest of national security. In this context, the aim of this paper is to suggest the necessity of a national approach to the management of fresh water as a collective good of the political community, until the international legal regime for its fair and sustainable use and access is established, and the duty of state is enforced to ensure its integrity and protection in accordance with the international obligations, with the protection of sovereignty of available resources.

Keywords: *hydro politics, water diplomacy, right to water, critical infrastructure, freshwater stability*

Tatjana Cvetkovski*
Slobodan Stamenković**

UDK 159.953-057.875:167

Originalni naučni rad
Primljen 14.11.2017.
Odobren 18.12.2017.

RAZVOJ POSEBNIH KOMPETENTNOSTI STUDENATA I STIMULISANJE ISTRAŽIVAČKOG RADA

Potrebe za visokoobrazovanim kadrovima su nesporni cilj i imperativ strategija obrazovanja u EU i Srbiji. Zahtevi tržišta rada u Republici Srbiji usmereni su na kadrove sa specifičnim kompetentnostima, koje treba da budu razvijene kroz sistem učenja studenata na fakultetima, u sastavu univerziteta. Zbog toga fakulteti moraju biti orijentisati ka podizanju kvaliteta nastave i ka prenosu konkretnih i primenljivih znanja u skladu sa potrebama nacionalne privrede i javnih ustanova. Osnovni cilj učenja je stvaranje kreativnih, informatički pismenih kadrova sposobnih za samostalno istraživanje i odlučivanje. Učenje je povezano sa znanjem, veštinama i kompetencijama, tj. bazirano je na upotrebi znanja i veština u konkretnim situacijama. Savladavanjem studijskog programa studenti stiču opšte sposobnosti i predmetno-specifične sposobnosti. One su kompatibilne sa evropskim okvirima kvalifikacija i za svaki vid studija i svaki stepen studija definisani su očekivani ishodi učenja i opisi kvalifikacija. Razvoj posebnih kompetentnosti studenata i stimulisanje istraživačkog rada neophodno je uvrstiti u planove realizacije nastave, a njih operacionalizovati kroz akcione planove, za periode trajanja školovanja (3 ili 4 godine za studije prvog nivoa, za studije drugog i trećeg nivoa - jedna, odnosno tri godine). U radu je nakon odgovarajuće analize definisan model, a zatim i akcioni plan za razvoj posebnih kompetencija i stimulisanje istraživačkog rada studenata Fakulteta za poslovne studije u Beogradu.

Ključne reči: *učenje, kompetentnosti, istraživački rad, operacionalizacija.*

* Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd, Srbija
tcvetkovski@megatrend.edu.rs

** Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd, Srbija
sstamenkovic@megatrend.edu.rs

1. Uvod

Osnovni cilj rada je da definiše model razvoja posebnih kompetencija studenata i stimulisanja istraživačkog rada, radi stvaranje kreativnih, informatički obrazovanih i sposobnih kadrova za samostalno istraživanje i odlučivanje, a na osnovu sagledavanja društvene potrebe za znanjem neophodnim u privrednim organizacijama i organizacijama javne uprave. Model koji je dat u radu treba da nadogradi opšte sposobnosti i predmetno-specifične sposobnosti studenata, odnosno značajno osamostali i učini primenljivim znanja svakog diplomiranog visokoobrazovanog studenta Fakulteta za poslovne studije u Beogradu.

Univerziteti su organizacije koje uče i koje je američki naučnik Piter Sendž objasnio kao "organizacije u kojima ljudi kontinuirano povećavaju svoje kapacitete u svrhu postizanja rezultata koje zaista žele ostvariti, u kojoj se gaje novi i sve širi obrasci mišljenja, gde su kolektivne aspiracije oslobođene i gde ljudi kontinuirano uče kako bi celinu mogli videti zajedno."[1]

Takav razvoj je moguć kroz stvaranje (jačanje) novih kompetencija nastavnika širenjem istraživačkih domena i snažnijim uključivanjem studenata u procese učenja. Sticanje znanja podrazumeva kompleksne saznajne (kognitivne) procese kao što su percepcija, komunikacija, učenje, asocijacija i rezonovanje. Takvo korišćenje termina znanje nam omogućava razumevanje celokupnog procesa obrazovanja i stvara mogućnosti da se njime (znanjem) poslužimo u određene svrhe koje definiše i uslovljava privreda.[2]

Stoga će se u radu sagledati aspekti nadogradnje obrazovnog procesa u oblasti visokog obrazovanja, uzevši u obzir tržišne potrebe za visokoobrazovanim kadrovima. Kako bi se realizovao cilj istraživanja, posebno će se analizirati stanje u oblasti studija prvog i drugog nivoa studija u svim poljima nauke koje se realizuju na Megatrend univerzitetu, dok će operacionalizacija modela biti urađena za Fakultet za poslovne studije u Beogradu (FPS). Ovo je značajno i sa aspekta približavanja realizaciji obaveza iz standarda ISO 9001:2015, koje treba implementirati u toku 2017. godine.

Polazna pretpostavka je da se trebaju razvijati posebne kompetentnosti studenata, s obzirom da su svi akreditovani studijski programi fakulteta u sastavu univerziteta usklađeni sa Dablinskim deskriptorima koji su poslužili za formulisanje opisa nivoa kvalifikacija u visokom obrazovanju, u okviru Evropskog okvira kvalifikacija (EOK). U EOK-u, svaka kvalifikacija je opisana kroz tri elementa: znanje, veštine, kompetencije.

Druga hipoteza istraživanja se odnosi na potrebu razvoja specifičnih znanja i stimulisanje istraživačkog rada studenata u pojedinačnim oblastima u skladu sa potrebama privrednih subjekata i javnih ustanova, odnosno na upotrebu znanja i veština u konkretnim situacijama.

[1] Senge P. (2006): *The Five Disciplines: The Art and Practice of the Learning Organization*, 12.

[2] Cvetković N. (2003): *Analiza poslovanja preduzeća*, Beograd.

Osnovna ideja istraživanja je proistekla iz iskustava privrednih i javnih subjekata u radu sa diplomiranim studentima i teškoća u razvoju karijere usled značajnih različitosti i specifičnosti u delatnosti kojima se bave domaće ili inostrane kompanije. Shvatanjem kompetentnosti kao „karakteristike ljudi koje vode superiornijim peformansama"[3] istraživački cilj (definisanje modela za razvoj posebnih kompetentnosti i stimulisanje istraživačkog rada, već u toku školovanja) zahteva organizovanu i plansku saradnju sa privrednim i javnim subjektima, koja treba da bude inicirana od strane univerziteta i visokoškolskih institucija. To je ujedno i treća pretpostavka ovog istraživanja.

Istraživanje ima poseban značaj i originalnost, jer će prvo biti definisan model koji će zatim biti operacionalizovan definisanjem akcionog plana na primeru Fakulteta za poslovne studije u Beogradu, Megatrend univerziteta.

2. Ishodi učenja i usaglašenost nacionalog sa evropskim okvirom kvalifikacija za celoživotno učenje

Javne politike visokog obrazovanja i planiranje razvoja visokoobrazovanih kadrova su u velikoj meri definisani[4], obavezujući time i univerzitete na izbor sopstvenih strategija.

Zvanja za koja se školuju studenti na Megatrend univerzitetu, su u najvećem delu u polju društveno humanističkih nauka – oblastima ekonomije, oblasti menadžmenta i biznisa, oblasti kulturoloških nauka i komunikologije, oblasti pravnih nauka, i dr. U polju prirodno matematičkih nauka školuju se kadrovi u oblasti računarskih nauka, informatike. U polju tehničko tehnoloških nauka stiču se zvanja u oblasti biotehničkih nauka – biofarminga, i u oblasti saobraćajnog inženjerstva – civilnog vazduhoplovstva. U polju umetnosti školuju se kadrovi u oblasti primenjene umetnosti i dizajna.

Savladavanjem studijskog programa studenti stiču sledeće opšte sposobnosti (NSVO-KAPK[5], 2017):[6]

- analize, sinteze i predviđanja rešenja i posledica;
- ovladavanja metodama, postupcima i procesima istraživanja;
- razvoja kritičkog i samokritičkog mišljenja i pristupa;

[3] Jovanović Božinov M., Živković M., Cvetkovski T. (2007): *Organizaciono ponašanje*, II izdanje, Beograd, 60.

[4] Pod javnim politikama se podrazumeva postojanje *"Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine", "Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije od 2016 do 2020. godine",* Beograd, Vlada R.Srbije.

[5] NSVO – Nacionalni savet za visoko obrazovanje, KAPK – Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta

[6] Nacionalni savet za visoko obrazovanje, *Standardi za akreditaciju studijskih programa prvog i drugog nivoa visokog obrazovanja,* „Službeni Glasnik R.Srbije" br.88/17.

- primene znanja u praksi;
- razvoja komunikacionih sposobnosti i spretnosti, kao i saradnje sa užim socijalnim i međunarodnim okruženjem;
- profesionalne etike.

Savladavanjem studijskog programa student stiče sledeće predmetno-specifične sposobnosti:[7]

- temeljnog poznavanja i razumevanja discipline odgovarajuće struke;
- rešavanja konkretnih problema uz upotrebu naučnih metoda i postupaka;
- projektovanja, organizacije i kontrole proizvodnje;
- ekonomičnog korišćenja prirodnih resursa, u skladu sa principima održivog razvoja;
- povezivanja osnovnih znanja iz različitih oblasti i njihove primene;
- praćenja i primene novina u struci;
- razvoja veština i spretnosti u upotrebi znanja u odgovarajućem području;
- upotrebe informaciono-komunikacionih tehnologija u ovladavanju znanjima odgovarajućeg područja.

Ishodi učenja se opisuju prema deskriptorima ishoda učenja *nacionalnog okvira kvalifikacija*, koje predlaže Nacionalni savet za visoko obrazovanje, a usvaja Ministarstvo. Fakulteti obezbeđuju i kompatibilnost sa evropskom okvirom kvalifikacija za obrazovanje tokom čitavog života (European Qualifications Framework for Lifelong Learning, EQF) koji je Evropska Unija usvojila aprila 2008. godine. EQF obuhvata sve nivoe obrazovanja (osnovno, srednje i visoko), a važi za sve države članice Evropske Unije, zemlje kandidate za članstvo i sve zemlje evropskog ekonomskog prostora.

Kompatibilnost sa evropskim okvirima se prikazuje grafički ili algoritamski za sve nivoe sudija. Za svaki vid studija i svaki stepen definisani su očekivani ishodi učenja i opisi kvalifikacija. U skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju (ZOVO), fakulteti definišu i odgovarajući broj ESPB bodova. Za svaki stepen kvalifikacija definisana je potrebna predsprema, kao i prohodnost prema narednom stepenu.[8]

Školujući visokoobrazovane kadrove za potrebe Republike Srbije univerzitet realizuje svoju osnovnu obavezu definisanim pravilnicima i standardima, kao i druge visokoobrazovne institucije, državne i privatne.

Zahtevi tržišta za radnom snagom u Republici Srbiji, sve veća konkurencija u obrazovnoj sferi, smanjeni broj srednjoškolaca koji se upisuju na studije, značajno povećanje prisutnosti inostranih univerziteta, zahtevaju razvoj specifičnih kompetentnosti studenata na fakultetima u sastavu univerziteta, podi-

[7] Ibid.

[8] Videti šire na sajtu Nacionalnog saveta za visoko obrazovanje R.Srbije (http://nsvo.gov.rs/)

zanje kvaliteta nastave i prenos konkretnih i primenljivih znanja po potrebama nacionalne privrede i javnih ustanova. „Zaposleni, njihova znanja i sposobnosti, jedini su resurs koji se upotrebom ne smanjuje nego raste."[9]

3. Uloga obrazovnih institucija u razvoju ljudskih resursa države

Na nivou organizacije, zaposleni, njihove veštine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, specifični odnosi, klima, jedinstveni su za svaku organizaciju i nije ih moguće imitirati. Konkurencija ih ne može jednostavno preuzeti. Tehnologija, računovodstvena, marketinška, logistička i finansijska praksa se mogu imitirati i prenositi u druge organizacije. Zaposleni su jedini „resurs" organizacije koji se ne može preslikati i koji daje određujući ton svim ostalim aktivnostima preduzeća. To je razlog da su danas zaposleni najvažnija konkurentska prednost svake organizacije, a primenom novih modela rada inovativnih organizacija, može se uspešno razvijati organizaciona kultura stalnog učenja i inoviranja svih procesa.[10]

Na nivou države, važno je pitanje koliko smo konkurentni u ekonomiji baziranoj na znanju, kako nazivamo današnju ekonomiju. „Radnici znanja" moraju biti visoko kvalifikovani, jer samo od takvih, savremene - znanjem intenzivne industrije, mogu imati koristi. Samim tim, obrazovanje i obuka su od suštinskog značaja za ekonomski razvoj jedne države.

Ceo svet se suočava sa dve osnovne krize: strukturna nezaposlenost i veliki jaz u pogledu veština i znanja zaposlenih. Ovi problemi se mogu rešiti kroz celoživotno obrazovanje zaposlenih, adekvatna ulaganja u obrazovni sistem i kroz globalnu mobilnost radne snage i migracije. Ali to nije lako postići u praksi. Ako govorimo o obrazovnom sistemu, da bi bio dobar on mora biti kompatibilan sa izabranom strategijom razvoja zemlje, kao i sposoban da brzo reaguje na zahteve tržišta rada.[11]

Očigledno je da se ukupna ulaganja u obrazovanje i trening moraju povećati. Važno je podići nivo obrazovanja stanovništva, ali i obezbediti da ljudi imaju prava znanja i veštine kako bi se povećala stopa zapošljavanja. Kako bi se odgovorilo na nove izazove, obrazovanje i trening moraju biti takvi da su značajni za tržište radne snage i da su uskađeni sa potrebama onih koji uče.[12] Takođe, na ovaj

[9] Stamenković S. (2007a): *Strategijski menadžment u saobraćaju Srbije*, Negotin, Bor; Monografija, 145.

[10] Stamenković S. (2007b): Strategije kontrakcije i zaokreta put u poslovni uspeh preduzeća i privrede u tranziciji. u: *Poboljšanje efektivnosti i efikasnosti preduzeća i privrede*, 339-348, Beograd, 341.

[11] Cvetkovski T., Milićević A., Cvetkovska-Ocokoljić V. (2012): "Human Capital of Serbia in the Light of New Census Population", 9-16, in proceedings of Cross Culture Conference 2012, Stayer, 15.

[12] Cvetkovski T., Langović Milićević A., Cvetkovska Ocokoljić, V. (2014): Srbija u globalnoj ekonomiji baziranoj na znanju, 497-512 Godišnjak Fakulteta za kulturu i medije, 516.

način, kroz konstantno uključivanje u istraživački rad, obezbediće se usklađenost znanja koje se dobija procesom obrazovanja sa potrebama privrede i društva.

Mnogi smatraju da je reforma obrazovanja ključna za modernizaciju Srbije, te je stoga treba ubrzati, jer će dalji razvoj obrazovnog sistema najbrže približiti Srbiju Evropskoj uniji. Sprovođenje akreditacionih procedura u visokoškolskim institucijama u Srbiji, značilo je uvođenje čitavog niza standarda koje su visokoškolske institucije morale da ispoštuju, kako bi bile akreditovane. Uvedeni standardi treba da obezbede kvalitet obrazovanja, ali i da omoguće uporedivost i vrednovanje visokoškolskih institucija.[13]

Učenje, razvoj posebnih kompetencija studenata i njihovo uključivanje u istraživačke poduhvate mora da ide u pravcu potreba privrede, odnosno potpunijeg korišćenja potencijala zaposlenih.

4. Analiza potrebe za visokoobrazovanim kadrovima

Analiza potreba za visokoobrazovanim kadrovima u Srbiji može se posmatrati kao korak šire, strategijske analize. Prvi koraci u procesu strategijskog menadžmenta odnose se na strategijsku, situacionu analizu internih i eksternih faktora sredine, zatim na (re)formulisanje organizacionog usmeravanja putem vizije, misije i razvojnih ciljeva. Strategijski izbor, odnosno formulisanje strategije (generisanje, vrednovanje i selekcija) je sledeći značajan korak u donošenju odluka menadžmenta pre konačne implementacije, odnosno sprovođenja strategije u život organizacije i kontrole.[14]

Podaci koji će se koristiti u istraživanju su preuzeti iz Statističkih izveštaja Nacionalne službe za zapošljavanje R. Srbije (NSZ, 2017.), a vezani su za strukturu lica tražilaca zaposlenja na javnoj evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje (u tekstu: NSZ).

Struktura nezaposlenih lica prema stepenu stručnosti data je u Grafikonu 1 i Tabeli 1, a na osnovu evidencije NSZ iz decembra 2016. godine.

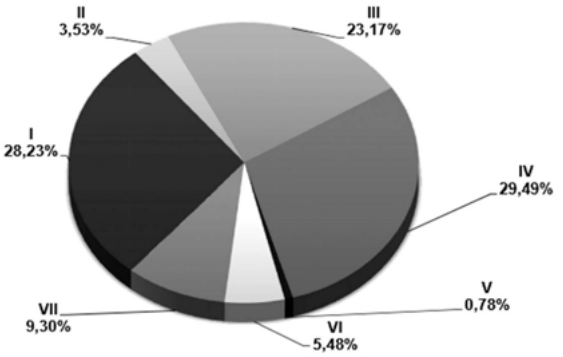
Tabela 1. *Tabelarni prikaz broja nezaposlenih lica*

Stepen	Broj nezaposlenih lica
V (% 0,78)	5.467
VI (% 5,48)	38.412
VII (% 9, 30)	65.188

[13] Cvetkovski T., Langović Milićević A., Cvetkovska Ocokoljić V. (2011): The Role of Human Resources and Education in Regional Development, proceedings of 4th Internat. Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development: From Entepreneuiral Learning to Innovations and Regional Development, 205.

[14] Mašić B. (2001): *Strategijski menadžment*, Beograd, 76.

Grafikon 1. *Struktura nezaposlenih lica prema stepenu stručnosti, u decembru 2016. (ukupno lica – 700.947)*



Izvor: NSZ, mesečni statistički bilten - decembar 2016.

Iz navedenih podataka može se videti da broj nezaposlenih lica sa V, VI i VII stepenom stručne spreme, iako manji u odnosu na one sa nižom stručnom spremom, nije zanemarljiv.

Struktura potreba za zapošljavanjem data je u Tabeli 2, a na osnovu komparativne analize evidencije u decembru 2015. godine prema decembru 2016. godine, za VII-1 stepen stručne spreme – diplomirani u zvanju, za VII-2 – master zvanje i VIII stepen stručne spreme – doktor nauka. Strukturna analiza podataka neće biti izvršena, s obzirom da su analize višestruko rađene, kako u osnovama za javne politike, tako i u operativnim dokumentima nadležnih ministarstava Vlade R. Srbiji i dostupne su javnosti. Realne potrebe za kadrovima evidentira NSZ na osnovu zahteva privrednih organizacija i javnih službi. Prijavljene potrebe prema stepenu stručnosti u periodu XII 2015. do XII 2016. god. date su u Tabeli 2.

Podaci pokazuju da je najveća potreba za diplomiranim pravnicima/master pravnicima, 61. Diplomirani ekonomisti su visoko na listi traženih zanimanja – 46. Slede zahtevi za profesore/mastere engleskog jezika i književnosti 35, a zatim za inženjere prehrambene tehnologije – 34. Zahtevi za diplomiranim ekonomistima, inženjerima, profesorima razredne nastave itd, nastavljaju se u padajućem nizu. Ovi podaci ukazuju na raznovrsnost potrebnih stručnjaka, kao i na to da za stručnjacima koje školuje Fakultet za poslovne studije postoji potreba na tržištu rada.

Tabela 2. *Prijavljene potrebe prema stepenu stručnosti (u periodu XII 2015. do XII 2016.)*

	VII/1 степен стручне спреме	
716800	Дипломирани правник (VII - 1 ССС) / мастер правник	61
716700	Дипломирани економиста за општу економију, банкарство и финансије (VII - 1 ССС)	46
717534	Дипломирани професор енглеског језика и књижевности / мастер професор енглеског језика и књижевности	35
710500	Дипломирани инжењер прехрамбене технологије (VII - 1 ССС)	34
716720	Дипломирани економиста	28
717502	Професор разредне наставе	26
711800	Дипломирани машински инжењер (VII - 1 ССС) / мастер инжењер машинства	24
719000	Доктор медицине	15
717515	Дипломирани професор српског језика и књижевности / мастер професор српског језика и књижевности	11
716605	Дипломирани менаџер	10
715220	Дипломирани инжењер грађевинарства	9
717510	Професор историје	8
717526	Дипломирани професор француског језика и књижевности / мастер професор француског језика и књижевности	8
718303	Дипломирани математичар	8
710400	Доктор ветеринарске медицине	7
716820	Дипломирани правник	7
712000	Дипломирани машински инжењер - конструктор (VII - 1 ССС)	6
712700	Дипломирани инжењер електротехнике за телекомуникације (VII - 1 ССС)	6
717531	Дипломирани професор немачког језика и књижевности / мастер професор немачког језика и књижевности	6
717541	Дипломирани професор арапског језика и књижевности / мастер професор арапског језика и књижевности	6
717601	Професор математике	6
	VII/2 степен стручне спреме	
729010	Специјалиста доктор медицине	5
726700	Магистар економских наука (VII - 2 ССС)	3
722142	Технолог за производњу и одржавање машина и постројења прехрамбене производње - специјалиста	1
727503	Специјалиста учитељ	1
728388	Истраживач нуклеарне физике	1
728500	Магистар ликовних уметности (VII - 2 ССС)	1
729100	Магистар наука - стоматолог (VII - 2 ССС)	1
	VIII степен стручне спреме	
806491	Организатор трговинског пословног система	1
808280	Научни истраживач филозофије / Доктор наука - филозофија	1
808600	Доктор музичких и драмских уметности (VIII ССС)	1

Izvor: NSZ, mesečni statistički bilten - decembar 2016.

5. Model analize studijskih programa OAS i MAS[15]

Deskriptori kvalifikacija Fakulteta za poslovne studije (koji je uzorkovan za potrebe istraživanja), predstavljaju opise šta bi trebalo da bude ishod učenja na kraju određenog ciklusa obrazovanja (osnovnih akademskih, master akademskih, specijalističkih i doktorskih akademskih studija). Deskriptori se odnose na stečena znanja, veštine, na stepen odgovornosti i samostalnosti u radu, kao i na vrednosti.

Deskriptori kvalifikacija studenata Fakulteta za poslovne studije u okviru društveno-humanističkih nauka, koji stiču neophodna znanja iz oblasti ekonomije,

[15] OAS – osnovne akademske studije, MAS – master akademske studije.

sistematizovani su kroz uže naučne oblasti (Ekonomija, Međunarodna ekonomija i Međunarodno poslovanje, Monetarne i javne finansije, Poslovanje preduzeća, Računovodstvo i revizija, Marketing, Menadžment, Pravne nauke, Matematika, Statistika i ekonometrija, Informacioni sistemi, Sociologija i Strani jezici), u okviru kojih studenti stiču neophodna znanja, veštine i sposobnosti i koje su međusobno povezane i imaju interaktivan odnos: videti Grafikon 2. Mapa predmeta studijskih programa.

Deskriptori Fakulteta usklađeni su sa Dablinskim deskriptorima koji su poslužili za formulisanje opisa nivoa kvalifikacija u visokom obrazovanju u okviru Evropskog okvira kvalifikacija (EOK).

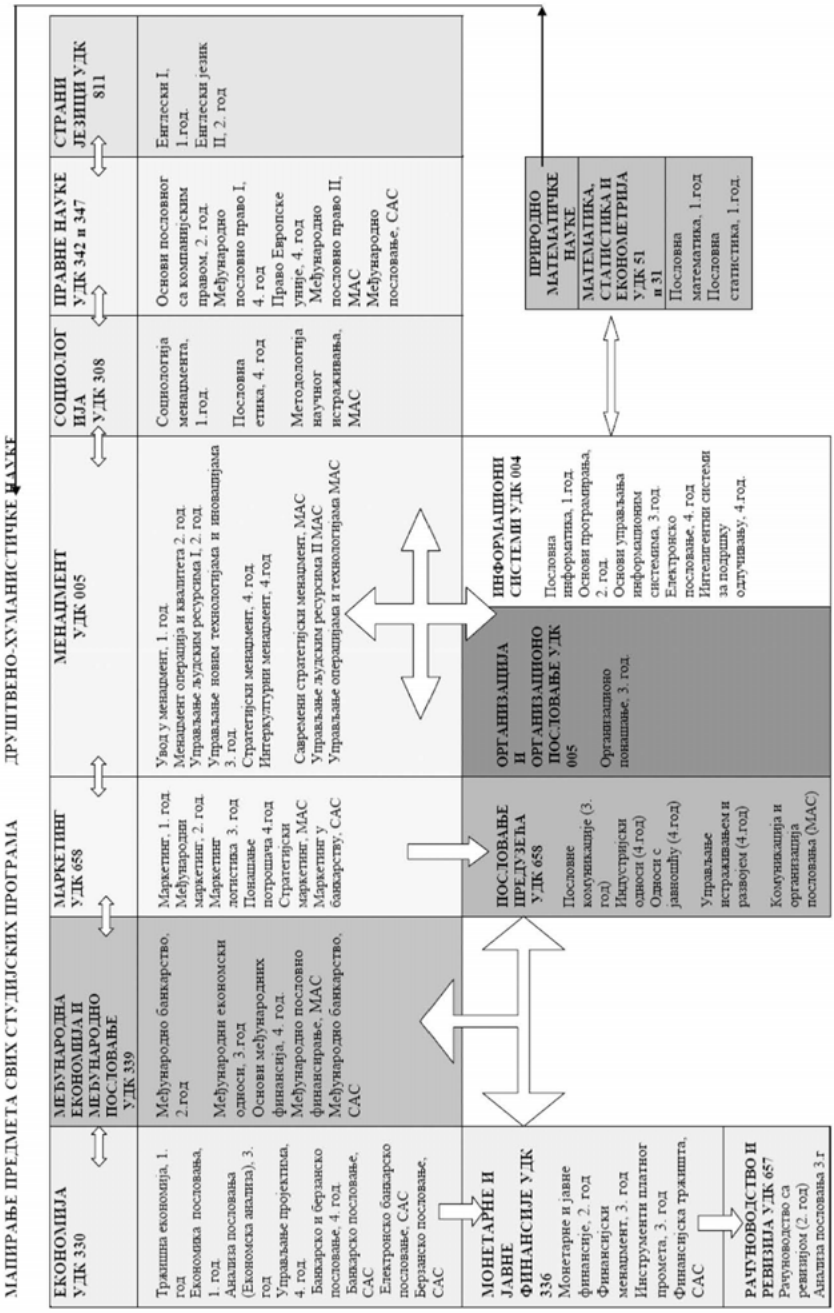
Svaki nivo znanja koje student stiče tokom školovanja za kvalifikaciju u oblasti ekonomije (diplomirani ekonomista, master ekonomista, specijalista menadžer i doktor ekonomskih nauka), vrste veština koje je student razvio, te u kojim situacijama na radu ta znanja i veštine dolaze do izražaja, prikazani su kroz ishode učenja, knjigu predmeta i dodatak diplomi (prilozi se daju javno i u okviru akreditacione dokumentacije i ocenjivanja u Izveštaju o samoevaluaciji Fakulteta).

Međutim, opšte i specifične predmetne kompetencije koje su definisane ishodima učenja, ne daju odgovore na zahteve svih delatnosti u privredi i javnim službama, zbog čega je neophodno modeliranje razvoja posebnih kompetentnosti studenata i definisanje imperativa istraživačkog rada u toku čitavog školovanja; posebno kada se ima na umu visok intenzitet promena u poslovnim sferama, kako privrede, proizvodnje i uslužnih delatnosti, tako i promene koje uslovljava dinamika razvoja informacionih i komunikacionih tehnologija.

Značajne i mnogobrojne promene Zakona o visokom obrazovanju iz 2005. godine, pa do decembra 2016. godine, nisu posebno tretirale okvire kvalifikacija u Srbiji, sem izmena koje su se ticale uvođenja master i specijalističkih strukovnih studija. Novi Zakon o visokom obrazovanju, donet 27.09.2017. u Skupštini R. Srbije, sa značajnim promenama, predstavlja novi sistemski dokument čija implemetacija treba da se zasniva na potrebama privrede i javnih službi.

Mapiranje predmeta prikazano na Grafikonu 2. je rađeno na osnovu strukture akreditovanih studijskih programa I, II i III nivoa (za četvorogodišnji studijski program osnovnih akademskih studija, jednogodišnji studijski program master akademskih studija i jednogodišnji studijski program specijalističkih akademskih studija). Značaj užih naučnih oblasti je odredio redosled mapiranja predmeta (razvrstanih po metodologiji Univerzalne decimalne klasifikacije – UDK), a zatim interakcije užih naučnih oblasti iz različitih naučnih polja koja se izučavaju na Fakultetu za poslovne studije. Istraživanje je obuhvatilo i strukturu pojedinačnih predmeta, silabuse, i prikaze za 15 nastavnih jedinica u dvosemestralnom metodu izvođenja nastave, sa kontrolom različitosti/sličnosti u nastavnim jedinicama. Takođe su sagledane i neophodne različitosti/sličnosti između studijskih programa u nivoima studija I/II/III nivoa. Nalazi ovog dela istraživanja zbog obimnost nisu prikazani, ali su rezultati obuhvaćeni fazama modela i operacionalizacijom u Akcionom planu.

Grafikon 2. *Мапа предмета студијских програма Факултета за пословне студије*



Izvor: Istraživanje autora

6. Model razvoja posebnih kompetencija studenata i stimulacije istraživačkog rada studenata

Na osnovu svega, moguće je definisati model razvoja posebnih kompetencija i stimulisanja istraživačkog rada studenata, definisan kroz dva okvira (Grafikon 3):

I Okvir modela

Model je koncipiran kroz sedam faza:

Prva faza – Razvrstavanje ulaznih podataka, odnosno zahteva organizacija za posebnim kompetentnostima završenih studenata I, II i III nivoa. Ova faza selektira poslovne zahteve kroz aktivnosti privrednih komora i kadrovske zahteve kroz prijavljene potrebe službama zapošljavanja. Dualnost poslovnih i kadrovskih zahteva je ciljano postavljena, radi integrisanja ovih zahteva.

Druga faza – Analiza liste stručnih, akademskih i naučnih naziva i iskazanih potreba za posebnim kompetencijama. Ovim se prvo, rešava problem dualnosti ulaznih podataka, drugo, uvodi nadležno Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja R. Srbije (prosvete – sektor za razvoj i visoko obrazovanje – odseci i grupe, i nauke - odseci i grupe) u proces razvoja posebnih kompetentnosti i stimulisanja istraživačkog rada, treće, integriše se kontinuitet školovanja od osnovnog i srednješkolskog obrazovanja sa visokim obrazovanjem.

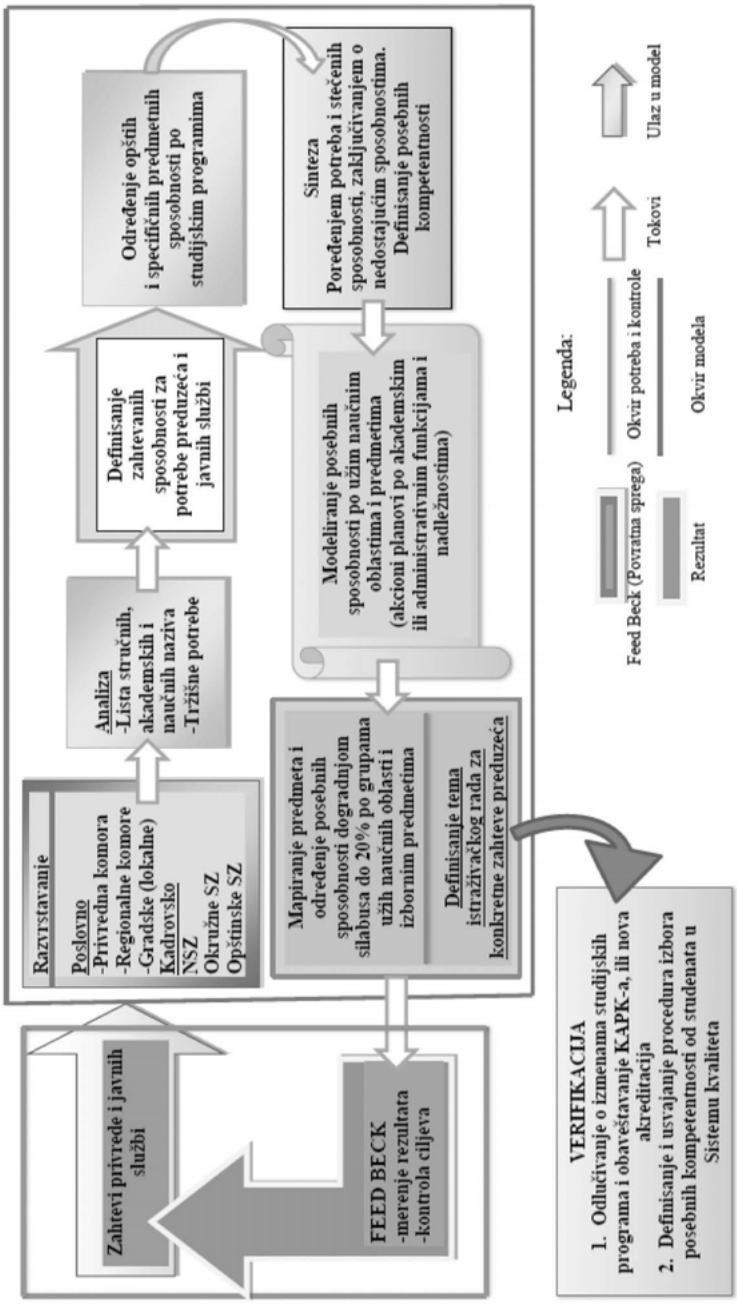
Treća faza – Definisanje zahtevanih sposobnosti – Ova faza je suštinska za funkcionisanje modela, jer je njena realizacija zavisna od aktivnosti univerziteta i fakulteta. Deskriptore i ishode učenja koji se odnose na stečena znanja, veštine, stepen odgovornosti i samostalnosti u radu, kao i na vrednosti, u ovoj fazi treba uporediti sa zahtevanim posebnim sposobnostima od strane privrednih i vanprivrednih organizacija. Stvaranje novog jezgra (suštine) kompetentnosti studenata treba da proistekne iz stručnih nalaza i razumevanja zahteva privrednih i vanprivrednih organizacija.

Četvrta faza – Određenje opštih i specifičnih predmetnih sposobnosti, po svakom studijskom programu. To podrazumeva analitički pristup i određenje indikatora za merenje stvarno iskazanih navedenih sposobnosti.

Peta faza - Sinteza nalaza treće i četvrte faze upoređivanjem zahtevanih sposobnosti i stvarno stečenih sposobnosti (opštih i specifičnih), što vodi zaključivanju o nedostajućim sposobnostima. Posebnost ove faze je značajan broj predmeta na studijskom programu (prosečno 8 po godini), pripadnost predmeta različitim naučnim poljima i oblastima, što zahteva visoku inovativnost u sintezi i otkrivanju nedostajućih, novih sposobnosti.

Šesta faza - Modeliranje posebnih sposobnosti, što predstavlja operacionalizaciju modela kroz akcioni plan. Akcioni plan je dat kao poseban prilog u nastavku, Tabela 3.

Grafikon 3. *Modeliranje posebnih kompetencija studenata i stimulisanje istaživačkog rada studenata*



Izvor: Istraživanje autora

Sedma faza – Modeliranje posebnih sposobnosti kroz mapiranje predmeta i dogradnju silabusa predmeta, po grupama naučnih oblasti, sa posebnom pažnjom na izborne predmete. Završnica operacionalizacije podrazumeva definisanje tema istraživačkih radova, a na osnovu konkretnih zahteva organizacija. Istraživački rad za određenu organizaciju (kompaniju, ustanovu) će biti posebno stimulisan i kroz obavezu prakse tokom studiranja.

II Okvir potreba i kontrole

Ovaj okvir sadrži: A) ulazne podatke u model – potrebe za posebnim sposobnostima kadrova u privrednim i javnim organizacijama i B) Feedbeck, izlaze iz modela – merenje rezultata i kontrolu ostvarenja ciljeva.

Okončanje modela razvoja posebnih kompetencija i stimulisanja istraživačkog rada studenata - merenjem rezultata i kontrolom ostvarenih ciljeva, ujedno je početak novog ciklusa, jer je proces iterativan i kontinuiran.

Verifikacija modela je data kroz dva koraka: 1. Odlučivanje o izmenama studijskih programa i obaveštavanje KAPK-a o tome, ili nova akreditacija; i 2. Definisanje i usvajanje procedura izbora posebnih kompetentnosti od strane studenata kroz Sistem kvaliteta.

7. Akcioni plan razvoja posebnih kompetentnosti studenata i stimulisanja istraživačkog rada

Modeliranje razvoja posebnih kompetencija studenata i stimulisanja istraživačkog rada je bazirano na analizi obrazovnog procesa (visokog obrazovanja), tržišnih potreba za visokoobrazovanim kadrovima, analizi kompatibilnosti srpskog okvira kvalifikacija sa evropskim okvirom kvalifikacija i analizi deskriptora i ishoda učenja na studijskim programima, sa prikazom mapiranja predmeta na svim studijskim programima.

Model razvoja posebnih kompetencija studenata i stimulisanja istraživačkog rada radi stvaranje kreativnih, informatički samostalnih i sposobnih kadrova za samostalno istraživanje i odlučivanje, pre svega nadogradnjom opštih sposobnosti i predmetno-specifičnih sposobnosti studenata u skladu sa potrebama privrednih, proizvodnih ili uslužnih kompanija i javne uprave, vodi istraživanje u pravcu davanja odgovora na zahteve privrednih subjekata i privrednih komora u R.Srbiji. Definisani model je proveren (verifikovan) na primeru Fakulteta za poslovne studije.

„Proces transformacije u akademskoj sferi izaziva velike strukturne promene. Akademska zajednica je struktuirana na konceptu fleksibilne projektne mrežne organizacije koja se sastoji od grupa i timova, i to: timovi u studentskim službama (tj. servisne jedinice), timovi za podršku kao što su informacioni sistemi i tehnologija, strateški menadžment tim i dobavljači, svi koji predstavljaju

Tabela 3. *Akcioni plan razvoja posebnih kompetentnosti studenata i stimulisanja istraživačkog rada Fakulteta za poslovne studije, za period od 2017. do 2020. godine*

Mera	Aktivnost	Rok za realizaciju
1	2	3
A) Privredni subjekti i PK[16] (istraživanje potreba za kadrovima)	Analiza regionalnih potreba za kadrovima 1. Privredni subjekti 2. PKS i Regionalne PK 3. Nacionalna služba za zapošljavanje (NSZ)	Oktobar 2017. i svake sledeće godine (u II kvartalu)
	Analiza deskriptora po studijskim programima i analiza dodataka u nazivu kvalifikacije	Septembar 2017. i svake sledeće godine
	Godišnja analiza zapošljavanja diplomiranih studenata fakulteta i univerziteta	Januar 2018. i svake sledeće godine
B) Studentski parlament (istraživanje potreba za kadrovima)	Plan aktivnosti Univerzitetskog i fakultetskih parlamenata: Anketiranje i stvaranje BP diplomiranih studenata	Maj 2018. i svake sledeće godine
	Plan aktivnosti Univerzitetskog i fakultetskih parlamenata: Stav studenata o željenim kompetencijama i područjima istraživanja	Oktobar 2017. i svake sledeće godine
	Formatiranje osnova za zajednički rad sa Centrom za razvoj karijere i celoživotno obrazovanje (CRKCO)	Oktobar 2017. i svake sledeće godine
	Plan aktivnosti Univerzitetskog i fakultetskih parlamenata: saradnja sa srednješkolcima i diplomiranim studentima naših fakulteta	Oktobar 2017. i svake sledeće godine

16 PK – Privredne komore – Gradske, Regionalne i PK Srbije (PKS)

17 MPNTR – Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja R. Srbije; NSVO – Nacionalni savet za visoko obrazovanje R. Srbije i NAT - Nacionalno akreditaciono telo

Nadležni nosioci mera i aktivnosti	**Partneri, podrška**	**Indikatori aktivnosti**	**Procenjena finansijska sredstva**
4	**5**	**6**	**7**
Rektor, prorektori, dekani	MPNTR,[17] NSVO NAT	Pravilnik o **indikatorima kvaliteta** obrazovanja i izlaznih performansi.	Doneti Pravilnik o indikatorima kvaliteta
Prorektor za upis i nastavu, Prodekani	Sektor za upis i nastavu	Upisni rezultati do 01.10.	Odluke Senata i NNV Fakulteta
Služba Plana i analize	Sektor za odnose s javnošću	Broj diplomiranih i broj zaposlenih	Izveštaj
Predsednik parlamenta i Direktor Centra za razvoj karijere i celoživotno obrazovanje	Sektor za odnose s javnošću, i IT služba	Stepen završenosti baze podataka diplomiranih i anketiranih studenata o radnom statusu	Formiranje baze podataka (BP)
Predsednik parlamenta i Direktor Centra za razvoj karijere i celoživotno obrazovanje, Prodekani za nastavu	Sektor za upis i nastavu, Sektor za razvoj i poslove akreditacije	Indeks: odnos broja anketiranih studenata i broja iskazanih stavova po fakultetu i SP Indeks: odnos broja stavova i realizovanih promena u silabusima SP	Akcioni plan Komisije za kontrolu kvaliteta (KKK)
Predsednik parlamenta i Direktor (CRKCO), Prodekani za nastavu	Sektor za odnose s javnošću i IT služba	Merenje aktivnosti (poseta) studenata i diplomiranih studenata sajtu Univerziteta, Fakulteta i CRKCO	Akcioni godišnji planovi saradnje i aktivnosti
Predsednik parlamenta i Sektor za odnose s javnošću	Sektor za upis i nastavu	Merenje aktivnosti Parlamenta na promociji kod upisa (posete srednjim skolama) Prikupljanje mišljenja privrednih subjekata o kvalitetu naših diplomiranih studenata	Akcioni godišnji planovi Studentskog parlamenta

1	2	3
C) Univerzitet i Fakulteti (istraživanje potreba za kadrovima)	Definisanje potreba za posebnim kompetentnostima studenata, shodno zahtevima tržišta	Oktobar 2017. i maj svake sledeće godine
1. Upisna politika	Izrada Plana upisa koji sadrži dodatak o razvoju Posebnih kompetentnosti i dodatak o mogućnostima istraživačkog rada studenata	Januar 2018. i svake sledeće godine
	Analitika prethodne upisne kampanje i rezultata upisa	Januar 2018. i svake sledeće godine
	Definisanje osnova promene upisne politike	Januar 2018. i svake sledeće godine
2. Studije i studijski programi	Izrada Plana razvoja posebnih kompetentnosti studenata po: - semestrima i godinama studija na SP - pojedinačnim predmetima i - grupama predmeta UDK Mape predmeta na SP	Septembar 2017. i inoviranje svake sledeće godine
	Personalizacija i konkretizacija posebnih sposobnosti studenata i plana istraživačkih tema po zahtevima privrednih i javnih subjekata	Septembar 2017. i inoviranje svake sledeće godine

[18] SP – studijski program(i)

[19] Nacionalna služba za zapošljavanje (NSZ)

4	5	6	7
Rektor, prorektori, dekani, prodekani	Senat Univerziteta	- zahtevi tržišta za kadrovima po oblastima akreditovanih SP[3] (dipl., master, dr.) - zahtevi za posebnim kompetentnostima u okviru: a) pojedinačnih modula SP (ako ih ima) b) pojedinačnih predmeta SP (shodno mapi predmeta) c) nacionalne privrede (indikatori iz usvojenih Strategija razvoja) d) privrednih grana (indikatori PK) e) uslužnih delatnosti (indikatori PK) f) javne uprave – svih nivoa g) međunarodnih potreba (EU, ASEAN, BRIKS, itd)	- Izrada i usvajanje Strategije razvoja Univerziteta - Donošenje Pravilnika o razvoju posebnih kompetentnosti na Univerzitetu - Inoviranje Akcionog plana razvoja kompetentnosti i stimulisanja istraživačkog rada
Savet Univerziteta, Senat, Rektor i dekani fakulteta	NSZ,[4] Studentski parlament, Centar za RKCO	Indeks: odnos broja upisanih studenata planiranih struka i broja studenata sa posebnim kompetentnostima	Analiza rezultata upisa, Analiza prelazaka na sledeće godine studija
Senat, Rektor i dekani fakulteta	NSZ	Indeks broja upisanih studenata i akreditovanih kvota	Izrada Izveštaja o poslovanju za 2017.
Savet Univerziteta, Senat, Rektor i dekani fakulteta	NSZ, Studentski parlament, Centar za RKCO	Indeksi iz analitike upisa Odnostroškova školarine i broja upisanih studenata Indikatori uspešnosti sprovođenja strategije Univer.	Izrada Plana poslovanja za 2018.
Prorektor za upis i nastavu, dekani i prodekani fakulteta	Sektor za upis i nastavu, Studentski parlament, Centar za RKCO	Indeks realizacije zahteva tržišta za kadrove po oblastima naših akreditovanih SP (dipl., master, dr)	Odluke Senata i NNV Fakulteta
Prorektor za upis i nastavu, dekani i prodekani fakulteta	Sektor za upis i nastavu, Studentski parlament, Centar za RKCO	Odnos broja modula, broja izbornih predmeta i definisanih posebnih kompetentnosti	Definisanje i usvajanje Pravilnika o posebnim kompetentnostima od strane Senata i NNV Fakulteta

1	2	3
3. Akreditacija	Odluke o inoviranju (malim promenama) osnovne akreditacione dokumentacije kroz definisane posebne kompetencije i njihovo uključivanje u Dodatak diplomi	Oktobar 2017. i inoviranje svake sledeće godine
	Formatiranje posebnih kompetentnosti proisteklih iz istraživanja i unos u Dodatak diplomi	Jun 2018.
4. Nastavnici, saradnici i nenastavno osoblje	Inoviranje silabusa predmeta i ugradnja oblasti posebnih kompetentnosti (do 20%)	Septembar 2017. i inoviranje svake sledeće godine
	Izrada tema seminarskih (pisanih) radova za oblasti posebnih kompetentnosti	Septembar 2017. i inoviranje svake sledeće godine
	Izmene u Sistemu kvaliteta koje se odnose na seminarske radove i istraživačke radove	Septemba 2017. i inoviranje svake sledeće godine
	Izrada Uputstva za informisanje studenata o posebnim kompetentnostim	Septembar 2017. i inoviranje svake sledeće godine
5. Naučno istraživački rad	Izrada Plana istraživanja studenata shodno izboru posebnih kompetetntnosti studenata i potrebama privrede	Oktobar 2017. i inoviranje svake sledeće godine
	Izrada Pregleda međunarodnih i nacionalnih naučnih skupova i opštih uslova učestvovanja	Decembar 2017. i inoviranje svake sledeće godine
	Formiranje BP o izrađenim pisanim radovima studenata i radovima sa učešća studenatau naučnim skupovima	Decembar 2017. i inoviranje svake sledeće godine
	Izbor i štampanje značajnijih radova studenata	Decembar 2017. i inoviranje svake sledeće godine

4	5	6	7
Prorektor za upis i nastavu, Dekani i prodekani fakulteta	Sektor za razvoj i poslove akreditacije, Dekani	Indeks: Odnos broja modula i definisanih posebnih kompetentnosti	Odluke o usvajanju Pravilnika o posebnim kompetentnostima od strane Senata i NNV Fakulteta
Prodekan Studentska služba Služba za izdavačku delatnost	NNV	Indeks: odnos broja posebnih kompetentnosti i zahteva subjekata iz privrede i javnih službi	IT sektor Štampanje
Dekani i prodekani fakulteta	Sektor za razvoj i poslove akreditacije	Odnos broja izmena silabusa prema 15 nastavnih jedinica i prema broju posebnih kompetentnosti	Izrada inovira-nih silabusa, Spisak novih kompetentnosti
Prodekani fakulteta	Sektor za upis i nastavu	Indeks: odnos broja radova po posebnim kompetentnostima	Spisak tema, Mapiranje tokova posebnih kompetntnosti po modulima i predmetima
Komisija za kontrolu kvaliteta fakulteta i Univerziteta		Analiza izmena	Akcioni plan KKK
Dekani i prodekani	Sektor za upis i nastavu	Analiza uputstava	Uputstva
Sektor za NIR, Dekani i prodekani fakulteta	Sektor za upis i nastavu, Studentski parlament, Centar za RKCO	Odnos realizacije zahteva tržišta rada za kadrovima po oblastima naših akreditovanih SP (dipl., master, dr) i broja radova	Odluke Senata i NNV Fakulteta
Sektor za NIR, Dekani i prodekani fakulteta	Studentski parlament, Centar za RKCO	Odnos broja radova studenata na naučnim skupovimai ukupnog broja studenata	Sajt univerziteta i fakulteta
Sektor za NIR, IT Služba	Sektor za upis i nastavu	Indeks: odnos ukupnog broja radova studenata i broja radova studenata po godinama studija	Baza podataka
Služba za izdavačku delatnost	Prodekani za nastavu	Ocena kvaliteta radova po SP, godinama studija, nastavnicima	Baza podataka

1	2	3
6. Učešće u domaćim i međunarodnim naučnim projektima	Izrada Plana istraživanja studenata (MAS i DS) shodno izboru posebnih kompetetntnosti studenata i shodno potrebama privrede, u domaćim i međunarodnim naučnim projektima	Oktobar 2017. i inoviranje svake sledeće godine
	Izrada Pregleda učešća studenata u međunarodnim i nacionalnim naučnim skupova	Decembar 2017. i inoviranje svake sledeće godine
	Objedinjavanje posebnih kompetentnosti iz nastave (opšte i predmetne) i učešća u projektima	Oktobar 2017. i inoviranje svake sledeće godine
	Izbor i štampanje značajnijih radova studenata	Decembar 2017. i inoviranje svake sledeće godine
D) Ocena uspešnosti plan razvoja posebnih kompetentnosti studenata i stimulisanja istraživačkog rada	Anketiranje studenata Anketiranje poslodavaca Anketiranje nastavnika Zajednički godišnji sastanak učesnika realizacije plana, nosilaca mera, partnera.	Decembar 2017. i svake sledeće godine

osnovne komponente ove mreže. Balansirana merila rezultata pokazuju svima ono što organizacija pokušava postići kako bi bila zaista efikasna. Balansirana merila trebaju biti raspoređena na sve nivoe organizacije".[16]

Implementacija modela, odnosno njegova operacionalizacija je najsloženiji proces, te je stoga istraživanje išlo najpre u pravcu definisanja modela (koji je dat grafičkim prikazom modela u Grafikonu 3), a zatim i izrade Akcionog plana (prikazanog u Tabeli 3).

Akcioni plan je dat u tri oblasti, na bazi neophodnih učesnika u procesu razvoja kompetentnosti studenata i stimulisanja istraživačkog i naučnog rada (oblast A, B, C), dok kao četvrti element sledi obaveza ocenjivanja uspešnosti plana razvoja (D):

A) Privredni subjekti i privredne komore,
B) Studentski parlament,
C) Univerzitet i Fakulteti,
D) Ocena uspešnosti plana razvoja posebnih kompetentnosti studenata i stimulisanja istraživačkog rada studenata.

[16] Stamenković S. Et al. (2008): *Corporate social responsibility*, New York, 16.

4	5	6	7
Sektor za NIR, Dekani i prodekani fakulteta	Sektor za upis i nastavu, Studentski parlament, Centar za RKCO	Indeks realizacije zahteva tržišta za kadrove po oblastima naših akreditovanih SP (dipl., master, dr) i učešća studenata u njima	Plan istraživanja
Sektor za NIR, Dekani i prodekani fakulteta	Sektor za upis i nastavu	Indeks: odnos broja ostvarenih posebnih kompetentnosti i broja radova studenata na skupovima iz oblasti navedenih kompetentnosti	Sajt fakulteta
Sektor za NIR, Sektor za upis i nastavu, Dekani i prodekani fakulteta	Senat	Analiza posebnih kompetentnosti studenata kroz objedinjene podatke	Sajt univerziteta i fakulteta
Služba za izdavačku delatnost	Prodekani za nastavu	Ocena kvaliteta radova po SP, godinama studija, nastavnicima	Baza podataka
Rektor	Svi učesnici (PK, NSZ, Univerzitet, fakulteti, Studentski parlament)	Analiza realizacije Plana razvoja posebnih kompetentnosti studenata i stimulisanja istraživačkog rada	Izveštaj o Analizi

U ovom istraživačkom radu nadležnosti upravljačkog organa Saveta univerziteta i stručnog tela Senata univerziteta, odnosno, Saveta fakulteta i Nastavno-naučnih veća, nisu obrazložene (proističu iz Zakona o visokom obrazovanju i Zakona o naučnoistraživačkoj delatnosti), iako su njihove obaveze uvršćene u Akcioni plan. Obaveze na nivou Univerziteta u osnovi su definisane nadležnostima i ovlašćenjima rektora univerziteta i prorektora, koji rukovode sektorima koji su statusno definisani. Dalje, možemo govoriti o ovlašćenjima dekana i prodekana fakulteta i unutrašnjih organizacionih jedinica. Osnovna pretpostavka je bazirana na neophodnosti razvoja posebnih kompetentnosti i stimulisanja istraživačkog rada već tokom školovanja, uslovljavajući time organizovanu i plansku saradnju sa privrednim i javnim subjektima, koja treba da bude inicirana od strane univerziteta i visokoškolskih institucija.

Akcioni plan sadrži sledeće elemente: Upisna politika; Studije i studijski programi; Akreditacija; Nastavnici, saradnici i nenastavno osoblje; Naučnoistraživački rad; Učešće u domaćim i međunarodnim naučnim projektima.

Akcioni plan Razvoja posebnih kompetentnosti studenata i stimulisanja istraživačkog rada na primeru Fakulteta za poslovne studije, za period od 2017. do 2020. godine, dat je u Tabeli 3, na prethodnim stranama.

Rezultati istraživanja su uspešno provereni na studijskim programima za tri naučna polja i polje umetnosti, a kroz osam stručnih oblasti u okviru ovih polja. Terminisanje akcionih planova je urađeno na trogodišnjem nivou, s obzirom na brzinu promena u naučnim dostignućima, s jedne strane, i promene zahteva za posebnim sposobnostima od strane privrednih i vanprivrednih organizacija, s druge strane. Ovakav vremenski okvir je zadovoljavajuć, s obzirom da se na godišnjem nivou vrše analize svih ulaznih parametara u model i rezultata, odnosno efekata modela na izlazu.

8. Zaključak

Kompleksnost organizacione i privredne sredine stavlja posebno složene zadatke pred savremenim visokoobrazovanim kadrovima, tražeći od njih nove sposobnosti i nova znanja. Razvoj takvih kadrova je moguć kroz dobro osmišljene modele razvoja posebnih sposobnosti i kontinuiranog istraživačkog rada svih studenata, a zatim i zaposlenih u kompaniji.

Izuzetno je važno razumevanje specifičnih potreba privrede i javne uprave za kadrovima koji će biti sposobni da pored opštih i predmetno-specifičnih kompetencija, poseduju posebne kompetencije za svaku privrednu ili društvenu delatnost.

Dinamične promene naučnih saznanja utiču na proces obrazovanja i potrebu individualizacije učenja. Učenje mora biti usklađeno sa stvarnim i specifičnim potrebama privrednih i uslužnih kompanija, koje moraju razvijati kreativnost i inovativnost, i brzo se prilagođavati na promene u okruženju. Organizacije se moraju pretvarati u učeće organizacije.

Najznačajnije mesto u tom procesu moraju imati univerziteti i fakulteti. Studijski programi na univerzitetu moraju biti akreditovani, a pravilnicima i standardima Nacionalnog saveta za visoko obrazovanje i novoformiranog Nacionalnog akreditacionog tela, preko stručnog tela Komisije za akreditaciju i proveru kvaliteta, omogućeno je da se studijski programi inoviraju i prilagode novim naučnim saznanjima, do nivoa 20%, unutar silabusa predmeta.

Stvaranjem i permanetnim inoviranjem modela razvoja posebnih sposobnosti i stimulisanja istraživačkog rada u budućnosti će se doprineti boljem rangiranju univerziteta i fakulteta u njegovom sastavu. Primena modela ostvaruje se u okruženju visoke turbulencije, pa je neophodno da se svi kontrolom uočeni nedostaci otklone i da se preduzimaju korektivne mere radi daljeg usavršavanja modela. Svi procesi u okviru ovog modela se odnose i na specifične zahteve učenja i ciljeve učenja usmerene na opšte društvene potrebe.

Primena modela može zadovoljiti sledeće funkcije obrazovanja: „odgovoriti na potrebe tržišta rada i pojedinaca za novim znanjima i veštinama; unaprediti mogućnosti za zapošljavanje; omogućiti profesionalnu mobilnost i fleksibilnost radno

sposobnog stanovništva; povećati vrednost ljudskog kapitala i mogućnost održivog socio-ekonomskog razvoja zemlje i njene integracije u globalnu ekonomiju; doprineti smanjivanju siromaštva, povećanju inkluzije i međugeneracijske solidarnosti te kvalitetu života, razvoju demokratije, interkulturalnosti i tolerancije".[17]

Na osnovu ovih činjenica se može zaključiti da je istraživanjem razvoja posebnih kompetentnosti studenata i stimulisanjem istraživačkog rada na studijskim programima Megatrend univerziteta, na primeru Fakulteta za poslovne studije, definisan model primenljiv i na druge visokoobrazovne institucije.

Srbija će morati kroz promene u sistemu obrazovanja da se uklopi u evropski obrazovni prostor i da se kroz unapređenje obrazovnog sistema i njegovu promociju (među stanovništvom svih uzrasta) na adekvatan način priključi procesu globalizacije.[18]

Literatura

- Cvetković N. (2003):*Analiza poslovanja preduzeća*, Megatrend Univerzitet, Beograd.
- Cvetkovski T., Cvetkovska Ocokoljić V., Babić S. (2010): „People as a key resource and the driving force of organizational and economic development", 497-507, in Proceedings of 8th International scientific conference: Forces Driving the Revival of the Companies and Economy, 3rd December, Megatrend University, Belgrade.
- Cvetkovski T., Langović Milićević A., Cvetkovska Ocokoljić V. (2011): The Role of Human Resources and Education in Regional Development, in proceedings of 4th International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development: From Entepreneuiral Learning to Innovations and Regional Development - ICEIRD 2011, 5 – 7 My 2011 Ohrid.
- Cvetkovski T., Milićević A., Cvetkovska-Ocokoljić V. (2012): "Human Capital of Serbia in the Light of New Census Population", 9-16, in proceedings of Cross Culture Conference 2012, University of Applied Sciences Upper Austria, School of Management, Cross-Culture Management and Emerging Markets Center, Stayer, 9th May.
- Cvetkovski T., Langović Milićević A., Cvetkovska Ocokoljić, V. (2014): Srbija u globalnoj ekonomiji baziranoj na znanju, 497-512 Godišnjak Fakulteta za kulturu i medije, Megatrend univerzitet, Beograd, god. 6, broj 6 (2014).

[17] Vlada R. Srbije, (2012): *"Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine",* 190.

[18] Cvetkovski T., Cvetkovska Ocokoljić V., Babić S. (2010): „People as a key resource and the driving force of organizational and economic development", 497-507, in Proceedings of 8th International scientific conference: Forces Driving the Revival of the Companies and Economy,503.

- Hofer C. i dr. (1978):*Strategy formulation*, Andytical Concepts-St. Paul West Publishing.
- Jovanović Božinov M., Živković M., Cvetkovski T. (2007): *Organizaciono ponašanje*, II dopunjeno i izmenjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd.
- Levi-Jakšić M. i dr. (2003):*Menadžment operacija i kvaliteta*, Megatrend Univerzitet, Beograd.
- MašićB., (2010):*Knowledge Managemant*, Zbornik radova, Fakultet za Menadžment Univerziteta „Braća Karić", Beograd.
- Mašić B. (2001):*Strategijski menadžment*, Fakultet za Menadžment Univerziteta „Braća Karić", Beograd.
- Milisavljević M. (2010): *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet, Beog.
- Nacionalna služba za zapošljavanje (NSZ):Mesečni statistički bilten, decembar 2016,http://www.nsz.gov.rs/live/digitalAssets/6/6959_bilten_nsz_12_2016_-_broj_172.pdf(04.05.2017)
- Nacionalni savet za visoko obrazovanje, *Standardi za akreditaciju studijskih programa prvog i drugog nivoa visokog obrazovanja,* „Službeni Glasnik R.Srbije" br.88/17.
- Senge P. (2006):*The Five Disciplines: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday/Currency, ISBN 0385260954.
- Stamenković S. (2007a):*Strategijski menadžment u saobraćaju Srbije*, Negotin, Bor; Monografija, Inorog (ISBN 978-86-83413-04-1, COBISS – ID 140995084).
- Stamenković S. (2007b):Strategije kontrakcije i zaokreta put u poslovni uspeh preduzeća i privrede u tranziciji. u: *Poboljšanje efektivnosti i efikasnosti preduzeća i privrede*, 339-348, Megatrend univerzitet, Beograd.
- Stamenković S. Et al. (2008):«*Corporate social responsibility*», New York, Denbridge Press (ISBN 978-0-9822698-1-7, Library of Congres Control Number - LCCN: 2008943301). Videti šire Pienaar H., Penzhorn C., (2000): „*Using the Balanced Scorecard to Facilitate Strategic Management at an Academic Information Service*", in *Libri, 50.*
- Stamenković S. et al. (2009):«*Corporate social responsibility in the Postcommunist countries*»,New York, Denbridge Press (ISBN 978-1-935494-06-5, Library of Congres Control Number - LCCN: 2009912818).
- Vlada R. Srbije, (2012): *"Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine".*
- Vlada R. Srbije, (2016):"*Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije od 2016 do 2020. godine",* Beograd.

Tatjana Cvetkovski
Slobodan Stamenković

UDC 159.953-057.875:167

Original scientific paper
Received 14.11.2017.
Approved 18.12.2017.

THE DEVELOPMENT OF STUDENTS' SPECIAL COMPETENCES AND THE STIMULATION OF RESEARCH WORK

The need for highly educated personnel is an indisputable goal and an imperative of educational strategies in the EU and Serbia as well. The labour market in the Republic of Serbia is searching for the personnel with specific competencies. It can be developed through the appropriate system of teaching at the faculties. Therefore, faculties need to be oriented towards improving the quality of teaching *and towards transferring the concrete and applicable knowledge in accordance with the needs of the national economy and public institutions.* The main objective of teaching is to generate creative, computer literate personnel capable of independent research and decision making. *Learning is related to knowledge, skills and competences, i.e. it is based on the use of knowledge and skills in specific situations.* By completing t*he study programmes, students acquire general and specific abilities. They are compatible with the European Qualifications Framework. The expected goals and qualifications for each type of study and each level of study are clearly defined. The development of students` special competencies and stimulation of research work should be included in the curriculum and operationalized by some action plans during the period of education (3 or 4 years for the first, second and third level of studies). After the appropriate analysis, the model has been defined at the Faculty of Business Studies in Belgrade along with the action plan. The idea is to develop special compentencies and stimulate the students to conduct research work.*

***Key** words: learning, competence, research work, operationalization.*

Pietro Pavone*

UDC 330.341.1:338

Original scientific paper
Received 30.12.2017.
Approved 14.03.2018.

THE RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION AND SUCCESS: THE CASE STUDY OF YOOX S.P.A.

In the current competitive context, the exponential growth rates of progress and technology lead to a rapid obsolescence of ideas and products, leading to the reduction of the relative life cycles and profit margins. In this context, the intrinsic characteristics of the product are no longer enough, and the ability to interpret and advance the real needs of the market becomes fundamental. The primary purpose of this paper is to highlight the strategic importance of innovation as the main tool with which the company can adapt to change or be its engine.

The case study proposed here explores the development's path of an Italian innovation-oriented company: Yoox S.p.a.. The analysis, based on sturdy theoretical foundations, retraces the path growth of the company, highlighting its extraordinary propensity for innovation as its main critical success factor.

While analyzing this case study, the role played by companies in generating discontinuities that break and redefine the equilibrium in the competitive context is also highlighted. Focusing on this perspective, the original strategic positioning model and the business model that allowed Yoox to reconfigure the traditional market boundaries and redesign the consumers purchasing process are described.

Keywords: *strategy, innovation, technology, development*

* e-Campus University, Novedrate, Italy
dapietro1988@gmail.com

1. Introduction

Entrepreneurship is the main driver for economic growth because it is an irreplaceable source of innovation[1]. The OECD, the Organization for Economic Cooperation and Development, defines entrepreneurship as the ability to innovate, risk and seek new ways of development. The growing importance of innovation in the competition for survival is also highlighted by Bertelé and Mariotti[2] (1991) who speak of innovation as a mandatory choice in the contemporary economy.

We often talk about the "innovation process" to emphasize the dynamic dimension of the phenomenon. In fact, it has been observed[3] that only continuous innovation represents the new, the true strategic factor of entrepreneurial success. In the current economy of complexity and globalization, more and more a successful company is that which is born innovating, grows innovating and establishes itself and continues over time, continuing to innovate. It has also been observed[4] that innovation is a discontinuity that feeds on continuity: the new is necessarily the result of the past, must be produced by history even if it then constitutes a break. To underline the constancy of the innovative effort over time there is also the thought of Ciappei and Poggi[5] (1997) who spoke of a real "innovation routine" that must be promoted by the company management, to understand the fact that innovation and attention to the future must be placed at the base of everyday business life.

The main purpose of this paper is to highlight that the road of innovation is that which more than others allows a company not only to survive in competitive "hostile" contexts but also to succeed successfully where it is possible to play a role proactive in defining new business.

It is in this context that we consider the case study of the company Yoox S.p.a., which - as will be shown - has innovated the fashion world, breaking the relevant market pre-existing balances and drawing new competitive dynamics.

The main innovation brought to the fashion world by Yoox lies in the application of information technology in a context different from those where it usually found its application. It was something unimaginable, if one considers

1 Consolini, M., Di Saverio M., Loasses C. & Richini P. (2013): *Indicazioni per la programmazione e la realizzazione di iniziative per l'educazione all'imprenditorialità*, ISFOL, Roma.

2 Bertelé, U., Mariotti, S. (1991): *Impresa e competizione dinamica. Complessità economica, efficienza d'impresa e cambiamento industriale*, Etas, Milano.

3 Dioguardi, G. (2000): *L'impresa flessibile: una risposta alla competizione globale*, in Bertelè U., Mariotti S., *Impresa e competizione dinamica. Complessità economica, efficienza d'impresa e cambiamento industriale*, Etas, Milano.

4 Vicari, S. (1998): *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, Etas, Milano.

5 Ciappei, C., Poggi, A. (1997): *Apprendimento e agire strategico d'impresa. Il governo delle dinamiche conoscitive nella complessità aziendale*, Cedam, Padova.

what the clothing market was before the debut of this kind of 'virtual outlet', which later became a direct sales channel. In fact, as claimed by Viale (2008), in a global competitive scenario in which technology and demand change rapidly and unpredictably, the success of a company can no longer be based on the mere control of resources or competences that provide a temporary competitive advantage; it derives rather from the ability to constantly generate and continuously renew a flow of resources and skills that competitors find difficult to imitate. Without this, the company will see its competitive edge gradually erode. As a matter of fact, that of Yoox is not the story of a company that has been successful because it has innovated, but that of a company that has established itself because it has continued to innovate[6]. In the first delicate phase of the launch of the new 'product', the start-up kept a low profile, limiting itself to offering online out-of-series high-fashion items at very discounted prices. At the same time, it has continued to innovate, expanding combinations and geographical areas of its offer, to the point of establishing itself as a real brand.

2. Literature review

The intensification of international competition, the changing and globalized needs of demand, as well as the accentuated technological evolution, have increasingly moved the focus of competition towards innovation[7].

The first author to develop a true theory of innovation is Schumpeter.

According to Schumpeter[8], the entrepreneur is the one who disturbs the equilibrium of a market by developing innovative production combinations, which in turn generate a sort of temporary monopoly position for those who introduced them (the first mover advantage), which is a source of extra profit for the company. The position thus reached is not permanent, but is progressively eroded by the imitating action of new economic factors. This leads to the re-establishing of the general equilibrium, at least until another entrepreneur disturbs it again with another invention. And the process begins again, in a succession of renewals that form the technological and socio-economic progress.

---

6 As the failures of many small innovative companies show, «*the competences of development, organization, distribution, marketing, communication and financial are what makes the difference and allow a good idea to become a successful product*» (Viale, 2008).

Viale, R., Etzkowitz, H. (2008): *The Capitalization of Knowledge: A Triple Helix of University-Industry-Government*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.

7 Stampacchia, P., Bifulco, F. (2005): *La gestione dei percorsi di innovazione*, Giappichelli, Torino.

8 Schumpeter, J. (1934): *Theorie der Virtschaftlichen Entwicklung*, Duncken & Humboldt, Berlino.

Schumpeter's intuitions have given rise to another important area of study – Entrepreneurship[9], which refers to an ability that combines three orientations:

- the ability to identify profitable market opportunities, before other players;
- the proneness to take risks;
- the identification and mobilization of an adequate pool of resources to achieve a certain goal[10].

On the other hand, according to Casson[11], entrepreneurship studies represent a real business theory, with principles and assumptions that are very different from other models. Certainly, innovation has to do with creativity, which can be defined as the combination of pre-existing elements through new connections. The output is an idea that, while valorizing existing knowledge, finds an answer to a problem using new and unusual schemes and mechanisms which have never been used before.

Thus, innovation can consist either in doing something new brilliantly or in doing more effectively or efficiently something that has already been done in the past. Both roads are possible for a company that wants to be the successful. Indeed, the condition of excellence has been the object of some empirical studies at least since the eighties[12]. The two American authors studied some big world enterprises, highlighting eight attributes of excellence. Simon and Zatta[13] considered the medium-sized enterprises of success, the so-called "hidden champions", identifying the 9 lessons at the base of their competitiveness.

Preti and Puricelli[14] have instead focused their attention on the small successful companies, setting up a "decalogue of the strong enterprise".

The following table summarizes, in terms of comparison, the characteristics of the winning company identified by the authors.

---

9 Kirzner, I. (1973): *Competition and Entrepreneurship*, London University of Chicago Press, Chicago.
Birkinshaw, J. (1997): *Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives*, Strategic Management Journal, vol. 18.
Zucchella, A., Scabini, P. (2007): *International Entrepreneurship*, Palgrave, London.

10 Birkinshaw, J. (1997).

11 Casson, M. (2005): *Entrepreneurship and the theory of the firm*, Journal of Economic Behavior & Organization, 58(2), 327-348.

12 Peters, T. (1982): Waterman R., *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York.

13 Simon, H., Zatta, D. (2007): *Campioni nascosti. Come le piccole e medie imprese hanno conquistato il mondo*, Il Sole 24 Ore, Milano.

14 Preti, P., Puricelli, M. (2007): *L'impresa forte. Un manifesto per le piccole imprese*, Egea, Milano.

Table 1: *The main definitions of innovation*

Author	Definition of innovation	Tags
Schumpeter[15]	uncontrollable phenomenon that constantly disturbs the endogenous equilibrium of the economy, a destructive force that constantly creates progress thanks to the action of innovative entrepreneurs	discontinuity, process, entrepreneurship
Thompson[16]	acceptance and implementation of new ideas, processes, products or services	novelty, implementation, process, success, different types
Schumpeter[17]	introduction of new production combinations	novelty, product
Freeman[18]	marketing process of an invention at product, process or system level	process, market, novelty, different types
Porter[19]	introduction of a new technology or a new way of doing things	implementation, novelty
Henry, Walker[20]	set of activities that allow a new product or process to enter the market or become common use	novelty, process, market
Rogers[21]	application of new ideas to a product, process or any other aspect of the business activity	ideas, process, different types
Drucker[22]	specific entrepreneurship's function, the entrepreneur creates values through new or pre-existing resources	function, value, resources

Source: Author's elaborations.

15 Schumpeter, J. (1934).

16 Thompson, A. V. (1965): *Bureaucracy and innovation*, Administrative Science Quarterly, vol. 10, n. 1, 1-20.

17 Schumpeter, J. (1971): *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni Editore, 76.

18 Freeman, C. (1982): *The Economics of Industrial Innovation*, MIT Press, Boston.

19 Porter, M. (1990): *Competitive Advantage of Nations*, Harvard Business Review, vol. 68, n. 2, 73-93.

20 Henry, J., Walker, D. (1991): *Managing Innovation*, Sage, London.

21 Rogers, M. (1998): *The definition and measurement of innovation*, Melbourne Institute of Applied Economics and Social Research, University of Melbourne, Melbourne Institute Working Paper.

22 Drucker, P.F. (2002): *The discipline of innovation*, Harvard Business Review, vol. 80, n. 8, 95-103.

Table 2: *The characters of the winning company*

Peters-Waterman, 1982 *The 8 characters of excellence*	**Simon-Zatta, 2007** *The 9 lessons of the hidden champions*	**Preti, 2007** *The Decalogue of the strong enterprise*
proneness to action	ambitious goals	target of maximization in the medium-long term
proximity to the customer	proximity to the customer	challenging comparisons
autonomy and entrepreneurship	continuous innovation	innovating
key value of the activity	focus on the market	from cost reduction to quality and service
concentration on the core business	strong competitive advantages	do what is always done better
elasticity / rigidity checks	global orientation	flexible borders
simple structure, reduced staff	reliance on one's own strength	manage the size
productivity through people	motivated staff	make a difference thanks to organization and human resources
	strong leadership	strong entrepreneurship
		rootedness in the territory

Source: Reprinted from "Alla ricerca dell'unicità. Il management imprenditoriale tra strategia, organizzazione e leadership", by D'Amato V., Minelli E., Rebora G. (2009).

From this comparison, we can observe an increasing relevance of the factors linked to the market and to global competition, but not a true paradigm shift. The factors considered essential for the competitiveness of companies seem to evolve around continuity, always focusing on the ability to innovate, on the cultivation of distinctive skills and on the good organization[23].

[23] D'Amato, V., Minelli, E., Rebora, G. (2009): *Alla ricerca dell'unicità. Il management imprenditoriale tra strategia, organizzazione e leadership*, Franco Angeli, Milano.

3. Empirical results: the case study of Yoox

3.1. Yoox's history

Yoox operates in the global sales of apparel and fashion accessories of prestigious brands through an innovative e-commerce platform.

The company, founded in 1999 from an idea by Federico Marchetti, represents the perfect synthesis between his entrepreneurial vision and his passion for fashion and design.

Already in the name 'YOOX', the company expresses the essence of the model it is inspired by. The two consonants Y and X represent the female and the male chromosome; the 'zero' between the two letters is the zero of the binary code, the language at the base of the information technology. The company main purpose is to keep innovating the market, as it has been doing since it was started, but this purpose is only achievable if adequately equipped; it is necessary to find traveling companions who are motivated to reach the goal and aware of the obstacles that needs to be overcome. In fact, the ambitions of the young entrepreneur Marchetti were only possible thanks to the support of several financiers (Elserino Piol's Kiwi Investment and the European fund Venture Capital Net Partners), despite the hostility and skepticism of the main incumbents in the sector. When the start-up was founded, the fashion market was characterized by permanent and strong established brands, thus leaving no room for new entrants. Afterwards, the company continued its growth path with the help of several Italian and foreign venture capital funds.

Activity officially began with the opening, in June 2000, of the multimarcayoox.com website, initially active in Italy and in other European countries. In 2002, Yoox Corporation was set up to manage activities in the United States, followed by Yoox Japan in 2004, to control the Japanese market. In view of the success and acquired know-how, in 2006 the Group integrated its offer by designing and launching its first Online Store, to which many others will follow for the main international fashion brands. Furthermore, 2006 marked a strong acceleration in the international development of the Group's business, thanks to the extension of its activities to 25 other countries in the world. In accordance with the continuous innovation, in the first half of 2008, the multi-brand business line was expanded through the launch of a second online store, thecorner.com, whose offer is made through mini shops dedicated to collections of well-established, niche or craft-made apparel brands.

In 2009, Yoox entered 14 more countries, further extending its geographical coverage and bringing its presence to 67 countries; from 3 December 2009, it is listed on the STAR segment of the Italian Stock Exchange.

In confirmation of the important achievements, in 2011, the President of the Italian Republic gave the Leonardo Innovation Award to the company. In

2015 a world-leading Group was born characterized by enormous expertise and a global platform developed to build stronger partnerships with luxury brands. In October 2015, Yoox completed the merger with The Net-A-Porter Group, creating Yoox Net-A-Porter Group, a global leader in fashion luxury e-commerce. Federico Marchetti became its Chief Executive Officer.

The merger has combined two companies with highly complementary businesses and significant synergistic potential in terms of geographical markets, skills and customers.

Here is a representation of the company's growth through the evolution of its Key Performance Indicators:

Table 3: *Key Performance Indicators of Yoox in the period between 2010 and 2014*

	2010	2011	2012	2013	2014
Visitors per month (millions)	8,6	10,4	13,0	13,2	15,2
Number of orders (millions)	1,5	2,1	2,3	2,8	3,4
Average Order Value (euros)	179	180	206	215	202
Number of active customers	612	808	947	1.081	1.252

3.2. Dynamics of the relevant market and Yoox's strategic positioning

Yoox managed to penetrate a mature market by inventing a new business environment, where competitors did not yet exist. There is often a strong opposition between entrants, the new companies that renew the market in order to overcome its entry barriers and incumbents, ie those companies that occupy a privileged position in the market and have to decide whether to oppose the changes or to align with them (Henderson and Clark, 1990).

In recent years, the online retail market Yoox operates in the fashion sector [24], has experienced strong growth. There are many reasons, including the greater selection of products offered online, the search for convenience, the growing perception of security for online purchases, the growing trend in the number of Internet users and those who complete online purchases as well as the emergence of a more and more 'digitally native' new generation.

At the same time, a growing number of fashion, design and luxury companies have approached the Internet world over the years, thus recognizing the strategic nature of this channel as a useful mean to expand visibility and offer on a global level and to establish a more direct relationship with the customers.

[24] Defined as the grouping of clothing, footwear, jewelry and watches markets.

More and more companies improved the shopping experience, invested in online content and alternative channels such as social and mobile commerce, thus supporting the growth of online sales over the long term.

Here are the results achieved on the online retail market from 2010 to 2015 in the various geographical areas.

Table4: Online *market trends in the period between 2010 and 2015*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sales Western Europe[25]	81	97	97	128	161	202
Sales in USA[26]	176	202	231	262	297	338
Sales in Japan[27]	4.028	4.547	5.091	5.699	6.462	8.572

Table5: Fashion *sector shares in the period between 2010 and 2015*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Western Europe	18%	23%	21%	25%	22%	24%
USA	20%	21%	21%	21%	22%	18%
Japan	20%	20%	21%	21%	21%	22%

Yoox understood all this: from the beginning, it had a clear international vocation. The geographic configuration of the value architecture represents a relevant dimension in order to interpret the innovation processes[28]. In the past, innovation and internationalization were considered strategic alternatives as both are associated with significant risks and investments[29]. Recent studies show that innovation and internationalization can not only be pursued at the same time, but also that, combined with entrepreneurial skills, they are a particularly effective mix for business success[30]. Yoox's cleverness was not so much in being

25 Compound annual growth rate. Values in billions of euros.

26 Based on Forrester Research data – "*Online retail forecast, 2010 to 2015 (US), Forrester Research Inc., 18 gennaio 2011*". Values in billions of dollars.

27 Based Forrester Research data – "*Online retail forecast, 2010 to 2015 (Asia Pacific), Forrester Research Inc., 15 ottobre 2010*". Values in Yen.

28 Bursi, T. (2007): *I processi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese della provincia di Modena. Il ruolo degli investimenti diretti all'estero*, FrancoAngeli, Milano.

29 Ansoff, H. I. (1957): *Strategy for Diversification*, Harward Business Review, vol. 35, n. 5, 113-124

Zaheer S. (1995): *Overcoming the Liability of Foreignness*, Academy of management Journal, n. 38, 341-363

30 Zucchella, A., Onetti, A. (2008): *Imprenditorialità, internazionalizzazione e innovazione: i business model delle imprese biotech*, Carocci, Roma.

able to market products/services on a global scale, but rather in being able to glimpse and take opportunities directly in the place where these could be generated (Zucchella and Scabini, 2007). In other words, Yoox did not limited itself to replicating in new contexts the successful innovation experienced in the domestic market, thus rejecting a centralized model where the subsidiaries are merely passive transmitters of the strategies established by the head office[31]. In today's complex context, characterized by contemporary phenomena, the real benefits of innovation are obtained when internationalization is managed to feed the processes of innovation, as well as to fully exploit the results[32]. In fact, Yoox has always pursued a balanced growth strategy on a global scale, aiming at international expansion. In its internationalization process it has often acted as first mover, like with China. Asian markets have been a major growth frontier for e-commerce and luxury markets, a circumstance understood and exploited by Yoox. According to Forrester Research, in 2010 China represented the world's largest market for Internet users and according to the World Luxury Association had already surpassed the United States, becoming the second country in the world for consumption of luxury goods, second only to Japan.

Yoox has positioned itself exactly at the point of convergence between these two high growth sectors[33]. According to Forrester Research in October 2010, the online fashion market in China[34] would have achieved sales of approximately CNY 64 billion (equal to approximately 7 billion Euro), up 57% compared to 2009. Although it was a relatively small market compared to the others described above, Forrester forecast a significantly higher 2010-2015 CAGR of 22%. Here are the numbers of the comparison:

Table 6: *Sales in the Chinese online fashion market in the period between 2010 and 2015*[35]

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sales realized[12]	64	87	229	385	560	951

3.3. Business Model and Corporate Responsibility

Yoox's success is supported by an original strategy based on an equally innovative organizational and governance structure. If generally do not share strategic, organizational and managerial models, on the contrary, in its drive towards

[31] Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1992): *What is a global manager?*, Harward Business Review, vol. 70, 124-132

[32] Denicolai, S. (2009): *Economia e management dell'innovazione. Governo e intermediazione della conoscenza come leva di competitività*, Franco Angeli, Milano.

[33] Source: Yoox's balance sheet.

[34] Defined as the grouping of clothing, footwear, jewelry and watches markets.

[35] Values in Chinese Yuan (CNY).

innovation, Yoox has generated something unique that has become a winning factor precisely because it is unique, that is, temporarily not reproducible.

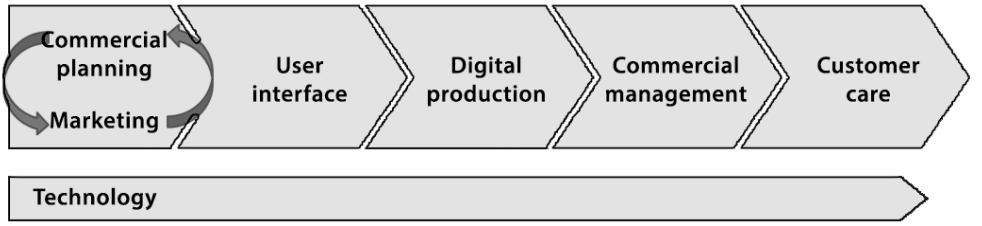
Yoox has distinguished itself and continues to stand out for the uniqueness of its business formula, thanks to the following dynamic:

Figure 1

To better understand phenomena like Yoox, it is necessary to take into consideration what gives concreteness to the innovative strategy: the business model, which can itself be a source of innovation. The latter is not based solely on the degree of originality of the value proposition, but also on the model that allows it to be managed (Zucchella and Onetti, 2008). For this reason, the Yoox's innovation lies not only in its strategy, but also in its business model based on the philosophy of the outlet, emphasized by the potential of the Web: the purchase of items out of series and/or of past seasons creates value for customers (low-priced branded products), for suppliers (who can sell the obsolete stock), and of course for the company itself (Denicolai, 2009).

The significant positive cash flows generated over time by operational activities were possible thanks to a single business model on a global scale, characterized by two lines (multi-brand and single-brand) that are based on the same techno-logistics platform and are based on shared skills, thus creating strong synergies and an effective operational leverage at Group level.

Figure 2



This is a flexible business model closely anchored to the exploitation of synergies and economies of scale deriving from the integrated development of the two business lines.

The multi-brand line includes the activities of yoox.com and thecorner.com online stores.

Yoox.com, founded in 2000, is the virtual multi-brand fashion and design boutique that, thanks to its direct and consolidated relationship with designers, producers and authorized dealers, can offer a wide range of clothing, footwear and accessories of numerous international brands at reduced prices as they relate to the collection of the corresponding season of the previous year. A rich and particularly refined range of products, together with collections especially created for yoox.com that include vintage items, special editions of fashion designers, as well as books, art and design objects.

Thecorner.com, born in 2008, is the virtual space structured on the formula of the shop-in-shop, which means mini-shops with articles belonging to the current collections of famous, niche and craft brands, characterized by a relatively limited distribution and many of which hit the online channel for the first time. The prices of the products marketed through thecorner.com are in line with the prices applied in more traditional sales channels.

The mono-brand business line, on the other hand, includes the design, construction and exclusive management of the Online Stores of some of the leading fashion brands that wish to offer online the same collections also available in the physical stores.

Yoox's continuous growth has been constantly supported by continuous improvements in the Bologna automated techno-logistics platform, thanks to the considerable increase in product-handling and storage ability. The uniqueness of this project, which places Yoox at the forefront of its sector, lies in the combination of the use of the most modern automation systems and the use of RFID (Radio Frequency Identification) technology.

Technology is obviously fundamental to all these activities. Yoox joined the change induced by technology and managed to amplify its effects. The strategic use of technology has made it possible to manage e-commerce while at the same time cutting the high costs necessary to guarantee a luxury service: think of the high rental costs if you want to serve the same customers from the shops in the central streets of the major cities in the world.

Technology is also the binary on which the research activity in Yoox proceeds. The main topics are artificial intelligence and conversion to mobile. Regarding the first, a virtual personal shopper is under development, which could go to complete, if not even anticipate, those tips that even today personal shoppers provide to the demanding customers of luxury.

At the same time, research devoted to improving and enhancing the mobile experience is more fundamental than ever. Today half of the purchases on Yoox online stores are already done through smartphones and tablets, and the percentage is destined to grow in the immediate future. This will allow Yoox to quickly move from the mobile-first company status to the next mobile-only degree.

3.4. Investments and value created

Innovating generally involves significant risks. An important investment is needed to develop an idea, make it concrete, launch it on the market and follow the trend. Yoox's investment used the following economic resources:

Table7: Group *investments between 2009 and 2015 in thousands of euro*

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
intangibles	2.184	6.065	9.114	14.582	18.386	23.988	53.897
tangibles	1.170	6.275	14.515	15.679	14.227	10.944	29.850
Tot.	3.354	12.340	23.629	30.261	32.613	34.932	83.748

Investments in intangible assets mainly refer to multi-year development projects: these are costs incurred by Yoox for the development of specific projects with the aim of continuously developing innovative solutions for the creation and management of online stores. The remaining part of intangible investments is mainly attributable to expenses for the purchase and implementation of software for administrative and management uses. The expenses for the research activity, undertaken with the prospect of obtaining new knowledge and discoveries, scientific or technical, are recorded in the income statement when they are incurred.

Investments in tangible fixed assets are mainly linked to investments in the highly automated techno-logistics platform and to technological infrastructural investments, to the renewal or completion of furnishings for offices, to investment in new photographic studios as well as new automatic machines for photography. There is a sustained weight of investments financed through the stipulation of financial leasing contracts.

Yoox also continued to invest in innovation and consolidation of multichannel technology, with the aim of anticipating the trends of a rapidly expanding channel like the mobile one. The company believed and invested in the mobile channel since 2006, thus becoming a leader in mobile commerce[36].

[36] Already in 2006, a year prior to the launch of the iPhone, Federico Marchetti created a task force within the YOOX technology team to grasp the enormous potential of the mobile commerce world. In 2016, mobile sales amounted to almost 50% of the Group's revenue.

The budget breakdown clarifies how these investments were funded and the results they have produced over time.

Taking the 2010-2014 period as a reference, the following are the main economic data of the company, useful for understanding the evolution of the main income and balance sheet items.

Table8: 2010-2014 *Yoox's economic data*

	2010	2011	2012	2013	2014
Net Sales Revenues	214,3	291,2	375,9	455,6	524,3
EBITDA	18,8	24,1	32,1	43,1	48,8
Operating Income	15,0	16,4	18,9	23,9	23,3
Net Result	9,1	10,0	10,2	12,6	13,8

Table9: 2010-2014 *Yoox's balance sheet figures*

	2010	2011	2012	2013	2014
Net Working Capital	24,8	33,0	32,1	28,3	45,3
Net Invested Capital	45,9	69,6	87,2	99,2	127,3
Net Financial Position	(22,8)	(12,9)	(14,6)	(20,5)	(31,0)
Net Assets	68,7	82,6	101,8	119,7	158,3

Yoox made the results obtained for the benefit of a series of subjects directly or indirectly involved in operational activity sustainable over time.

The following quantitative parameters measure the wealth created by Yoox as of 31.12.2009, after 10 years of life and at the time of listing, and its distribution to the various categories of stakeholders.

Table 10: *Economic value generated and distributed in the first ten years*[37] [38]

	31.12.2009	31.12.2008	variance %
Economic value generated	154.502	103.517	49,3%
Net Sales Revenues	152.217	101.450	50,0%
Other income	2.584	2.033	27,1%
Financial income	191	181	5,5%
Devaluation of credits	(63)	(226)	-72,1%
Exchanges differences	(427)	79	> 100%
Distributed economic value	147.594	98.952	49,2%
Operating costs	128.065	85.286	50,2%
Remuneration of collaborators	14.826	10.885	36,2%
Remuneration of lenders	1.131	1.407	-19,6%
Remuneration of the Public Administration[38]	3.566	1.364	> 100%
Liberality	6	11	-45,5%
Economic value withheld	6.908	4.566	51,3%
Depreciation	2.183	1.803	21,1%
Provisions	627	361	73,7%
Reserves	4.098	2.402	70,6%

4. Conclusion

The true strength of the Italian economy lies in market niches where companies can maintain their uniqueness and escape the replicating fury of competition. In a world of "replicants", where it is possible to replicate everything, uniqueness, attainable thanks to constant innovation, is the ability to escape the logic of homologation, preserving the originality of the business idea (D'Amato, Minella, Rebora, 2009). In the case study proposed were taken into consideration those variables (uniqueness of the product and of the positioning in the market, organizational model, technological innovation) that together generate the effect of a unique, competitive and successful company.

Yoox has well understood that:

- could not afford to compete with the big names in luxury clothing;
- At the same time, the use of the Internet and e-commerce in the luxury clothing market was growing.

The present study highlighted the trends of the online market in the period 2010-2015 that Yoox was able to interpret. Thanks to an excellent strategic anal-

[37] Thousands of Euros (data source IAS/IFRS).

[38] Includes deferred taxes.

ysis of the competitive environment, Yoox has undergone radical innovation[39], changing the competitive structures and dynamics of the target sector and creating a previously non-existent business environment. Leaning on the potential of the web and on its synergies with the luxury industry, Marchetti's company has succeeded in proposing an alternative sales channel, preferring to change the way in which products are made available to customers over acting directly on them.

Innovation, the basis of Yoox's success, has been conceived as a continuous and endless process, never experienced as a single successful episode. As mentioned above, innovation can lead the company onto unstable evolutionary paths that are difficult to predict, a condition that according to some authors[40] may well represent an opportunity for learning rather than a threat: the innovations made by Yoox, which took a long period of time to develop, involved significant risks that the company was able to manage. In this regard, the present work carried out a quantitative analysis, through the balance sheet data, of the investments made to support the innovative effort and the results obtained over time, above all in terms of distributed value. At the strategic level, the study showed that in the very first phase of the project, characterized by the skepticism of the traditional market players and the partial distrust of consumers, top management adopted an innovative but not aggressive strategy, working mainly with out-of-series/season branded products and on creating strategic alliances with suppliers. At the same time, the company worked to differentiate itself from the traditional outlets/discounters, communicating excellently the philosophy pursued, ie that true fashion, even that of past seasons, has no time limit. With the growing trust of the market and consumers and with the consolidation of the brilliant results obtained, Yoox has gone as far as to establish itself as a real brand, distinct from the brands it proposed, preserving its natural vocation for innovation over time.

[39] Henderson and Clark (1990) distinguish four different types of innovation: radical innovation consists of a completely new idea for the company and the context of reference that determines a clear discontinuity in respect to the past; incremental innovation represents the improvement of an existing product/process; architectural innovation redefines how to link the various components or phases of a product/process; finally, modular innovation is where the main components of the system are changed (eg changes in technology).

Henderson, R. M., Clark, K. B. (1990): *Architectural Innovation: the Reconfiguration of Existing System and the Failure of Established Firms*, Administrative Science Quarterly, n. 35, 9-30.

[40] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Harvard.

Literature

- Ansoff, H. I. (1957): *Strategy for Diversification*, Harward Business Review, vol. 35, n. 5
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1992): *What is a global manager?*, Harward Business Review, vol. 70
- Bertelé, U., Mariotti, S. (1991): *Impresa e competizione dinamica. Complessità economica, efficienza d'impresa e cambiamento industriale*, Etas, Milano
- Birkinshaw, J. (1997): *Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives*, Strategic Management Journal, vol. 18
- Bursi, T. (2007): *I processi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese della provincia di Modena. Il ruolo degli investimenti diretti all'estero*, FrancoAngeli, Milano
- Casson, M. (2005): *Entrepreneurship and the theory of the firm*, Journal of Economic Behavior & Organization
- Ciappei, C., Poggi, A. (1997): *Apprendimento e agire strategico d'impresa. Il governo delle dinamiche conoscitive nella complessità aziendale*, Cedam, Padova
- Consolini, M., Di Saverio M., Loasses C. & Richini P. (2013): *Indicazioni per la programmazione e la realizzazione di iniziative per l'educazione all'imprenditorialità*, ISFOL, Roma
- D'Amato, V., Minelli, E., Rebora, G. (2009): *Alla ricerca dell'unicità. Il management imprenditoriale tra strategia, organizzazione e leadership*, Franco Angeli, Milano
- Denicolai, S. (2009): *Economia e management dell'innovazione. Governo e intermediazione della conoscenza come leva di competitività*, Franco Angeli, Milano
- Dioguardi, G. (2000): *L'impresa flessibile: una risposta alla competizione globale*, in Bertelè U., Mariotti S., *Impresa e competizione dinamica. Complessità economica, efficienza d'impresa e cambiamento industriale*, Etas, Milano
- Drucker, P.F. (2002): *The discipline of innovation*, Harvard Business Review, vol. 80, n. 8
- Freeman, C. (1982): *The Economics of Industrial Innovation*, MIT Press, Boston
- Henderson, R. M., Clark, K. B. (1990): *Architectural Innovation: the Reconfiguration of Existing System and the Failure of Established Firms*, Administrative Science Quarterly, n. 35
- Henry, J., Walker, D. (1991): *Managing Innovation*, Sage, London
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Harvard
- Kirzner, I. (1973): *Competition and Entrepreneurship*, London University of Chicago Press, Chicago

- Peters, T. (1982): Waterman R., *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York
- Porter, M. (1990): *Competitive Advantage of Nations*, Harvard Business Review, vol. 68, n. 2
- Preti, P., Puricelli, M. (2007): *L'impresa forte. Un manifesto per le piccole imprese*, Egea, Milano
- Rogers, M. (1998): *The definition and measurement of innovation*, Melbourne Institute of Applied Economics and Social Research, University of Melbourne, Melbourne Institute Working Paper
- Schumpeter, J. (1934): *Theorie der Virtschaftlichen Entwicklung*, Duncken & Humboldt, Berlino
- Schumpeter, J. (1971): *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni Editore
- Simon, H., Zatta, D. (2007): *Campioni nascosti. Come le piccole e medie imprese hanno conquistato il mondo*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Stampacchia, P., Bifulco, F. (2005): *La gestione dei percorsi di innovazione*, Giappichelli, Torino
- Thompson, A. V. (1965): *Bureaucracy and innovation*, Administrative Science Quarterly, vol. 10, n. 1
- Viale, R., Etzkowitz, H. (2008): *The Capitalization of Knowledge: A Triple Helix of University-Industry-Government*, Edward Elgar, Cheltenham, UK
- Vicari, S. (1998): *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, Etas, Milano
- Zaheer, S. (1995): *Overcoming the Liability of Foreignness*, Academy of management Journal, n. 38
- Zucchella, A., Onetti, A. (2008): *Imprenditorialità, internazionalizzazione e innovazione: i business model delle imprese biotech*, Carocci, Roma
- Zucchella, A., Scabini, P. (2007): *International Entrepreneurship*, Palgrave, London

Pietro Pavone

UDK 330.341.1:338

Originalni naučni rad
Primljen 30.12.2017.
Odobren 14.03.2018.

ODNOS IZMEĐU INOVACIJA I USPEHA: STUDIJA SLUČAJA KOMPANIJE YOOX S.P.A.

U trenutnim konkurentnim uslovima, eksponencijalne stope rasta napretka i tehnologije vode ka brzom trošenju ideja i proizvoda, što dovodi do smanjenja relativnog životnog veka proizvoda i marži. U ovom kontekstu, suštinske karakteristike proizvoda nisu više dovoljne, a sposobnost interpretiranja i unapređivanja stvarnih potreba tržišta postaju najvažnije. Osnovni cilj ovog rada je da naglasi stratešku važnost inovacija kao glavnog instrumenta koji kompanija može koristiti da bi se prilagodila promenama ili da bi postala njihov generator.

Studija slučaja koju predstavljamo istražuje razvojni put kompanije Yoox S.p.a., iz Italije, kompanije koja je orijentisana na inovacije. Analiza, koja se oslanja na snažne teoretske osnove, prati putanju rasta kompanije, I naglašava njenu izvanrednu sklonost ka inovacijama kao najvažnijeg faktora uspeha.

Dok smo analizirali ovu studiju slučaja, takođe smo naglasili ulogu koju kompanije imaju u stvaranju diskontinuiteta koji prekida i redefiniše ekvilibrijum kompetitivnog konteksta. Imajući u vidu ovaj aspekt, opisali smo model prvobitnog strateškog pozicioniranja i poslovni model koji su omogućili kompaniji Yoox da ponovo definiše tradicionalne tržišne granice i da redizajnira process kupovine.

Ključne reči: *strategija, inovacije, tehnologija, razvoj*

Milenko Radonić*

UDC 336.144:339.13

Riview scientific article
Received 17.05.2017.
Approved 29.08.2017.

BEYOND BUDGETING - GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH STRATEGIC CHANGES IN BUDGETING PROCESSES

Process and leadership principles are the most important principles in every organization. Implementing or modifying new principles is mostly considered as a strategic change. However, there are some processes that have not been changed. Due to bureaucracy, conservative management and leadership principles, financial processes have been treated as universal without any needs for changing. Budgets have always played a big role in controlling the business performance of organizations. This paper emphasises the importance of making strategic changes in budgeting processes. Recently, budgets as the result of the budgeting process have become a subject of criticism. Budgeting as a concept of controlling has made businesses less flexible, even though nowadays flexibility is one of the most important factors which could determine the success of an organization. In a highly turbulent environment, traditional budgeting started being treated as a non-efficient way of controlling and running a business. This paper will summarize the reasons why companies all over the world start abandoning the concept of traditional budgeting and start implementing a new, more flexible concept, called Beyond Budgeting. Originally, the concept of Beyond Budgeting was implemented by Svenska Handelsbanken – a Swedish bank. This company has made an increase in almost every business process considering the relevant performance indicators. Beyond Budgeting modifies business processes and the need for a certain level of radical changes followed through the implementation of Beyond Budgeting principles. The author will point out which factors are possible limitations in using Beyond Budgeting. On the other hand, the author will show the necessary conditions which need to be fulfilled in order to implement Beyond Budgeting concept and get the benefits of using the business methodology.

Keywords: *traditional budgeting, beyond budgeting, strategic change management, competitive advantage, flexible budgeting*

* Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade, Serbia
radonic.milenko@gmail.com

1. Strategic changes and types of strategies for managing changes

In a modern business environment, meeting market needs is necessary to achieve competitive advantage. Usually the improvement process is not visible from the outside, but from the inside, it generates an added value for all stakeholders. Hofer and Schendel (1978) define strategic changes as "changes in the content of a firm's strategy defined by its scope, resource deployments, competitive advantages, and synergy".[1]

Strategic changes take time to be implemented, normally more than three months in SME and more than six months in bigger organizations. In the beginning, employees are sceptic about changes and do not see the potential effect on business performance and their satisfaction. It is normal for employees in the early stages of changes to refuse the organizational changes. However, it is important to be transparent during the presentation of strategic changes to the stakeholders (employees, management, vendors, clients), as well as the effects and importance of those changes. If stakeholders see the importance of it, it is more likely that they will understand and accept the change that will happen in the organization.[2]

How to know what to change? That is probably the hardest question for managers, since knowing what to change does not reassure the positive impact on business. It is important to mark that, there are some strategic changes that are more dangerous for business than others, so knowing the potential risk of a certain change is unavoidable. Flexibility is one of the key advantages companies could aim at. Some companies are more flexible than others due to different types of management, politics within the company and the industry. However, some processes depend less on the above-mentioned factors than others. Even though finance department and financial management are treated as a support in every business, they can either limit or boost the business performance.

Like every other change, changes in processes and leadership principles can generate employees' resistance. However, there are several strategies which could be used to manage a change in organizations.

Those types could be divided into four main categories:

- Empirical-Rational,
- Normative-Reductive,
- Power-Coercive,
- Environmental-Adaptive[3].

[1] Hofer Charles et al. (1978): *Strategy formulation: Analytical concepts.* St. Paul, MN: West, fn 12

[2] Obradović Vladimir (2011): Capacity and design of organization for project change management. *Serbian Project Management Journal*, p. 42., fn 18

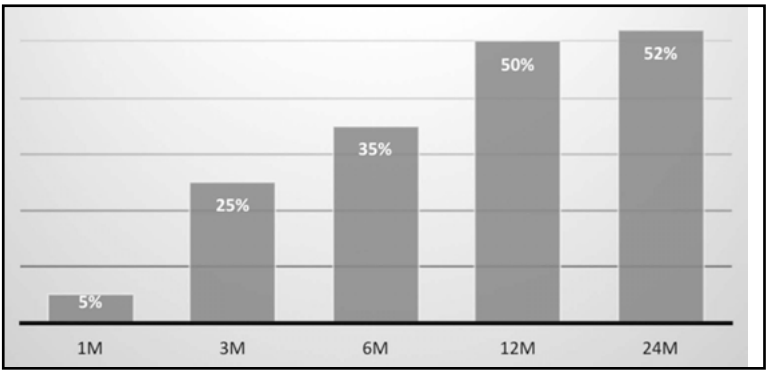
[3] Chin Robert. et al. (1969): *General Strategies for Effecting Changes in Human Systems.* New York: Rinehard & Winston., fn 8

Empirical-Rational strategy treats people as rational beings, and communication is the key to accepting a certain strategic change. Normative-reductive strategy highlights the importance of organizational culture and the importance of corporate values. People are social beings and are willing to accept the corporate values. This strategy puts strategic changes in the terms of values and principles as a normal thing in business. The third strategy – Power-Coercive strategy believes that people like to be controlled and directed. More conservative management types use this strategy to implement changes. The last one assumes that people are adaptive and suggests building a new organization and moving people into it. There is not a single strategy that would fit the best for each situation, so management of a certain company has to combine several strategies.

The changes will affect profoundly both the management itself and the employees**.** It is crucial to identify two dimensions when implementing strategic changes. Those dimensions are time and scope.[4]

It is important to know what the strategic changes are, and could they be set as a baseline for the next period. Adoption of new targets and changes should be communicated on time so that employees could take time to accept a change.

Figure 1: *Two dimensions of strategic changes for decision making*



Like the Figure 1, management should reconsider the implementation of strategic changes through cost-effectiveness, by comparing time and scope of the change.

When choosing what time to pick for the implementation of a strategic change, it is important to have in mind three factors: the employee's resistance towards changes, the time needed for the implementation and the resources needed. Decision makers should also point out the estimated impact of changes in some departments or the whole organization.

[4] Ali Naghibi M. et al. (2011): Strategic change management: The challenges faced by organizations. *International Conference on Economics and Finance Research. 4*, 543, fn 2

Besides time and scope, capability and capacity are another two dimensions that should be included while deciding whether the company should implement some strategic change. Mostly considered capabilities are managerial and organizational capabilities, but individual capabilities are crucial as well.

Knowing what resource, the company needs to establish a strategic change is a part of a strategic plan. These are the facts that should be analysed before the change happens.

2. Traditional budgeting and the reasons to abandon it

Budgeting has always been present in human history. Business owners, managers, controllers need budgets to control the business and make decisions based on key performance indicators. However, today, many find limitations in the traditional budgeting.[5]

The purpose of this paper is to investigate the reasons for abandoning traditional budgeting and implementing Beyond Budgeting concept, as well as principles in the turbulent business environments. In recent years, consultants, managers and practitioners have proposed the abandonment of traditional budgets and the use of radically decentralized management models which refer to Beyond Budgeting. Traditional budgeting is considered as a tool for controlling the activities in most businesses.

Nowadays, many managers consider traditional budgeting as a limiting to their activities. That is why during the end of 20th century it became the subject of criticism, considering the following:

- Budgets require a lot of time to be made and approved,
- Budgets limit responsiveness and flexibility,
- Budgets restrict changes,
- Budgets are rarely strategically focused and often contradictory,
- Budgets add little or no value,
- When making a budget, the focus is on cost reduction and not value creation,
- After budgets are made, they are mostly updated, and require the budget rebalance,
- Most of the budgets are supported by hypothesis and not by the facts,
- Budgets strengthen vertical command and control,
- Budgets do not reflect the emerging network structures that organizations are adopting,
- Budgets reinforce departmental barriers rather than knowledge sharing,

[5] Abogun Segun (2011): The Global Debate on Budgeting: Empirical Evidence from Nigeria. *International Business Research, 4*, 248, fn 1

- Budgets make people feel undervalued.[6]

The paper will show the examples of companies in strong economies such as in Scandinavian countries, US and Canada as well. Some of the Scandinavian companies were the first ones to abandon the traditional budgeting concepts. Later on, it became a trend for many companies in the US and Canada. The author has set a hypothesis which says that Beyond Budgeting principles could be implemented in different countries with the same effect due to market globalization.

According to the survey respondents done by Lisa Higgins (2005), employees treat traditional budgeting as: time-consuming and costly (72%), not flexible, a process where it is hard and slow to detect problems and react (64%) and it quickly becomes out of date (49%).[7]

Despite the criticism of traditional budgeting process, nearly 87.8% of the companies have not abandoned and do not plan to abandon traditional budgets and ways of controlling the company's costs and activities.[8]

Many companies fail at implementing Beyond Budgeting, due to lack of organizational flexibility and considering that people having issues in accepting new changes.

From that point of view, it is important to identify the strategies that should be used as a part of the whole implementation process. Strategic changes could be identified according to the scope of change and nature of change as adoption, evolution, reconstruction, and revolution.

Figure 2: *Types of Changes*

		Scope of change	
		Realignment	**Transformation**
Nature of change	**Incremental**	Adoption	Evolution
	Radical	Reconstruction	Revolution

Source: Balogun J. and. Hope Hailey V. (1999)

6 Charted Institute of Management Accountants. (2004). *Better Budgeting: A report on the Better Budgeting forum from CIMA and ICAEW.* London: Charted Institute of Managemenet Accountants, 7, fn 7

7 Libby Theresa et al. (2010): Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, fn 16

8 Ekholm Bo-Goran et al. (2010): *Is the annual budget really dead*? European Accounting Review, 9(4), 533, fn 9

Beyond Budgeting could easily be found in several quadrants, which depend on the industry and current flexibility of a company. For start-up companies, it is more likely that the implementation of Beyond Budgeting could be considered as an adoption, but for corporations and other companies (with already built processes) this change could be considered as an evolution.

3. *Beyond Budgeting* – the new concept of flexible budgeting

Beyond Budgeting by Bogsnes (2009) is a new concept of budgeting made for more flexible environments which affect multiple aspects of the business. There are several publications which explain how Beyond Budgeting works. Authors of some of them are Bjarte Bogsnes (2009), Hope and Fraser (2003a), Bunce et al. (1995), Wallander (1999) and Morlidge and Player (2010). They all criticize traditional concepts of budgeting, including annual budgets as "fixed performance contracts". However, they suggest replacing this type of budgeting with more flexible and adaptive models of budgeting, budgeting techniques, rolling forecast, but also non-financial performance measures and other evaluations. Beyond Budgeting is still not that frequently used. There are still questions to be answered.[9]

The main question related to Beyond Budgeting is why companies fail at seeing a long-term benefit of using this type of budgeting, which is more efficient than the traditional budgeting. The structure of the companies, scope of business and ownership are just some of the factors which could be the obstacles to changing budgeting processes.

Beyond Budgeting requires strategic changes in the organization in the terms of improvement process (not just budgeting processes, but also the flow of information within the organization, job classification) and leadership processes. Therefore, there is an unanswered question: ''Is Beyond Budgeting a universal concept to be adopted for every type of company in different environments?''.

Considering that point, the main reasons why some companies are moving towards more flexible budgeting processes are the following:

- Traditional budgeting is too expensive and time - consuming;
- Traditional budgets tend to become fixed performance contracts in which the success rate is related to goal achievement;
- Traditional budgeting was initially made when the markets were more stable and less competitive. Hope and Fraser (2003) point out that organizations need to be as flexible as they can nowadays;

[9] Niels Sandalgaard, et al. (2014): Beyond Budgeting and change: a case study. *Journal of Accounting & Organizational Change, 10*(3), fn 17

Bogsnes (2009) also argues that traditional budgeting includes more detailed and strict policy of tracking the costs which are pointless in turbulent business environments that are hard to predict.[10] The comparison and critics of traditional budgeting could be found in Beyond Budgeting research.

Hope and Fraser (2003) include specific techniques, such as rolling forecast, relative performance evaluation, balanced scorecard and the creation of empowered teams. However, Borealis, the petrochemical firm used relative performance targets in order to benchmark with the industry performance. That is why in financial targets, it is useful to use vertical financial analysis in relative indicators. [11]

Relative performance targets which are proposed by BBRT as a part of Beyond Budgeting concepts may affect the universal applicability of the model. Hansen et al. (2003) points out that setting a relative target could show that many companies have a bad performance even though the absolute targets show differently[12].

Scandinavian companies were the pioneers in establishing Beyond Budgeting principles and abandoning traditional ways. Svenska Handelsbanken was one of the first companies. Svenska Handelsbanken is a Swedish universal bank with revenues of around 2 billion dollars, 8,500 employees, and 600 profit centres (mostly branches). The rigid processes of traditional budgeting were seen as a limitation for improving business performances in this company. Svenska Handelsbanken has replaced the fixed annual budget by market-driven targeting, continuous monitoring, forecasting and resources allocation, as well as improving the customer support according to the continuous improvement.

Beyond Budgeting Round Table have made a list of companies which have implemented the Beyond Budgeting concept (see Table 1). They are valuable examples of other companies which plan to incorporate Beyond Budgeting.

By abandoning traditional budgeting, Svenska Handelsbanken has outperformed its competitors, considering many KPIs, such as ROE (*return on equity*), earnings per share, costs to income relative indicators, the rate of customer satisfaction, etc. Svenska Handelsbanken is the most cost-efficient bank in Europe and it was nominated to be one of the best Internet banks in Europe.[13]

Apart from Svenska Handelsbanken, Borealis A/S – a Danish company has also made an improvement in its budgeting system. It was established in 1994 as a joint venture between two Nordic oil companies (Statoil of Norway and Neste of Finland). Borealis is at the leading edge of polymer research and development and is now Europe's largest producer (sales of 2.5 billion dollars) and the fourth largest

[10] Bogsnes Bjarte. (2009): *Implementing Beyond Budgeting.* John Wiley & Sons, 16-17, fn 5

[11] Hope Jeremy et al. (2003): Who Needs Budgets? *Harvard Business Review*, fn 13

[12] Hansen Stephen et al. (2003): Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 95-116, fn 10

[13] Hope Jeremy et al. (2003): *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, fn 11

one worldwide. Beyond Budgeting has helped Borealis to react more flexibly to the market changes. Since it abandoned the budgeting model in 1995, Borealis has doubled its shareholder value and reduced costs by 30% over 5 years. The principles of Beyond Budgeting cannot be effectively implemented without paying special attention to the management information system. Most companies find this as a hard-strategic change. However, this change can radically improve business processes and performance rates of a company. Implementation of the system should support decentralized organizations with relevant information so that managers at all levels can use their intuition and judgment to make well-informed strategic decisions[14].

Table 1: *Companies which use Beyond Budgeting*

Organization	Industry	Country of Origin
Ahlsell	DIY Retail	Sweden
American Express	Financial Services	USA
Beth Israel Deaconess Medical Center	Health Care	USA
ColoplastA	Medical products	Denmark
dm drogerie-markt	Drug retail	Germany
Egon Zehnder International	Executive recruitment	Switzerland
W.L. Gore & Associates	Multi-products manufacture	USA
Google	Internet search	USA
Guardian Industries	Float glass manufacture	USA
Handelsbanken	Universal bank	Sweden
HCL Technologies	IT Services	India
Hilti	Building products	Liechtenstein
John Lewis Partnership	Retail	UK
Leyland Trucks	Truck manufacture	UK
Nucor Steel	Steel maker	USA
Southwest Airlines	Airline	USA
Statoil	Oil & Gas	Norway
Sydney Water	Water utility	Australia
Telekom Malaysia	Telecommunications	Malaysia
Telenor	Telecommunications	Norway
Toyota	Car manufacturer	Japan
Whole Foods Market	Natural foods retailer	USA

Source: Beyond Budgeting Round Table,
http://www.beyondbudgeting.org/beyond-budgeting/bbbbo.html[15]

[14] AP AG. (2011): *The White Paper: Beyond Budgeting.* Walldorf: SAP AG, fn 22

[15] The BBRT is the combination of a new concept ('beyond budgeting') and a community ('round table'). The BBRT community is an independent research collaborative that shares its knowledge across its global network through conferences and workshops.

Svenska Handelsbanken and Borealis were one of the pioneers of Beyond Budgeting. After successful implementation of these principles, some other companies have started considering the implementation of the same model and concept. BBRT has made a list of the companies which have implemented Beyond Budgeting successfully.

Therefore, the first companies that rejected budgets were located in Northern Europe. However, the location, industries and cultures are the factors that do not represent limitations in implementing Beyond Budgeting principles.

4. *Beyond Budgeting* principles

Beyond Budgeting Model is made to overcome the limitations and weaknesses of traditional budgeting concept and help organizations achieve more by being more adaptive and flexible. That can be made by inside changes in key elements, such as the type of management, relationships, information flow etc.

Hope J. and Fraser R. as one of the founders of Beyond Budgeting as well as BBRT have made a list of principles that need to be established in order to adopt flexible budgeting.

Table 2: *Leadership Principles*

Customer	Focus on improving customer outcomes, not on hierarchical relationships.
Organization	Organize as a network of lean, accountable teams, not around centralized functions.
Responsibility	Enable everyone to act and think like a leader, not merely follow the plan
Autonomy	Give teams the freedom and capability to act; do not micro-manage them.
Values	Govern through a few clear values, goals, and boundaries, not detailed rules and budgets.
Transparency	Promote open information for self-management; do not restrict it hierarchically.

Source: Bogsnes B. (2009), 23

Twelve principles which are proposed are made as a framework for implementing this model. Along with new tools and processes that could support the budgeting process in a better and more efficient way, there was also a need for establishing leadership principles. These principles are divided into two groups: six of them regarding leadership processes and the other six with process principles.

As described, principles 1 to 6 refers to performance management climate in companies. They involve both the design of the organization and the delegation of power and responsibility to people who are close to customers.

Table 3: *Process Principles*

Goals	Set relative goals for continuous improvement; do not negotiate fixed performance contracts.
Rewards	Reward shared success based on relative performance, not on meeting fixed targets.
Planning	Make planning a continuous and inclusive process, not a top-down annual event
Controls	Base controls on relative indicators and trends, not on variances against plan
Resources	Make resources available as needed, not through annual budget allocations.
Coordination	Coordinate interactions dynamically, not through annual planning cycles.

Source: Bogsnes B. (2009), 23

Principles from 7 to 12 refer to the processes of performance management. It is immensely important that goals, measures, and rewards are not tied together in a performance contract. The process principles point how the use of continuous (rolling) forecast can improve business performance. Setting goals, rewards, and controls are based on relative measures, in comparison to the competitors. The management of most of the companies mention leadership principles, but only small percentage really implement them with a strong coherence considering process principles as well. By Bjarte Bogsnes, Beyond Budgeting is a not a plan or "a recipe", but a philosophy that should be considered as a vision.[16]

Decisions in day-to-day business may change the course of direction or keep the same direction. Generally speaking, the process principles require a certain level of flexibility in order to make fast decisions. Rolling forecast helps management to estimate the outcome based on the current course. Overall, Bogsnes (2009) points out that leadership and process principles should fit the current business climate of continuous change[17].

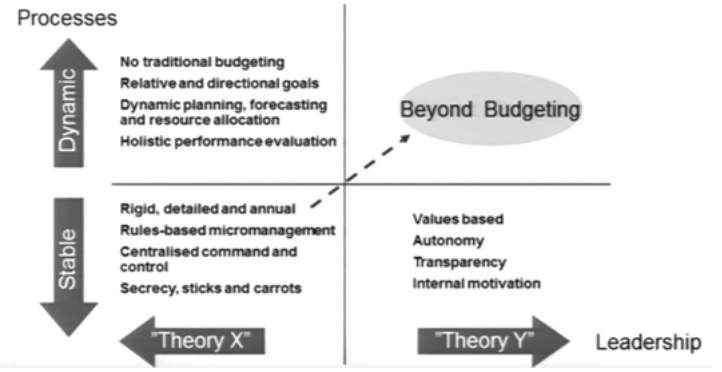
Rolling forecast needs to be adjusted to the ability of a company and its employees to change the perspective of motivation and management. Based on that, implementation of Beyond Budgeting includes moving the organization and its employees from theory X perspective to theory Y and from searching stability in organizations to being more flexible.

If a company is doing business in a dynamic environment, traditional, fixed budgets could limit business performances. However, due to the globalization of market, there are rare industries which are based in stable and not moving environments. In order to be competitive, companies are forced to engage their employees and move from centralization and micromanagement to decentralization, autonomy, transparency and internal motivation. Some of those factors are the main principles of Beyond Budgeting. The main concept of Beyond Budgeting stages is shown in Figure 3.

[16] Bogsnes Bjarte (2009), 22-25, fn 5

[17] Thomas Zeller et al. (2013): Good Bye Traditional Budgeting, Hello Rolling Forecast: Has the Time Come? *American Journal of Business Education, 6*(3), 299-310, fn 22

Figure 3: *Beyond Budgeting Matrix - Leadership and Processes Modification*



Source: Bogsnes B. (2009), 72

How did the mentioned companies implement BB? Instead of adopting fixed annual targets, business units set long-term goals which were based on internal and external benchmarks, considering key performance indicators such as ROE (*Return on Equity*), Debt-to-Equity, ROA (Return on Assets), etc. A company should set a few main long-term goals which will be focusing points for all activities. Borealis has set a goal defined by reducing fixed costs by 30$ over five years and reducing the time lost to accidents in its plants. However, the company's business units and personnel are measured and rewarded according to the performance in reducing the costs and improving the uptime in comparison to best industry benchmarks.

Organizations have given the freedom to employees to make mistakes and fix them. On the other hand, managers have discretion in making decisions without big limitations in resources. They can obtain resources more quickly than in traditional organizations. In such systems, BB philosophy has a special meaning. Employees do not require much supervision, leaving more time for managers to act. Eliminating unnecessary activities, companies increase their flexibility and achieve more.[18]

There are several factors which affect the possibility of implementing Beyond Budgeting model, such as the need for tracking non-financial measures, technology, and culture.

A lot of organizations find it difficult to link non-financial indicators to financial strategy and result. **A** Balanced scorecard is one of the tools to find the relationships between non-financial and financial KPI's. Finding the ways to improve and boost non-financial indicators is the first step. Setting the fixed plan in the terms of KPIs could also limit the financial results. Finding the right indicator to be tracked could be a hard task. It is important to distinguish key performance from key result and performance indicators. The difference between those types could be seen in Table 3.

[18] Hope Jeremy et al. (2003), 17, fn 13

Table 4: *10/80/10 Rule*

TYPE OF INDICATORS	GUIDANCE
Key result indicators (10)	Give information how have organization done in perspective
Performance indicators (80)	Give information and guidance what to do
Key performance indicators (10)	Give information what to do to increase performance dramatically

Source: Permanter D, (2007), 9

A lot of organizations will probably track only 10 KPIs restrictive and may wish to increase the number of KPIs. That could be acceptable and rational if an organization is made up **from OF** businesses from different sectors, in which case the 10/80/10 rule can be applied in each diverse business. Therefore, it is normal to increase KPI rollout.[19]

Beyond Budgeting concept proposes using more transparent and decentralized model to increase non-financial indicators as well.

The reason why budgeting process has improved during the period is that of the support of the technology and modern ERP systems. Technology has increased the speed and accuracy of budgets and has provided a possibility of forecasting. Working in a non-centralized system can cause many mistakes and not accurate numbers in budgets. Most of the businesses use Excel spreadsheets as the cheapest and most flexible option. When it comes to the integration of budgets, there is a slight chance of making a mistake. Centralized systems reduce that possibility and increase accuracy and speed. Beyond Budgeting requires flexibility and making changes in a budget according to the activities. Such model requires a centralized and fast system which can have an update frequently.

The third factor includes culture and incentives and it has the strongest influence on how formal systems operate. Fostering the right culture, whatever that may be in the context of individual companies was recognized as one of the most important factors. That is why culture takes a big part in the main Beyond Budgeting principles.[20]

[19] Permanter David (2017): Key performance indicators - Developing, Implementing and Using Winning KPIs., 8-10, fn 19

[20] Charted Institute of Managmenet Accountants. (2004), fn 7

5. The attitude towards abandoning traditional budgets as a controlling tool in the US and Canadian companies

It is hard to predict how owners, managers and other employees would look at the process of implementation of Beyond Budgeting and its value. Even though it helps in improving business processes and increasing business performance, it requires a lot of discipline and flexibility at the same time.

In this paper, the result of the survey which was sent to the companies in North America and Canada will be considered. Out of 558 respondents, 212 were from US and 346 from Canada. Both, North America and Canada are considered as strong economies with a dynamic environment, but great possibilities.

Table 5: *Descriptive statistics for survey respondents*

	Canada	US	Combined sample
Number of respondents	346	212	558
Mean years of employment:			
In current position	4.4 years	5.3 years	4.8 years
With current company	7.6 years	8.6 years	7.9 years
Job titles (frequency):			
Chief Financial Officer (CFO)	30.00%	22.00%	26.60%
Managing executive	5.20%	5.10%	5.20%
Business controller	48.40%	39.60%	44.60%
Director of budgeting	5.60%	13.80%	9.10%
Other	10.80%	19.50%	14.50%
Economic sector (frequency):			
Manufacturing	50.90%	50.60%	50.80%
Service	49.10%	49.40%	49.20%
Corporate structure (frequency):			
Stand-alone unit	46.60%	44.10%	45.50%
Division of a larger organization	53.40%	55.90%	54.50%
Business Unit Revenues (SIZE - frequency):			
Less than $1 million	5.40%	1.90%	3.80%
$1-10 million	21.00%	12.60%	17.10%
$10-50 million	34.40%	28.30%	31.60%
$50-100 million	16.10%	13.60%	14.50%
$100-500 million	14.50%	22.60%	18.30%
$500 million - $1 billion	4.80%	7.50%	6.10%
$1 billion - $5 billion	3.20%	10.10%	6.40%
Greater than $5 billion	60.00%	4.30%	2.20%
Mean Business Unit Revenues	$10-50 million	$50-100 million	

Source: Libby Theresa et al. (2010), 59

According to the survey done by Libby T. and Murray L. (2010), the average year of the employee working in a current company is 7.6 years in Canada and 5.3 years in the US and over 44.6% are working as a business controller and over 26.6% as CFOs. This survey was highly relevant since those positions are highly decision-making oriented regarding budgeting. The number of respondents in manufacturing industries is almost equal as in service-oriented industries.

Table 4 shows the structure of respondents, but in Table 5 there are the results and the attitude toward traditional and Beyond Budgeting and whether respondents would abandon traditional budgets.

Table 6: *Use of budgets as a control tool*[21]

	Canada		US		Combined sample	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Are budgets used for control?						
Yes	227	80.00%	163	77.00%	440	79.00%
No	69	20.00%	49	23.00%	118	21.00%
Total	346	100.00%	212	100.00%	558	100.00%
If budget is used for control:						
Do you plan to abandon the use of budgets for control?						
Yes	2	1.00%	2	1.00%	4	1.00%
Possibly	18	6.00%	4	2.00%	22	5.00%
No	257	93.00%	157	97.00%	414	94.00%
Total	277	100.00%	163	100.00%	440	100.00%

Source: Libby Theresa et al. (2010), 60

The results have shown that almost 80% of respondents consider budget as a tracking tool and a tool for controlling costs and activities. Due to that point of view, 94% of respondents do not think about abandoning budgets as a controlling tool.

Beyond Budgeting is a philosophy. Most of the companies still do not completely trust those principles. Many of the companies who have tried this method have achieved a great result. However, it requires radical changes which go from the top to bottom; from owners and management to employees.

Due to market globalization, there is a hypothesis that in countries with multinational companies, those organizations would have the same opinion. Consequently, there are not many companies willing to take that step.

In extreme cases, the use of budget to force performance improvements may lead to a breakdown in corporate ethics. People who worked at World

[21] Control was defined as "the use of budgets for managerial motivation and as a standard for performance evaluation purposes".

Com according to CEO Bernard Ebber were guided strictly by the annual and monthly budgets. World Com, Enron, Barings Bank, and other failed companies had tight budgetary control processes that conveyed information only to those who "need to know"[22].

The success of the implementation of Beyond Budgeting can be determined according to few results, such as:

1. Time saved for people involved in budgeting process;
2. Saved costs;
3. Employee/Customer satisfaction rate;
4. Revenue growth.

Since budgeting is time-consuming, that is the first problem everyone gets frustrated with. By using Beyond Budgeting, some companies like *Borealis* and *Handelsbanken* have saved more than a few months yearly by implementing more flexible way. Budgets make a forecast of costs and most of the time people spend planned amount of money only because some cost is budgeted. In Beyond Budgeting, it is treated as a waste, so using the money to cover some costs has to be reasonable and have a purpose. With time-saving and providing more time for analysis and thinking, employees' satisfaction rate has increased dramatically in *Borealis* and *Handelsbanken*.[23] All the mentioned benefits should provide more flexibility to the company and employees, so acting fast and using every business potential and possible opportunities are additional benefits which will affect revenue growth. With those of KPI's, strategic changes could be determined as successful.

6. Conclusion

Strategic change is a necessary part of modern businesses. In order to gain competitive advantage, organizations sometimes must implement radical changes. Knowing which strategy to use during the change adaptation is a key factor for the success of a company. The success of a certain change could be determined by measuring its result and comparing with the previous period. The issues that can be discussed are: the cost efficiency after the change, revenue growth, customers' or employees' satisfaction rate, etc. Financial processes and budgeting have been automatized through the years, but the core has not been modified for years. Many companies are afraid of those changes but knowing that their possible effect could provide a competitive advantage to a company could help companies get closer to Beyond Budgeting which is the treated as a strategic change. Budgets are considered as one of the most important tools in

[22] Hope Jeremy et al. (2003), 110-115, fn 14

[23] Bogsnes Bjarte (2009), 37, fn 5

controlling. Based on various surveys and research, there is a small percentage of companies and management willing to abandon budgets and the concept of traditional budgeting as a limitation for process and performance improvement. In the history of Beyond Budgeting, there have been several successful examples of abandoning traditional budgeting and implementing more flexible – Beyond Budgeting concept which has increased the business performance metrics of those companies. The examples of Svenska Handelsbanken and Borealis have shown that even bigger corporations could be more adaptive and change according to the needs of the market much faster. However, it requires adequate strategic changes which include leadership and processes principles of the company. Based on the survey, 94% of respondents do not plan to abandon budgets as a tool in traditional budgeting. The paper emphasises that even though there are successful examples of Beyond Budgeting concept and the positive impact of it, there is a small percentage of stakeholders related to budgeting, which are ready to make strategic changes in order to implement Beyond Budgeting.

Literature

- Abogun, S., & Olamide Fagbemi, T. (2011): The Global Debate on Budgeting: Empirical Evidence from Nigeria. *International Business Research, 4*, 248-254.
- Ali Naghibi, M., & Baban, H. (2011): Strategic change management: The challenges faced by organizations. *International Conference on Economics and Finance Research. 4*, pp. 542-544. Singapore: IACSIT Press.
- Balogun, J., & Hope Hailey, V. (1999): *Exploring Strategic Change.* Edinburgh: Prentice Hall.
- Beyond Budgeting Round Table, www.bbrt.org, 20.04.2017.
- Bogsnes, B. (2009): *Implementing Beyond Budgeting.* John Wiley & Sons.
- Bo-Göran E., J. W. (2010): Is Annual Budget Really Dead? *European Accounting Review, 4*, 519-539.
- Charted Institute of Management Accountants. (2004): *Better Budgeting: A report on the Better Budgeting forum from CIMA and ICAEW.* London: Charted Institute of Managmenet Accountants.
- Chin, R., & Benne, K. D. (1969): *General Strategies for Effecting Changes in Human Systems.* New York: Rinehard & Winston.
- Ekholm, B. and Wallin, J. (2010): *Is the annual budget really dead*? European Accounting Review, 9(4), 519-539.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Stede, W. A. (2003): Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 95-116.

- Hope J., Fraser. R. (2003): *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap.* Boston: Harward Business School Press.
- Hofer, C. Schender D. (1978): *Strategy formulation: Analytical concepts.* St. Paul, MN: West.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003): Who Needs Budgets? *Harvard Business Review.*
- Higgins, L. (2005): Leaders of the Pack: Practices That Streamline Financial Processes. *Business Performance Management*, 19-22.
- Husseini, S. E. (2015): *EDLP versus Hi-Lo Pricing Strategies in Retailing.* Otto Beisheim School of Management.
- Libby, T., Lindsay, M. (2010): Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 56-75.
- Niels S, Bukh P. N. (2014): Beyond Budgeting and change: a case study. *Journal of Accounting & Organizational Change, 10*(3), 409-423.
- Obradović, V. (2011): Capacity and design of organization for project change management. *Serbian Project Management Journal*, 41-53.
- Permanter, D. (2017): Key performance indicators - Developing, Implementing and Using Winning KPIs.
- Pietrzak, Z. (2013): Traditional versus Activity-based Budgeting in Non-manufacturing Companies. *Social Sciences, 4*, 26-37. doi:http://dx.doi.org/10.5755/j01.ss.82.4.6604
- Price Water House Coopers. (2014): Guide to Key Performance Indicators, 8-11.
- SAP AG. (2011): *The White Paper: Beyond Budgeting.* Walldorf: SAP AG.
- Thomas L. Zeller, L. M. (2013): Good Bye Traditional Budgeting, Hello Rolling Forecast: Has the Time Come? *American Journal of Business Education, 6*(3), 299-310.

Milenko Radonić

UDK 336.144:339.13

Pregledni naučni rad
Primljen 17.05.2017.
Odobren 29.08.2017.

BEYOND BUDGETING – STICANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI KROZ STRATEŠKE PROMENE U PROCESU BUDŽETIRANJA

Principi procesa i liderstva su jedni od najbitnijih unutar svake organizacije. Promena ili implementacija novih principa se najčešće tretiraju kao strateške promene. Svakako, postoje određeni procesi koju nisu mnogo menjani. Zbog birokratije i konzervativnog menadžmenta, finansijski procesi su često tretirani kao status kvo. Budžeti su uvek igrali veliku ulogu u kontrolingu poslovnih performansi. Ovaj rad ističe bitnost izmena procesa budžetiranja kroz sprovođenje strateških promena. Nedavno, budžeti kao product procesa budžetiranja su postali predmet kritike. Oni su kroz vreme učinili da organizacije i samo poslovanje budu manje fleksibilne, iako je danas fleksibilnost jedna od ključnih determinanti uspeha poslovanja jedne organizacije. U uslovima turbulentnog poslovanja, tradicionalni koncept budžetiranja postaje sve neefikasniji način rada kroz kontroling i usmeravanje poslovanja. Rad sumira razloge zašto su određene kompanije širom sveta krenule da napuštaju tradicionalni način budžetiranja i krenule u implementaciju novog koncepta, tzv. Beyond Budgeting. Originalno, Beyond Budgeting, je inicijalno implementran od strane švedske banke Svenska Handelsbanken. Beyond Budgeing predstavlja modifikovanje Kroz implementaciju ovakvog koncepta i usvajanje Beyond Budgeting principa, pobošljani su mnogobrojni indikatori performansi, što je utvrđeno na primerima iz prakse. Autor u radu ističe koji faktori mogu limitirati mogućnost implementacije Beyond Budgeting principa, ali i uslove implementacije novog sistema budžetiranja, kao i benefite korišćenja ovakve biznis filozofije.

***Ključne** reči: tradicionalno budžetiranje, beyond budgeting, upravljanje srateškim promenama, konkurentska prednost, fleksibilno budžetiranje*

Marija Đekić*
Nenad Ravić**

UDC 005.963

Pregledni naučni rad
Primljen 27.07.2017.
Odobren 08.09.2017.

KORPORATIVNI UNIVERZITETI KAO SAVREMENA PARADIGMA PROFESIONALNOG RAZVOJA ZAPOSLENIH

U savremenim uslovima privređivanja znanje i inovacije bazirane na znanju predstavljaju ključni resurs organizacija u borbi za sticanje konkurentske prednosti. U nastojanju da izgrade korporativnu kulturu u kojoj se akcenat stavlja na znanju i veštinama zaposlenih, kompanije su uvele sopstvene korporativne univerzitete. Koncept korporativnih univerziteta razlikuje se od klasičnih programa obuke i treninga u mnogim aspektima. Kompanije koje razumeju moć znanja u modernoj ekonomiji I koje imaju proaktivan pristup učenju i obrazovanju formiraju korporativne univerzitete ne posmatrajući ih kao trošak, već kao ulaganje u ljudski potencijal koji će svojim znanjem poboljšati performanse i konkurentnost organizacije. Univerziteti predstavljaju sredstvo za postizanje strateških ciljeva kompanije.

Problem istraživanja odnosi se na analiziranje koncepta korporativnih univerziteta u smislu razvoja korporativne kulture i razvoja zaposlenih, čime se stvaraju kompetitivne prednosti organizacije u visoko konkurentskom globalnom okruženju. U radu se polazi od osnovnih teoretskih postavki učenja, obrazovanja, doprinosa zaposlenog organizaciji i organzacije zaposlenom kroz procese razvoja i napredovanja. Zaključak istraživanja je da korporativni univerziteti zaista imaju strateški značaj i da mogu doneti brojne benefite kompanijama koje ih osnivaju, ali samo u slučaju kada u kompanijama postoje realne potrebe za takvim vidom edukacije.

Ključne reči: *obrazovanje, znanje, veštine, kompanije, univerziteti, konkurentnost.*

* Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd; djekic.maja90@hotmail.com

** Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd; nenad.ravic@vspep.edu.rs

1. Uvod

U eri globalizacije smatra se da je organizacija efektivnog permanentnog obrazovanja ključni faktor ekonomskog razvoja, gde su ljudski resursi daleko značajniji u stvaranju komparativnih prednosti u poređenju sa drugim resursima. Performanse kompanija velikim delom zavise od sposobnosti zaposlenih, pa obrazovanje zaposlenih sve više postaje strateški cilj kompanija koje uviđaju da kontinuirano ulaganje u znanje i veštine zaposleniih više nije trošak nego investicija koja ostvaruje višestruke benefite. Kvalitet edukacije zaposlenih, njihove veštine i odgovornost za profesionalni razvoj predstavljaju ključ uspeha svake institucije ili organizacije. U cilju kvalitetnog razvoja zaposlenih, mnoge kompanije su primenile koncept korporativnih univerziteta. Korporativni univerziteti su strateški orjentisani, pomažu u razvoju korporativne kulture, a najuspešnije svetske kompanije uveliko primenjuju ovaj koncept. Analiziranjem i proučavanjem ovog koncepta trebalo bi doprineti da se što bolje shvati značaj obrazovanja zaposlenih i da se na adekvatan način prikažu benefiti koje kompanije imaju od ulaganja u zaposlene i korporativne univerzitete.

Motivacija autora rada za istraživanjem ove teme ogleda se u neospornom značaju korporativnih univerziteta za profesionalnu edukaciju i razvoj zaposlenih, kao i u nedostatku kvalitetnih istraživanja ovog koncepta u Srbiji i u čitavom regionu.

2. Znanje kao najvredniji resurs u modernoj ekonomiji

Znanje predstavlja skup ideja, iskustava, intuicija i veština koje se koriste u stvaranju nove vrednosti. Najveća konkurencija između razvijenih zemalja odvija se na polju razvoja i primene znanja i inovacija zasnovanih na znanju. Stručnjaci kao nosioci znanja postali su ključni resurs savremenih organizacija u tržišnoj borbi za sticanje održive konkurentske prednosti[1]. Sve viši nivo globalizacije, brzina tehnološkog razvoja i naglašenost ekonomije znanja nameću državama i savremenim organizacijama sve veću neophodnost unapređenja obrazovanja i konstantnog razvoja veština stanovništva i zaposlenih.

Društvo znanja i ekonomija utemeljena na znanju podrazumevjua kvalitetno obrazovanje za sve, jer se tokom obrazovnog procesa ljudi osposobljavaju za proizvodnju novog znanja i za njegovu primenu putem obrazovanja. Znanje je dinamički fenomen koji se tokom vremena menja. Uspon znanja je sličan usponu naučnih informacija koje rastu eksponencijalnom funkcijom tokom vremena. U razvijenim privredama znanje je glavni pokretač ekonomskog razvoja, generator zapošljavanja i ključni činilac za stvaranje dodatne vrednosti. Osnovni infrastrukturni elementi za

[1] Ravić Nenad (2016): *Savremene tendencije rasta i razvoja malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji*. Doktorska disertacija. Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, 108-109.

prosperitet u ekonomiji znanja su: znanje kao izvor ekonomskog razvoja, inovacije kao najvredniji izvor stvaranja nove vrednosti i stvaranje promena. Doba znanja postavlja temelje novog ekonomskog poretka i priliku za kreiranje budućnosti koja će u prvi plan stavljati ljudski potencijal.[2]

Organizacije svoju konkurentsku prednost sve više zasnivaju na intelektualnom kapitalu i neopipljivoj imovini koju, između ostalog, čine: know-how organizacije, brend, tržišna reputacija, informacije i drugo. Journal of Intellectual Capital daje sledeću definiciju intelektualnog kapitala: "Intelektualni kapital je znanje, primenjeno iskustvo, procesi preduzeća i tehnologije, odnosi sa potrošačima i profesionalne veštine koje predstavljaju dragocena sredstva organizacije".[3]

Učenje, u uslovima visokih turbulencija i promena u poslovanju, sve više postaje neophodan uslov da organizacije razvijaju suštinu svoje kompetentnosti kako bi uspele da odgovore novim izazovima. Za organizacije koje grade svoju konkurentnost generisanjem i implementacijom znanja kaže se da primenjuju koncept koji se naziva „organizacija koja uči". Ovaj koncept se u savremenim uslovima privređivanja nameće kao imperativ, jer su tržišni lideri upravo one organizacije koje razvijaju inovacije bazirane na znanju.

Upravljanje znanjem može se definisati kao stvaranje stimulativnog okruženja u okviru organizacije koje će ohrabriti sticanje znanja i njegovo deljenje. To često podrazumeva promenu organizacione kulture i stvaranje vizionarskih lidera, motivisan kadar, lolajne kupce i sistem koji će podržati sve navedene aspekte. Upravljanje znanjem pretpostavlja motivisanje zaposlenih da stiču nova znanja i da učestvuju u deljenju znanja kroz organizaciju. Razmena znanja je ključna aktivnost u upravljanju znanjem u organizaciji.

Ulaganje u razvoj ljudskog kapitala u kompaniji može se posmatrati kao investicija koja je analogna ulaganju u fizički kapital. Shodno tome, menadžeri procenjuju ulaganje u obrazovanje kadrova na isti način kao i ulaganje u nabavku nove tehnologije. Ono što obe odluke čini kompleksnim je činjenica da investicija u oba slučaja proizvodi trenutne troškove zarad budućih koristi, tako da postoji potreba za kreiranjem metodologije za doslednu procenu novčanih tokova tokom dužeg vremenskog perioda.[4]

U modernom dobu ljudski resursi postali su najmoćnija poluga društvenog i ekonomskog razvoja. Nacije koje su prepoznale značaj i snagu obrazovanja za suštinski i sveobuhvatni društveni progres postale su najnaprednije svetske ekonomije.[5]

---

2 Radovanović Vladimir, Gordana Rendulić (2014): "Znanje-put ekonomskog razvoja", *Tehnika i informatika u obrazovanju,* 5. Međunarodna konferencija, Fakultet tehničkih nauka, Čačak. 511.

3 Villanueva Rodrigez, C. A. (n.d.): "Corporate Knowledge Initiatives". https://www.scribd.com/document/234373616/Corporate-Universities (19.10.2016.)

4 Popov Dejan (2014): "Economics of education in Serbia: between human capital and signaling and screening theories", *Megatrend Review*, 1/2014, 243.

5 Damjanović Mijat (2013): "The importance of ethics and moral in eudcational sphere", *Megatrend Review*, 4/2013, 5.

2. Pojam korporativnog univerziteta

Pojam korporativnog univerziteta je novijeg datuma, tako da ne postoji opšte prihvaćena definicija ovog pojma. Pojedine uspešne kompanije ili uspešni ljudi iz poslovnog sveta davali su svoja viđenja pojma, načina funkcionisanja i svrhe korporativnih univerziteta. Često se korporativni univerziteti drugačije zovu, ali svrha im je ista, kao na primer: korporativne akademije, korporativni instituti, koledži, centri za učenje, koledži osoblja i drugo. Ono što je zajedničko svim ovim terminima jeste da doprinose opštem uspehu kompanije i da bi trebalo da budu strateški orjentisani.

Neke od definicija korporativnih univerziteta su:

- Meridith Levinson: "Korporativni univerzitet/akademija je proces upravljanja znanjem pomoću kojeg organizacije generišu vrednost od ili do njihovih intelektualnih i na znanju zasnovanih sredstava. Korporativni univerziteti nude vredne treninge i edukaciju zaposlenih, a takođe pomažu organizacijama da zadrže i promovišu ključne zaposlene."
- Korporativni univerziteti/akademije su organizacioni entiteti posvećeni pretvaranju i vođenju poslovnog učenja u akcije. Korporativni univerzitet je dizajniran, vođen i usko povezan sa poslovnom strategijom u cilju postizanja korporativne izvrsnosti kroz poboljšanje performansi zaposlenih i kulture kompanije u kojoj inovacije mogu da napreduju. Pored stvaranja vrednosti iz intelektualne svojine, pomaže organizacijama da identifikuju, zadrže i promovišu ključne zaposlene, u isto vreme obezbeđujući vredno poslovno učenje i mogućnosti razvoja karijere za ostale zaposlene.[6]

Ove definicije objašnjavaju korporativne univerzitete, međutim potrebno je uzeti u obzir razlike u terminologiji ovog naziva. Na primer, u SAD "univerzitet" je često korišćen termin. Međutim, u Evropi "univerzitet" je više povezan sa dugom istorijom akademskih dostignuća. Na primer, u Nemačkoj termin "univerzitet" je zaštićen zakonom i ne može se koristiti ni za šta drugo osim za akreditovane akademske institucije (tako je do nedavno bilo i u Velikoj Britaniji). Zbog različitih očekivanja u različitim organizacijama, više se koriste termini "akademija" ili "institut", nego "univerzitet". Tako je Dell promenio ime svog "Dell University" u "Dell Learning". U Evropi još uvek postoje različita imena koja kompanije koriste za inicijative učenja u organizacijama. Takođe, neophodno je imati u vidu da li se obrazovanje koje nude korporativni univerziteti odnosi samo na menadžment ili na sve zaposlene.[7]

---

6 Abu Hassan Ramli (2006): "An Overview of Corporate Universities". https://www.scribd.com/doc/9407517/An-Overview-of-Corporate-Universities#scribd (30.09.2016.)

7 Ibid

Kompanije u SAD češće koriste termin "univerzitet" za fenomen korporativnog obrazovanja. Prema istraživanju ovaj termin je korišćen u 53% kompanija u uzorku istraživanja, dok je od njih ukupno 86% bilo iz SAD. Prema tome, Evropa pokazuje određenu uzdržanost od korišćenja ovog termina sem u slučaju visokog obrazovanja. Od trideset korporativnih univerziteta u Evropi koji su bili predmet proučavanja, 14 koristi termin "univerzitet", 5 koristi termin "centar", 4 koriste termin "institut", 3 koriste "akademija", a jedan "škola biznisa". Ostale kompanije koriste ime u vezi sa lokacijom, kao što je Unilever's "Four Acres", ili naziv koji se ne odnosi na organizacionu strukturu, kao na primer, "Simens Management Learning" ili "Vivendi Universal Management". U poređenju sa SAD, Evropa ostaje konzervativna u korišćenju ovog termina.[8]

3. Sistem funkcionisanja korporativnih univerziteta

Da bi se razumeo značaj korporativnih univerziteta, trebalo bi razumeti i ekonomske faktore koji su uzrokovali njihov nastanak. Poslovanje se odvija u globalnoj ekonomiji koja je dovela do povećane konkurencije. Da bi uspele u svojoj borbi za konkurentnost, kompanije moraju da razvijaju ono što čini njihovu najveću snagu i što ih razlikuje od drugih, a to su pre svega, zaposleni. Uspešne kompanije su prepoznale potrebu da neguju i podstiču individualne sposobnosti radnika, a u tome im pomažu korporativni univerziteti.[9]

Globalizacija utiče na zaoštravanje konkurencije na tržištu, stvarajući poslovni ambijent u kome mogu opstati samo one organizacije koje ulažu u znanje i veštine svojih zaposlenih[10].

Iako korporativni univerziteti donose komparativnu prednost organizaciji, pogrešno bi bilo misliti da su korporativni univerziteti potrebni svakoj organizaciji. Prvo, nije razumno primeniti ovaj koncept iz marketinških razloga. Ljudi jednostavno mogu tada smatrati da korporativni univerziteti nemaju dovoljnu vrednost, a posledično, neće smatrati bitnim aktivnosti koje oni sprovode, pa će ih i izbegavati. Drugo, često u kompaniji ne postoji jasan i ubedljiv razlog za uvođenje korporativnih univerziteta. Može se desiti da inicijative za kreiranje korporativnih univerziteta dolaze od pojedinih ljudi u kompaniji koji u suštini ne razumeju sam koncept, ali su pročitali nešto o tome, pa im se učinilo da bi to trebalo njihove kompanije da imaju. Bez smislenih ciljeva u vezi sa organizacionom strategijom, nije dobra ideja stvaranje korporativnog univerziteta tek da bi

8 Allen Mark (2002): *The Corporate University Handbook: Designing, Managing and Growing a Successful Program*. New York: American Management Association, 223.

9 Schugurensky Daniel (2002): "History of education: Selected Moments of the 20th Century". http://schugurensky.faculty.asu.edu/moments/1961mcdonalds.html (07.12.2016).

10 Cunningham Stuart (2000). *The business of borderless education.* Canberra: Evaluations and Investigations Programme, Higher Education Division, Dept. of Education, Training and Youth Affair.

se imao jedan u okviru organizacije. Jedan od razloga je što ukoliko zaposleni zapamte takav neuspeli koncept i marketinški trik, neće prihvatiti taj koncept ni kada se pojavi realna potreba za njihovim uvođenjem. Ovo upućuje na sledeće – korporativni univerziteti su strateški alat koji pomaže organizacijama u ostvarivanju svojih misija, strategija i ciljeva.

Korporativni univerziteti obezbeđuju centralizovanu "in-house" edukaciju koja omogućava kompanijama da usklade obuku i razvoj zaposlenih sa svojim potrebama i poslovnim strategijama[11].

Osnovni ciljevi postojanja univerziteta u okviru kompanija odnose se na sledeće:

1. Organizovanje obuka zaposlenih;
2. Promovisanje kontinuiranog učenja;
3. Pokretanje i podržavanje promena u organizaciji;
4. Ostvarivanje što veće koristi od ulaganja u obrazovanje;
5. Podržavanje zajedničke kulture, lojalnosti i pripadnosti kompaniji;
6. Ostvarenje i održavanje konkurentske pozicije u privredi;
7. Zadržavanje radnika, odnosno smanjenje fluktuacije radnika.

Iako postoji puno dobrih razloga za kompanije da investiraju u korporativne univerzitete, ipak i oni imaju svojih ograničenja. Možda najveći nedostatak je to da se potroši mnogo novca na korporativne univerzitete, a skoro je nemoguće meriti koji je minimalni efekat koji oni donose kompanijama. Veoma često kompanije ne urade ništa da bi pokušale da izmere ove efekte, sem popunjavanja ankete o tome koliko učesnici smatraju korisnim ceo koncept. Korporativni univerziteti obično dolaze pod okriljem sektora ljudskih resursa, koji često nisu u mogućnosti da sprovedu rigorozniju analizu onoga što su postigli.[12]

Korporatino obrazovanje ima određene distinktivne karakteristike, uključujući proaktivan pristup i metode obrazovanja, povećanje motivacije zaposlenih u vezi sa mogućnostima njihovog profesionalnog rasta i razvoja, kontinuitet u sticanju ključnih kompetencija, prilagodljivost na brze promene u društvu, nauci i tehnologiji, praktična orjentacija u skladu sa zahtevima i potrebama kompanije, inovativnost formi, metoda i tehnologija učenja, fokus na razvoju kompanije[13].

Pojedine kompanije su uvidele druge benefite razvoja upravljanja u "kući". Poznato je da kompanije koriste ponudu obrazovanja od strane prestižnih poslovnih škola, bilo da se radi o master stepenu studija ili kraćim kursevima, kao način

[11] Meister C. Jeanne (1998): *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force*. New York:McGraw-Hill.

[12] The Economist. (2015): "Keeping it on the company campus". http://www.economist.com/news/business/21651217-more-firms-have-set-up-their-own-corporate-universities-they-have-become-less-willing-pay (10.10.2016.)

[13] Iryna Lytovchenko (2016.): *Corporate university as a form of employee training and development in American companies.* Advanced Education, 35-41.

za usavršavanje ljudi. Čak i kada potrebe posla za dodatnim usavršavanjem nisu toliko izražene, obrazovanje menadžera može uticati na njihovo zadovoljstvo i, još važnije, lojalnost kompaniji. Na žalost, ovo često može imati suprotan efekat, odnosno tako najpametniji i najbolji zaposleni sa visokim kvalifikacijama su više skloni preuzimanju od strane tržišnih rivala. Korporativni univerziteti su fokusirani na potrebe kompanije koja ih je osnovala, pa su time njihovi sertifikati i kompetencije stečene na njima manje privlačne konkurentima.

Na osnovu istraživanja koje je obuhvatilo 210 različitih korporativnih univerziteta iz različitih industrija i različitih delova Severne Amerike, identifikovane su strateške oblasti na koje se korporativni univerziteti najčešće fokusiraju. Rezultati ukazuju na pet suštinskih strateških oblasti na koje korporativni univerziteti treba najviše da budu usmereni:

1. Poravnanje i izvršenje (korporativnih ciljeva i strategije);
2. Razvijanje veština koje podržavaju poslovne potrebe;
3. Procena učenja i performansi;
4. Korišćenje tehnologije za podršku funkcije učenja;
5. Partnerstvo sa akademijom (akademskim institucijama).[14]

Prema istraživanju Global Learning Resources iz 2005.godine, korporativni univerziteti bi trebalo da rukovode na tri nivoa:

Nivo 1: planiranje talenata i strategije – naglasak je na identifikovanju potrebnih veština i ključnih trendova na tržištu radne snage (tako se u korporativnim univerzitetima potrebne veštine podudaraju sa zahtevima spoljašnjeg okruženja);

Nivo 2: istraživanje – korporativni univerziteti se fokusiraju na značaj prikupljanja i tumačenja podataka istraživanja (potrebno je da se identifikuju oblasti slabosti koje mogu da budu ispravljenje odgovarajućim treninzima i razvojnim aktivnostima);

Nivo 3: dizajniranje i implementacija razvojnih aktivnosti – usmeren je na značaj sprovođenja obuka i razvojnih inicijativa, a naglašava i metodologije koje se mogu koristiti za proširenje koncepta obuke, kao što je e-učenje i tradicionalno učenje u učionicama.[15]

[14] Li Jessica, Lui Abel Amy (2011). "Prioritizing", *American Society for Training & Development*, 54-57.

[15] Pillay K, Wijnbeek Dannie. (2006). "The Corporate University Training and Learning Solution for a South African Airline Industry". *SA Journal of Human Resource Management, Vol. 4, No. 2*, 29-30.

Slika 1. *Model korporativnog univerziteta.*[16]

4. Razlika između korporativnog univerziteta, centra za učenje i trening programa

Kada se govori o korporativnim univerzitetima, često se kod ljudi pojavljuje zbunjenost da su takvi oblici obrazovanja zaposlenih zapravo trening centri. Činjenica da korporativni univerziteti postoje u isto vreme u kompaniji kada postoje zasebni trening centri dokazuje da se oni razlikuju. Najjednostavnije objašnjenje razlike trening centra i korporativnih univerziteta bi bilo: trening centri obezbeđuju treninge i obuke, međutim korporativni univerziteti, pored toga što pružaju treninge i obuke, pružaju još mnogo drugih stvari u vezi sa razvojem ljudi i organizacija. Iz definicija koje objašnjavaju koncept korporativnih univerziteta može se zaključiti da je najvažniji fenomen u ovom konceptu strategija, odnosno strategijski. Za razliku od toga, iako su trening centri značajni, oni su obično taktički i operativno orjentisani i nisu direktno povezani sa organizacionom strategijom.

Trening centri ili odeljenja za treninge (obuke) su često decentralizovani ili ograničeni u okviru odgovornosti tradicionalnih modela treninga, gde odeljenja upravljaju programima koji su široko primenjivi u organizaciji. Funkcija učenja može biti u toku posla na strateškom projektu, ali ima ograničenu kontrolu nad izborom poslodavca. Ovde je učenje i razvoj na poslednjem mestu jednog strateškog projekta. Program treninga je sastavljen od rasporeda aktivnosti sa ciljem treninga, ciljevima učenja, predmetnom oblasti, metodama, trenerima, učesnicima treninga, metodama ocenjivanja i određenom lokacijom. Dobri treninzi su

[16] Ibid

osmišljeni sa ciljem da reše određene postojeće probleme kompanije i poboljšaju performanse određenog segmenta organizacije.

Na slici 2 prikazan je proces odvijanja treninga, počevši od identifikacije problema, preko procene potreba, održavanja treninga i ocene rezultata treninga, pa sve do promena u ponašanju koje rezultira u boljim performansama.

U modelu korporativnog univerziteta postoji velika razlika u strategiji organizovanja funkcije učenja. Ovaj model je rezultat organizacione posvećenosti učenju i upravljanju talentima, a strateški je angažovan da pokreće programe misije. Funkcija učenja se posmatra kao poslovni partner u organizaciji, a pruža strukturu za upravljanje sadržajem, iskustvima i resursima u vezi sa učenjem. Ovaj pristup dozvoljava učenju i razvoju da dođe u prvi plan strateških projekata.[17]

Slika 2. *Trening proces za poboljšanje performansi*

Organizaciona pripadnost trening centra nema veliku političku i stratešku dimenziju, odnosno trening centar nije centrar moći i odlučivanja. Postojanjem ovog centra, kompanije se ne suočavaju sa velikim rizicima u realnom delovanju, jer učesnici treninga obično rade na studijama slučajeva, a ne na profesionalnim problemima, tako da ne mogu da menjaju organizaciju. Funkcionalna uloga trening centra je udaljena od operativnih aktivnosti, a često ne daje strateška znanja za kompaniju. Pristup trening centara nije usmeren na timove, već na pojedince, međutim, oni mogu da pomognu ljudima da napreduju, oni im obezbeđuju nove veštine i održvaju njihovo zaposlenje. Treninzi su generalno zatvoreni u okviru korporacije, odnosno veoma retko su usmereni i van granica kompanije, kao što je dovođenje stranih govornika ili učenje stranih predmeta. U okviru ovih treninga održavaju se seminari sa unapred pripremljenim temama u vezi sa upravljanjem, rukovodstvom, poznavanjem rada na računaru, administracijom

[17] Joy Joseph (2012). *Corporate Universities: Aligning Learning to the Business.* (M. Eggleston, Interviewer)

kancelarije, kontrolom upravljanja i drugo. Ove činjenice nisu argumenti protiv trening centara, naprotiv, oni su jako bitni za sticanje sposobnosti i znanja neophodnih za upravljanje karijerom, kao i za sticanje individualnog učenja generalno. Međutim, korporativni univerziteti imaju mnogo veći potencijal, zato što je to prostor za primenjeno obrazovanje i primenjene strategije, gde se prednost daje timovima, tako da se postiže razumevanje dimenzija kompanije, sada i u budućnosti, poznatih i nepoznatih elemenata. Kompanija na taj način prevazilazi već utabane staze krećući se novim putem.[18]

Tabela 1. *Razlike tradicionalnog trening odeljenja i korporativnog univerziteta*[19]

Tradicionalno odeljenje za trening/obuku	Korporativni univerziteti
Reaktivni	Proaktivni
Decentralizovani	Centralizovani
Širok auditorijum	Prilagođeni, strateški fokus za specifični auditorijum
Funkcionalne informacije sa malom dubinom	Odgovarajuće informacije povezane sa poslovnom strategijom
Taktički obim	Strateški obim
Ambijent učionice	Različiti formati – virtualna učionica, kompjuterizovano okruženje, web okruženje, e-učenje na daljinu
Ne bavi se kulturom kompanije	Oblikuje kulturu kompanije
Strukturisan format – jasan početak i kraj	Pristup doživotnom učenju
Zasnovan na veštinama	Razvija neopipljive veštine kao što su liderstvo, kreatino razmišljanje, rešavanje problema
Poboljšava veštine za određeni posao	Poboljšava performanse posla
Posluje kao poslovna funkcija osoblja	Posluje kao poslovna jedinica

5. Kompanije koje su primenile koncept korporativnih univerziteta

Kako korporativni univerziteti egzistiraju već decenijama, postoje mnogi primeri kompanija koje mogu biti modeli najbolje prakse. Iako su neke kompanije koje imaju svoje korporativne univerzitete već pomenute, neke od najistaknutijih korporativnih univerziteta su svakako Charles Schwab University, Disney University, General Electric's Crotonville, McDonald's Hamburger University, Motorola University, Oracle University and University of Toyota.

[18] Renaud-Coulon Annick (2008): *Corporate Universities: a lever of Corporate Responsibility.* Paris: Global CCU Publisher.

[19] Schugurensky Daniel (2002): "History of education: Selected Moments of the 20th Century". http://schugurensky.faculty.asu.edu/moments/1961mcdonalds.html (07.12.2016).

Većina velikih korporacija u Evropi, Aziji ili Sad imaju sada sopstvene korporativne univerzitete. Jedan od najupečatljivijih je Accenture in St Charles, koji je veoma sličan velikom kampusu jer ima 2000 soba, 700 stalno zaposlenih i ugosti godišnje oko 6000 ljudi.

Neke od poznatih kompanija na evropskom prostoru koje su ustanovile aktivnosti korporativnih univerziteta su: Alcatel University (France), Union Fenosa Corporate University (France), Allianz Management Institute (Germany), BMW (Germany), Daimler Chrysler Services Academy(Germany), Deutsche Bank University (Germany), Lufthansa School of Business (Germany), Siemens Business Services (Germany), Volkswagen Coaching (Germany), ISVOR-Fiat (Italy), Heineken University (The Netherlands), Shell Open University (The Netherlands), Holcim (Switzerland), Union Bank of Switzerland LeadershipInstitute (Switzerland), Unilever (UK), Honda (Europe).

Takođe, još neke od poznatih kompanija na prostoru Severne Amerike koje imaju neki obik korporativnog univerziteta su: Bank of Montreal (Canada), Intel Virtual CU (USA), Boeing Leadership Development Centre (USA), National Semiconductor (USA), Chase Manhattan Bank (USA), Cisco (USA), General Motors University (USA & Europe), VISA (USA), HP (USA), World Bank (USA), Dell Learning (USA), Ford University (USA), Electrolux Univerity (USA).

U nastavku rada biće predstavljen Apple University, iako se informacije o ovom korporativnom univerzitetu veoma dobro čuvaju od javnosti.

5.1. Apple University

Prema podacima specijalizovanog časopisa "Forbs" za 2016. godinu, brend "Apple" je daleko najvredniji brend u svetu biznisa.

Tabela 2. *Najvredniji brendovi sveta*[20]

Rang	Brend	Vrednost brenda (u milijardama $)	Godišnja promena vrednosti	Prihod brenda (u milijard. $)	Industrija
1	Apple	154,1	6%	233,7	Tehnologija
2	Google	82,5	26%	68,5	Tehnologija
3	Microsoft	75,2	9%	87,6	Tehnologija
4	Coca-Cola	58,5	4%	21,9	Napici
5	Facebook	52,6	44%	17,4	Tehnologija

Apple University je objekat za obuku kompanije Apple Inc., sa sedištem u Kaliforniji. Ovaj korporativni univerzitet dizajniran je da uputi zaposlene u Apple-u sa različitim aspektima tehnologije i korporativne kulture kompanije.

[20] Forbes (2016): "The World's Most Valuable Brands". http://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank (20.12.2016.)

Steve Jobs je osnovao Apple University 2008.godine iz nastojanja da uključi zaposlene u poslovnu kulturu kompanije i edukuje ih o istoriji kompanije, pogotovo zato što je kompanija sve više rasla, a tehnologija se menjala. Ovaj program obuke pod nazivom Apple University imao je za cilj za zaposleni nauče da razmišljaju kao Steve Jobs. Program je aktivno krenuo sa realizacijom nastave 2009. godine. Iako mnoge kompanije imaju svoje interne programe, verzija koju je Apple uveo je često tema nagađanja i fasciniranosti u tehničkom svetu. Jobs je identifikovao načela za koja veruje da će pokretati inovacije i održati uspeh kompanije – odgovornost, posvećenost detaljima, perfekcionizam, jednostavnost, tajnost, i to je želeo da objedini jedinstvenom izgradnjom korporativne kulture i programa usavršavanja. Program je kreirao Joel Podolny, tadašnji dekan Yale School of Management (takođe profesor i na Harvardu i Stanfordu). Podolny je ostao odgovoran za program, efektivno je obavljao funkciju dekana, a pored toga bio je i potpredsednik Apple-a.

Stalni članovi fakulteta su kreirali i vodili nastavu. Članovi fakulteta su uključivali profesore sa različitih univerziteta, kao što su: Yale, Harvard, The University of California – Berkeley, Stanford i M.I.T. Instruktori programa su bili:

1. Tim Cook, CEO;
2. Joel Podolny, bivši dekan Yale School of Management;
3. Richard Tedlow, istoričar sa Harvard University;
4. Randy Nelson, radio u studiju animacija Pixar;
5. Joshua Cohen, profesor sa Stanford-a;
6. Morten Hansen, sa Berkley-a.

Osnovna premisa interne škole obuke, odnosno univerziteta kompanije Apple je: "Geniji se ne rađaju, oni se stvaraju". Učešće na kursu može biti samo na osnovu poziva, a uglavnom su namenjeni rukovodiocima kompanije, počevši od direktora pa naviše. Većina učesnika su potpredsednici ili senior potpredsednici. Ukoliko je neko na nižem nivou menadžmenta, može biti pozvan da prisustvuje ponekom času u okviru sesije (sednice), a kako napreduje, tako može povećati učešće u broju časova ili zasedanja. Nije poznato kako se biraju učesnici kursa, ali se predpostavlja da viši menadžeri često odaberu zaposlene sa potencijalom, a onda kontaktiraju dekana. Pozivi za učešće stižu direktno od Podolnyja. Nastava obično traje nekoliko sati, a održava se dva do tri dana nedeljno u studentskom gradu Apple-a. Pored učenja o istoriji i kulturi kompanije, veoma je izražen naglasak na specijalizaciji, odnosno bitno je da svako odradi perfektno svoj konkretan zadatak, a ne mora da širi svoja umeća na više elemenata. Takođe, kompanija proučava razloge uspeha i padova drugih kompanija.[21]

[21] Colt Sam (2015). "Here's what it's like to attend Apple's secret university". http://uk.businessinsider.com/heres-what-its-like-to-attend-apples-secret-university-2015-2?r=US&IR=T (05.12.2016.)

Za razliku od mnogih korporacija, Apple održava obuku "u kući", tokom cele godine. Univerzitet radi tokom cele godine, uključujući instruktore, pisce i urednike koji kreiraju i održavaju kurseve. Pojedini profesori prelaze sa poznatih univerziteta, dok drugi dolaze da rade za Apple, ali i dalje imaju radna mesta u svojim školama.

Nastava se izvodi u Apple-ovom studentskom gradu, u delu zgrade koji se naziva City Center. Prostorije su dobro osvetljene i izgrađene u obliku trapeza, a mesta u zadnjim redovima su uzdignuta, tako da svako ima jasan pogled u pravcu instruktora. Povremeno, nastava se održava i u inostranstvu u prostorijama Apple, kao na primer u Kini, gde dolaze profesori koji vode program nastave.

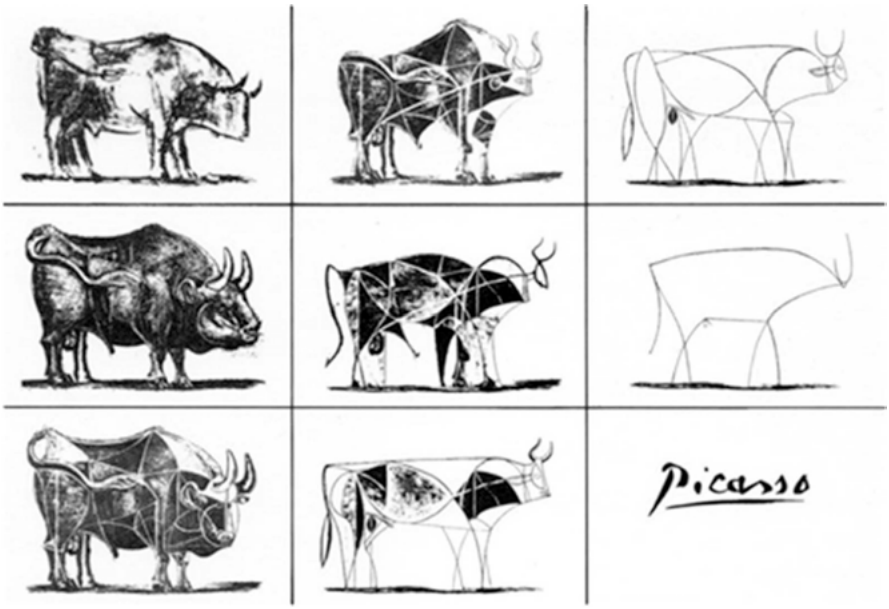
Zaposleni kompanije generalno ne govore o kompaniji, a još manje o časovima u okviru programa. Kompanija ne objavljuje slike učionica javno. Na internom sajtu dostupnom samo članovima Apple-a, zaposleni se prijavljuju za kurseve u skladu sa njihovim pozicijama i pozadinom posla. Takođe, zastupnici kompanije često ne daju intervjue u vezi sa ovom temom.

5.1.1. Picasso i Apple

Apple je jedina tehnološka kompanija koja sebe poredi sa Picasso-om. U ovom internom programu obuke gde instruktor poredi Apple sa Picasso-om, koristi se niz od 11 litografskih crteža bika koje je stvorio umetnik pokazujući prefinjenosti sa puno detaljnih skica bika u karakterističnim linijama. Na obuci prikazuje se slajd bika, odnosno delo Picasso-a koje je on stvarao oko mesec dana, počevši od kraja 1945.godine. Bik ima njušku, ramena, trup i kopita, ali tokom iteracija ti detalji nestaju. Poslednja slika je je samo figura iz nekoliko linija, ali i dalje predstavlja bika. Onako kako se Picasso-ov bik prikazuje u 11 litografija, tako Apple gradi svoje pametne telefone i uređaje. Zapravo, ideja je da dizajneri budu usmereni ka jednostavnosti, kao što je Picasso eliminisao detalje u kreiranju velikih umetničkih dela. Takva nastojanja su u Apple-u često uočljiva, kao na primer, u marketingu proizvoda, dizajnu i ergonomiji miša, i drugo.

Reč koja opisuje ovaj proces je apstrakcija. Picasso je o tom procesu rekao sledeće: "Da bi se došlo do apstrakcije, uvek je potrebno početi sa konkretnom realnošću...uvek se mora početi sa nečim. Kasnije možete ukloniti sve tragove realnosti. Tada opasnosti nema jer će, u svakom slučaju, ideja objekta ostaviti neizbrisiv trag". Ovaj stav prema jednostavnosti je nešto što je odlika Apple-a, a koja je omogućila da tehnologija bude toliko atraktivna ljudima.

Slika 5. *Picasso-ov bik u litografijama*[22]



6. Zaključak

Ljudi predstavljaju najveći potencijal uspeha kompanije, odnosno njenu stvaralačku i pokretačku snagu. U novije vreme sve više značaja se pridaje upravljanju ljudskim resursima, kao aktivnošću koja stvara pozitivan uticaj na opstanak, rast i razvoj kompanije. Kako zaposleni kompanije predstavljaju najznačajniji resurs za ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu, sve se više pažnje posvećuje razvoju ljudskih resursa i poboljšanju komparativnih prednosti kompanije u ovom smislu, a naročito ulaganjem u obrazovanje zaposlenih. Zaposleni predstavljaju odlučujući faktor i glavni nosilac uspeha kad su u pitanju inovacije i prilagodljivost kompanija i institucija novim uslovima poslovanja.

Rezultat sve veće brige kompanije za svoje zaposlene predstavljaju razni treninzi, obuke i drugi oblici obrazovanja koje kompanije obezbeđuju jednokratno ili u dužem roku. Korporativni univerziteti su upravo jedan od rezultata nastojanja kompanija da svoje zaposlene učine što sposobnijim, lojalnijim i edukovanijim. Iako su kompanije veoma različito primenile koncept korporativnih univerziteta i prilagodile ih svojim potrebama, suština ovih univerziteta ostaje ista, a njihova najvažnija karakteristika je da su strateški orjentisani u postizanju ciljeva kompanije.

[22] Baer Drake (2014) "Why Apple employees learn design from Pablo Picasso". http://uk.businessinsider.com/why-apple-employees-learn-design-from-pablo-picasso-2014-8?r=US&IR=T 24.11.2016.

U poslovnom svetu vlada mišljenje da korporativni univerziteti zaista imaju strateški značaj i donose brojne benefite. Međutim, postoje slučajevi kada nije poželjno uvoditi ovaj koncept u organizaciju, a najčešći takav slučaj je kad korporativni univerziteti nisu rezultat potrebe zaposlenih i organizacije za takvim vidom edukacije, već rezultat marketinških nastojanja menadžmenta.

Neosporno je da postojanje adekvatnih korporativnih univerziteta donosi brojne prednosti za organizaciju i njene zaposlene. Međutim, do sada ne postoje opsežnija istraživanja u smislu efekata koji oni ostvaruju na učesnike, odnosno, postoje samo pretpostavke koje nemaju naučnu osnovu ili oskudnija istraživanja koja ne mogu biti pouzdan pokazatelj za opravdanost uvođenja ovog koncepta u konkretnu oranizaciju. U budućnosti bi svakako trebalo bolje ispitati efekte koje ostvaruju korporativni univerziteti, kako bi se mogao poboljšati pristup ovom konceptu i uporedila ulaganja i koristi od ovakvog načina razvoja zaposlenih.

Literatura

- abu Hassan Ramli (2006): "An Overview of Corporate Universities". https://www.scribd.com/doc/9407517/*An-Overview-of-Corporate-Universities#scribd* (30.09.2016.)
- Baer Drake (2014) "Why Apple employees learn design from Pablo Picasso". http://uk.businessinsider.com/why-apple-employees-learn-design-from-pablo-picasso-2014-8?r=US&IR=T 24.11.2016.
- Colt Sam (2015). "Here's what it's like to attend Apple's secret university". http://uk.businessinsider.com/heres-what-its-like-to-attend-apples-secret-university-2015-2?r=US&IR=T (05.12.2016.)
- Forbes (2016): "The World's Most Valuable Brands". http://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank (20.12.2016.)
- Joy Joseph (2012). *Corporate Universities: Aligning Learning to the Business.* (M. Eggleston, Interviewer)
- Li Jessica, Lui Abel Amy (2011). "Prioritizing", *American Society for Training & Development*, 54-57.
- Pillay K, Wijnbeek Dannie. (2006). "The Corporate University Training and Learning Solution for a South African Airline Industry". *SA Journal of Human Resource Management, Vol. 4, No. 2*, 29-30.
- Renaud-Coulon Annick (2008): *Corporate Universities: a lever of Corporate Responsibility.* Paris: Global CCU Publisher.
- Schugurensky Daniel (2002): "History of education: Selected Moments of the 20th Century". http://schugurensky.faculty.asu.edu/moments/1961mcdonalds.html (07.12.2016).
- Villanueva Rodrigez, C. A. (n.d.): "Corporate Knowledge Initiatives". https://www.scribd.com/document/234373616/Corporate-Universities (19.10.2016.)

- The Economist. (2015): "Keeping it on the company campus". http://www.economist.com/news/business/21651217-more-firms-have-set-up-their-own-corporate-universities-they-have-become-less-willing-pay (10.10.2016.)
- Lytovchenko Iryna (2016.) *Corporate university as a form of employee training and development in American companies.* Advanced Education, 35-41.
- Cunningham Stuart. (2000): *The business of borderless education.* Canberra: Evaluations and Investigations Programme, Higher Education Division, Dept. of Education, Training and Youth Affair.
- Meister C. Jeanne (1998): *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force*. New York:McGraw-Hill.
- Popov Dejan (2014): "Economics of education in Serbia: between human capital and signaling and screening theories", *Megatrend Review*, 1/2014, 243.
- Holland, R. (2012): Designing and Implementig Training Programs. *Managing Access to Medicines and other Health Technologies (Third Edition).* Arlington, USA: Management Sciences for Health.
- Pillay, K., Wijnbeek, D. (2006): "The Corporate University Training and Learning Solution for a South African Airline Industry", *SA Journal of Human Resource Management, Vol. 4, No. 2*, 29-3.
- Ravić Nenad (2016): *Savremene tendencije rasta i razvoja malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji*. Doktorska disertacija. Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, 108-109.
- Damjanović Mijat (2013): "The importance of ethics and moral in eudcational sphere", *Megatrend Review*, 4/2013, 5.
- Allen Mark (2002): *The Corporate University Handbook: Designing, Managing and Growing a Successful Program.* New York: American Management Association, 223.
- Radovanović Vladimir, Gordana Rendulić (2014): "Znanje-put ekonomskog razvoja", *Tehnika i informatika u obrazovanju,* 5. Međunarodna konferencija, Fakultet tehničkih nauka, Čačak. 511.

Marija Đekić
Nenad Ravić

UDC 005.963

Pregledni naučni rad
Primljen 27.07.2017.
Odobren 08.09.2017.

CORPORATE UNIVERSITIES AS A CONTEMPORARY PARADIGM OF THE EMPLOYEES PROFESSIONAL DEVELOPMENT

In modern economic conditions, innovations that are based on the knowledge are the key resources of companies in their fight for gaining competitive advantage. While striving to develop the corporate culture in which the emphasis is on the knowledge and skills of employees, some companies have introduced their own corporate universities. The concept of corporate universities differs from classical training courses in a number of aspects. The companies that understand the power of knowledge in modern economy and have a proactive approach to learning and educating are establishing their own corporate universities. The universities are not considered to be an expense, but rather an investment in human potential that will eventually improve the performances and competitiveness of the organizations. These universities are the means for achieving the strategic objectives of companies.

The research analyses the concept of corporate universities in terms of the development of the corporate culture and employees skills that lead to the creation of organization's competitive advantage in a highly competitive global environment.

It also concentrates on the basic theoretical hypotheses of learning, educating, and employees' contribution towards an organization through the process of development and progress.

The conclusion of this research is that corporate universities do have strategic significance and that they can bring numerous benefits to the companies that have established them, but only when there is an actual need for that type of the education.

Keywords: *education, knowledge, skills, companies, universities, competitiveness.*

Miloš Trkulja*
Milosav Stojanović**
Miloje Jelić***

UDK 005:796.032.2

Pregledni naučni rad
Primljen 10.06.2017.
Odobren 25.1.2017.

EFEKTI MARKETINGA OLIMPIJSKIH IGARA

Kako bi se na odgovarajući način pozicionirao marketing program Olimpijskih igara, neophodno je upoznati se sa organizacijom i ciljevima marketinga Olimpijskih igara. Jedan od najznačajnijih zadataka marketinga Olimpijskih igara je obezbeđivanje prihoda koji su dovoljni za nesmetano funkcionisanje i finansijsku stabilnost Olimpijskog pokreta. U radu je istaknut sve veći značaj marketing istraživanja i tehnologije za nesmetano održavanje Igara. Olimpijski marketing nije nov. Ono što jeste novo jeste dobro struktuiran današnji koncept u poređenju sa onim konceptom u prošlosti. Korist od marketinga za Olimpijski pokret porasla je dramatično u poslednjih dvadeset godina. Olimpijske igre kao najveći svetski sportski događaj sa sobom donose i značajne promene u ekonomijama država i gradova domaćina. Iako to karakteriše brojne promene, najvažnije i najaktuelnije su posebno obrađene: ekonomski efekti, efekti u turizmu i efekti u unapređenju zaštite životne sredine.

Ključne reči: *Olimpiske igre, ekonomska stabilnost, dobit, marketing, razvoj.*

* "LANACO" informacione tehnologije Beograd Srbija; milos.trkulja@lanaco.com

* Fakultet za civilno vazduhoplovstvo Megatrend univerziteta, Beograd; milosav.r.stojanovic@gmail.com

*** Niška poslovna škola strukovnih studija Niš; jelicmiloje@gmail.com

1. Uvod

Olimpijske igre kao najveći svetski sportski događaj pored onih čisto sportskih promena, sa sobom donose i značajne promene u ekonomijama država i gradovima domaćina. Iako su ti efekti brojni, kao oni najvažniji i najaktuelniji izdvajaju se sledeći:

1. Ekonomski efekti
2. Efekti u turizmu
3. Efekti u unapređenju životne sredine

Mega sportski događaji, a posebno Olimpijske igre, zauzimaju centralno mesto u planu razvoja grada domaćina i nacionalne ekonomije jedne države. Ovakav položaj im pripada od Olimpijskih igara u Los Anđelesu 1984. godine kada je prvi put u praksi potvrđeno da organizacija mega sportskog događaja može dovesti do značajnog ekonomskog regionalnog i nacionalnog razvoja. Ekonomska korist od Igara 1984. godine za grad domaćina je iznosila 215 miliona britanskih funti.

Kako bi se na adekvatan način prepoznale glavne kategorije u kojima se stvara ekonomska korist od mega sportskih događaja, neophodno je grupisati postojeće varijable u srodne segmente. French i Dishe[1] su analizirajući Igre u Atlanti 1996. godine, u svom radu napravili sledeću podelu:

1. Novi stadioni i prateći objekti sagrađeni za potrebe održavanja mega sportskog događaja,
2. Kratkotrajni efekti ostvareni od novih objekata i investicija učinjenih pre početka mega sportskog događaja i potrošnja posetilaca tokom događaja,
3. Šansa da se marketingom privuku nove investicije i promoviše turizam,
4. Urbani razvoj.

Do 80-ih godina prošlog veka, generalno posmatrano, organizacija mega sportskih događaja, a posebno Olimpijskih igara je gradovima domaćinima i njihovim nacionalnim ekonomijama donosila ekonomske gubitke. Tako su, na primer, Igre u Minhenu, 1972. godine napravile gubitak od 178 miliona britanskih funti, a već one naredne u Montrealu 1976. godine su tu sumu podigle na neverovatnih 692 miliona britanskih funti. (Miloš Trklja, Maketing sportskih događaja, 141)

Od 1984. godine raste zainteresovanost vodećih svetskih stručnjaka u kvantifikaciji ekonomskih efekata mega sportskih događaja. Danas je jasno da su efekti nacionalnih i međunarodnih sportskih događaja značajni za postizanje finansijski bržeg, a infrastrukturno značajnog razvoja posmatrane ekonomije. Svakako u ovom slučaju treba praviti značajnu razliku između jednodnevnih i višednevnih sportskih događaja, imajući u vidu kumulativni efekat koji se javlja kod ovih drugih.

[1] French S.P., Disher M.E. (1997): "Atlanta and the Olympics: A One Year Retrospective", Journal of the American Planning A ssociation, 63 (3).

Ako pogledamo ekonomske efekte najvećih jednodnevnih sportskih događaja u SAD, definisane u monetarnom, doći ćemo do neverovatnih podataka. Najveći sportski događaj profesionalnog sporta u SAD, *Super Bowl* - finale NFL, ima jasno definisan uticaj na ekonomiju grada domaćina na nivou od 400 miliona US dolara, značajno manji je doprinos All star utakmice bejzbol lige MLB koji se kreće oko 75 miliona US dolara, najpopularnija košarkaška liga na svetu NBA, od tradicionalnog All star susreta u ekonomiju grada domaćina upumpa sumu od oko 35 miliona dolara.

Kada su u pitanju višednevni sportski događaji, dva najilustrativnija primera su poznati teniski Grand Slem turnir, US Open, koji se igra na terenima Flešing Medouza, a ekonomiju Njujorka pomaže sa 420 miliona US dolara, što je suma novca koju ne ostvaruje nijedan regularni sportski događaj na teritoriji SAD. Ova suma predstavlja 3% ukupnog godišnjeg prihoda koje Njujork ostvaruje od turizma. Mega sportski događaj sa najvećim ekonomskim efektom na lokalnu, regionalnu i nacionalnu ekonomiju su Olimpijske igre. Prema procenama stručnjaka ekonomska korist od Igara u Atlanti 1996. godine, u direktnim i indirektnim investicijama, je iznosila oko 5,1 milijardu US dolara, kao i otvaranju 77.000 novih radnih mesta u državi Džordžija. (Miloš Trklja, Maketing sportskih događaja, 141) Igre u Barseloni 1992. godine su gradu donele potpuni ekonomski oporavak sa ekonomskim efektom od osam milijardi US dolara u infarstrukturnim objektima, smeštajnim kapacitetima i potpuno novim izgledom grada u priobalnom delu.

Ekonomski efekti Olimpijskih igara u Atini 2004.

- 65.000 stalnih radnih mesta
- 120 novih puteva
- 290.000 stabala drveća
- Novi međunardoni aerodrom površine 17,5km2 sa dve poletno-sletne piste dužine po 4km, mesto za parkiranje 89 aviona, 24 mosta za ukrcavanje putnika, 48 izlaza, 114 šaltera za check in. Kapacitet aerodroma za 16 miliona putnika godišnje, prihvatanje 600 aviona dnevno i 65 poletanja ili sletanja na čas.
- Produžen gradski metro sistem Novi TMS (Traffic Managemen Center)
- Povećanje prihoda javnog sektora za 1,22 milijarde evra, ogromno povećanje broja turista, 35% poboljšanje ekološkog stanja

Navedeni podaci o ukupnom ekonomskom efektu koji se stvara organizovanjem mega sportskih događaja u sebi obično kriju i faktore koji ih čine nerealnim, nekada precenjenim, a vrlo često potcenjenim monetarnim iznosima. Imajući to u vidu, profesor Rob Bade sa Lake Forest Koledža u Čikagu je izneo mišljenje da

je ekonomska korist od Olimpijskih igara zapravo jednokratna infuzija novca, a ne konstantno novčano ulaganje u lokalnu ekonomiju. Ovo mišljenje on je branio ističući tri glavna razloga nerealnih procena ekonomskih efekata:

1. U kalkulacijama se ne uzimaju u obzir čisti efekti. U većini studija se uzima procena potrošnje tokom mega sportskog događaja, a ne razmatra se značajno opadanje prometa u pojedinim delovima grada koji je udaljen od borilišta. Ovako izraženo ponašanje stanovnika dovodi do značajnih gubitaka lokalne ekonomije koji nisu uzeti u obzir.
2. Mnogi privredni subjekti koji ostvaruju značajnu ekonomsku korist tokom događaja nisu u obavezi da zarađeni novac ostave u državi domaćinu,već taj novac završava u drugim ekonomijama. Najbolji primer ove konstatacije predstavljaju poznati međunarodni hotelski lanci, koji po pravilu ostvaruju značajan profit tokom mega sportskih događaja, a najčešće taj novac završava izvan ekonomije države organizatora.
3. Infrastrukturni objekti izgrađeni za potrebe mega sportskog događaja, posebno Olimpijskih igara, mogu predstavljati dupliranje postojećih ili svojim velikim kapacitetom nemaju ekonomsku opravdanost eksploatacije po njegovom završetku. Na ovaj način oni na duži rok predstavljaju potencijalno finansijsko opterećenje za lokalnu ekonomiju, te kao takvi ne mogu ući u kalkulaciju ekonomskih koristi od organizacije mega sportskih događaja.

Očigledno je da postoje značajna ograničenja u tačnom izračunavanju ukupnih ekonomskih efekata organizacije mega sportskih događaja. Razlog za ovo je očigledno kako na strani nedovoljno razvijenog instrumentarija, tako i na onoj drugoj koja se definiše velikim brojem teško kvantifikovanih detalja čiji se efekti, pozitivni ili negativni, po lokalnu ekonomiju mogu osetiti mnogo posle završetka samog mega sportskog događaja. Zbog toga gore iznete podatke bi trebalo pre posmatrati u pravcu identifikovanja određenog trenda rasta ukupne ekonomske koristi od organizovanja mega sportskih događaja, a manje kao realne monetarne iznose koji pokazuju uspešnost njihovog menadžmenta.

Iz do sada navedenih razloga, verovatno mnogo pragmatičniji pristup predstavlja ocena ekonomskih efekata u pojedinim sektorima privrede, nego pokušaj kumulacije svih izraženih koristi. Najbolji primer toga predstavlja ocena ekonomskih koristi kroz turističku aktivnost. Nesporno je da zahvaljujući mega sportskom događaju region domaćin dobija značajan dodatni iznos medijske eksponiranosti na globalnom nivou i povećanje prepoznatljivosti na turističkom tržištu. Prema istraživanjima poznate konsultantske kuće KPMG ocenjeno je da će Australiju posle Igara u Sidneju 2000. godine posetiti u proseku godišnje 388.000 novih turista koji su posledica promotivnih uticaja na preferencije prema konkretnim destinacijama stvorene slikom koja se u svet šalje sa Igara.[2]

[2] KPMG (1993): Sydney Olimpics 2000 economic impact study (Vols 1-2). Sydney, New South Wales.

Ekonomski efekti izraženi u kratkom roku - uglavnom vezani za prilive velike količine novca koji je direktna posledica održavanja Igara, a determinisan je brojem posetilaca, takmičara, predstavnika medija, zvaničnika. Ova promena je bazično izazvana različitim aktivnostima koji uključuju korišćenje, rukovođenje i razvoj sportskim objektom i uslugama koje se pružaju u okviru njega, a ne moraju biti izvorno sportskog karaktera. Ovakva aktivnost prouzrokuje finansijska davanja posetilaca, javna davanja, mogućnost povećanja nivoa zaposlenosti i veći prihod od poreza. Konkretno, ekonomski efekti su sastavljeni od direktnih, indirektnih i izazvanih efekata.

1. *Direktni efekti* predstavljaju logično povećanje tražnje za proizvodima i uslugama, a prouzrokovani su brojem posetilaca sportskog događaja. U periodu 1991-1997. godine direktni efekti Igara u Atlanti 1996. godine su procenjeni na 1,2 milijarde US dolara.
2. *Indirektni efekti* obuhvataju naredne obrte novca koji inicijalno vode poreklo od prethodnih efekata. U periodu 1991-1997. godine indirektni efekti Igara u Atlanti 1996. godine su procenjeni na 1,3 milijarde US dolara.
3. *Izazvani efekti* predstavljaju povećanje zaposlenosti i dohotka po domaćinstvu koji su rezultat ekonomske aktivnosti prethodna dva efekta. U periodu 1991-1997. godine izazavani efekti Igara u Atlanti 1996. godine su procenjeni na 2,8 milijardi US dolara.

Krajem 70-ih godina činilo se da organizacija Olimpijskih igara može finansijski uništiti grad domaćin. Ipak, ovakva razmišljanja su se radikalno promenila onog momenta kada je Los Angeles 1984. godine uspeo da napravi značajan prihod od organizacije najvećeg svetskog sportskog događaja. Da ove Igre predstavljaju prelomni trenutak u razvoju Olimpijskog pokreta najbolje pokazuje činjenica da je od 1984. godine značajno povećan broj gradova spremnih da uđu u dugu i neizvesnu proceduru kandidature za budućeg domaćina. Nakon Igara u Seulu 1988. i Barseloni 1992. godine taj broj je dodatno uvećan, pošto su ovi gradovi u praksi pokazali da su Igre značajan faktor brze modernizacije i infrastrukturne revitalizacije.

Biti domaćin Igara podrazumeva dugu i finansijski zahtevnu spremnost grada da dobije domaćinstvo ovakvog mega sportskog događaja. Imajući u vidu vremenski period potreban za dobijanje domaćinstva, celokupne efekte možemo podeliti u četiri perioda:

1. Priprema za kandidaturu i dobijanje domaćinstva Igara,
2. Period od sedam godina priprema za Igre,
3. Kratak period, od oko dve nedelje, koliko Igre obično traju,
4. Efekti koji se osećaju u višegodišnjem periodu.

U ovako definisanim periodima postoje brojni efekti koji bi se mogli razmatrati, kao što su:

1. Određivanje novog izgleda grada - Zahvaljujući Igrama u Atini 2004. godine, grčka prestonica je dobila novi međunarodni aerodrom i značajno proširila metro sistem.
2. Promene u segmentima izgradnje grada.
3. Predstavljanje grada i države, kao i njihove kulture, svetskoj javnosti - medijska ekspozicija Igara u Sidneju 2000. godine kojom je promovisana Australija, pokrajina Novi Južni Vels i Sidnej, vredna 6,1 milijardi US dolara.
4. Poboljšanja u svim vidovima saobraćajne infastrukture - efekti Igara u Sidneju 2000. godine su procenjeni na šest milijardi US dolara uloženih u infrastrukturu, od tog broja polovina sume je investirana u saobraćaj (aerodrom u Sidneju - dve miljarde US dolara). U Atini 2004. godine je izgrađeno 120 kilometara novih puteva.
5. Povećanje prihoda od raznih vrsta poreza - tako je na Igrama u Salt Lejk Sitiju 2002. godine država Juta i sam grad ostvarili prihod od poreza vredan 450 miliona US dolara.
6. Promene u procedurama donošenja odluka u vladinom sektoru i gradskim službama.
7. Povećanje broja turista, te poboljšavanje ukupne turističke ponude u smislu preferirane destinacije posebno nakon završetka Igara u Sidneju turistička potrošnja u Australiji je zabeležila ogroman rast dostigavši šest milijardi US dolara. Pre Igara 1992. godine Barselona je na skali preferiranih destinacija bila na 16. mestu u Evropi, već krajem 1999. godine našla se na trećem.
8. Izgradnja novih sportskih objekata koji ostaju zajednici na korišćenje. U periodu posle Igara u Sidneju ostvaren je prihod od dve milijarde US dolara.
9. Uključivanje velikog broja volontera, izražena socijalizacija.
10. Unapređenje procedura koje određuju zaštitu čovekove okoline - tokom Igara u Atini 2004. zasađeno je 290.000 novih stabala drveća i 11 miliona sitnog žbunastog bilja.
11. Porast nivoa zaposlenosti - u periodu od oktobra 1986. do jula 1992. godine nivo nezaposlenosti u Barseloni je smanjen za 50% (sa 18,4% na 9,6%). Igre u Sidneju su u periodu od 1994. do 2005. godine iniciral otvaranje 100.000 radnih mesta.
12. Tehničko-tehnološki napredak - zahvaljujući Igrama održanim 1996. godine Atlanta prema podacima iz Yahoo! Internet Life Magazina koji objavljuje listu 100 "cyber" gradova, 1998. godine imala je četiri do sedam puta više optičkih linija od Njujorka.

Sa aspekta vremena pojavljivanja efekata moguće je napraviti sledeću podelu:

1. Ekonomski efekti izraženi u kratkom roku - uglavnom vezani za prilive velike količine novca koji je direktna posledica održavanja Igara, a determinisan je brojem posetilaca, takmičara, predstavnika medija, zvaničnika... Karakteristično je da se ovaj efekat oseća na najužem geografskom lokalitetu određenom granicama grada domaćina. Raspored borilišta takođe određuje i segmentaciju, te je u praksi primećena velika razlika u efektima koji se postižu u delovima lokaliteta kada su na teritoriji olimpijskih borilišta u odnosu na ostale delove grada. Ovaj efekat sigurno dobija i širu dimenziju onog trenutka kada dolazi do aktiviranja ove sume novca za nova ulaganja i kupovine na široj teritoriji grada ili države.
2. Ekonomski efekti posmatrani kao dugoročna korist - mogu biti podeljeni u tri kategorije: izgradnja vrhunskih sportskih objekata, nacionalna i međunarodna prepoznatljivost grada domaćina i države kroz ekstenzivnu medijsku eksponiranost na globalnom nivou, društvene koristi izražene kroz lokalni volonterizam, otvaranje novih radnih mesta i kvalitetna obuka zaposlenih, obrazovni programi namenjeni mlađoj populaciji, prikupljanje sredstava za budući ekonomski razvoj i konkretne projekte u segmentu infrastrukture, kao i uvek aktuelni kulturni programi.

Iako su ekonomski efekti ukupno gledano izuzetno veliki, deo njih zahvaljući prirodi Igara koje predstavljaju globalni sportski događaj napušta teritoriju države, grada domaćina i završava u drugim državama. Iako u apsolutnom iznosu on zasigurno ne predstavlja veći deo ukupnih efekata izraženih u monetarnim jedinicama o njemu treba voditi računa, kada se sklapa jedna generalna slika o ekonomskom uspehu Igara po njenog domaćina. U Tabeli br. 1. dat je prikaz direktnih ekonomskih efekata Igara u Salt Lejk Sitiju 2002. godine u periodu od 1996-2003.

Tabela 1. *Direktni ekonomski efekti ZOI Salt Lejk Siti 2002. godine u periodu od 1996 - 2003.*

Izvor	Direktni efekti	Deo koji je napustio teritoriju domaćina	Stvarni direktni efekti
Organizacioni komitet Igara	1.240	436	804
Investicije u infratsrukturu	435	109	326
Troškovi posetilaca	348	231	117
TV prenosi	99	50	49
Državne donacije	17	-	17
UKUPNO	**2.100**	**800**	**1.300**

Izvor: 2002 Winter Olympic Games - Impacts, Images and Legacies

Priprema za organizaciju Olimpijskih igara u svakom slučaju predstavlja ogroman napor za grad domaćina i to posebno u usklađivanju infrastrukturnih zahteva. Ovo je sigurno jedan od razloga zašto MOK dodeljuje domaćinstvo Igara sedam godina unapred. Ekonomski efekti koji se mogu vezati za organizaciju Olimpijskih igara počinju da se ispoljavaju već tokom procesa kandidature da bi se značajno povećali u fazi pripreme nakon dobijanja domaćinstva.

Na Grafikonu br. 1 i u Tabeli br. 2 dat je prikaz faza i vremenskog rasporeda ispoljavanja ekonomskih efekata pri organizovanju Igara.

Grafikon 1. *Faze ispoljavanja ekonomskih efekata pri organizovanju Igara*

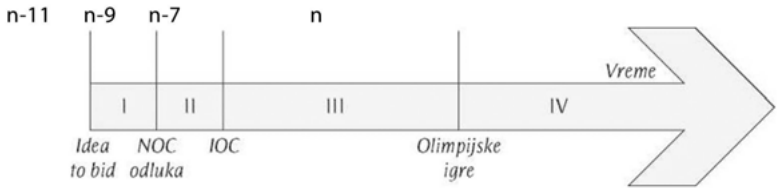


Tabela 2. *Vremenski raspored ekonomskih efekata pri organizovanju Igara*

Godina n=olimpijska godina	Situacija	Uticaj (veza Graf. br. 1)
n - 11	Ideja o kandidaturi - odluka NOK-a Urađena je fizibiliti studija. Sa jedne strane novac je potrošen za izradu studije, a sa druge strane se rešavaju urgentni infrastrukturni projekti obzirom da studija pokazuje brojne nedostatke u ovom segmentu.	Uticaj I
n - 9	Odluka NOK-a - Odluka MOK-a Grad kandidat mora da potvrdi mogućnost da ostvari Olimpijske standarde. Pravi se cost-benefit analiza i priprema dokumenatcija za oficijelnu kandidaturu. Počinje izgradnja, ulaže se u međunarodnu promociju potvrde visoke motivisanosti grada za domaćinstvom Igara. Obezbeđuje se šira politička podrška.	Uticaj II
n - 7	Dobijanje domaćinstva Igara	
n	Odluka MOK-a - Olimpijske igre Izgradnje olimpijskih borilišta i infrastrukture je završena kao i čitav set aktivnosti priprema za Igre.	Uticaj III
n +	Olimpijske igre Korišćenje olimpijske infarstukture i objekata. Otvaranje novih radnih mesta, otpočinjanje nove proizvodnje. Efekti u turizmu.	Uticaj IV

Izvor: Preuss H. (2002), Economic dimension of the Olympic Games, Centre d'Estudis Olimpics (UAB), Barselona, Španija

Eksperti procenjuju da je uticaj organizovanja Igara povećanje od oko 14,4 milijarde US dolara dotadašnjeg GDP grada Pekingu u periodu 2004 - 2008. godine. Ekonomija Pekinga je beležila prosečni godišnji rast od 12,2%, od momenta kada je dobijena organizacija Igara 2001. do 2006. godine. U istom periodu se više nego udvostručio GDP po stanovniku na 6.330,00 US dolara. U istom periodu prosečna plata je porasla sa 3.050,00 US Dolara iz 2001. na 5.840,00 US Dolara u 2006 godini.

U periodu od 2004. do 2008 godine zahvaljujući Igrama otvoreno je 1,8 miliona novih radnih mesta od ovoga broja sektorski posmatrano najviše u građevinarstvu oko 430.000.

U infrastrukturu Pekinga je investirano više od 40 milijardi US dolara a rezultat je enorman razvoj grada koji spreman ulazi u XXI vek. Sigurno najznačajnije poboljšanje je ostvareno u segmentu saobraćaja izgradnjom novog futurističkog Terminala 3 na Međunarodnom aerodromu u Pekingu, koji je danas najveći objekat takve vrste u svetu, obezbeđujući znatno veći ukupni kapacitet aerodoromu, koji sada iznosi 85 miliona putnika godišnje (prethondni kapacitet 35 miliona) i gradskih metro linija koje sa nove tri ukupne dužine od 58 kilometara, čine sistem od osam linija i 200 kilometara. Investicija u ovo proširenje metro sistema je bila oko 3,3 milijarde US dolara. Za naredni period do 2015. planirana je izgradnja još pet linija sa kojima će čitav metro sistem prevazići onaj u Londonu. U okviru navedenih investicija u saobraćaj treba istaći i izgradnju železničke linije na kojoj vozovi dostižu brzinu do 350km/h što je čini najbržom na svetu. Zahvaljujući ovakvoj brzini rastojanje između Pekinga i Tianjina je smanjeno sa 70 na 30 minuta.

3. Efekti u turizmu

Kako bismo najlakše spoznali ukupnost sportskog turizma i njegove granice na ogromnom turističkom tržištu predstavićemo njegove osnovne kategorije koje su povezane sa samom prirodom konkretne aktivnosti koju on pokriva[3]:

1. Sportski turistički događaji - Olimpijske igre, svetska i evropska prvenstva u različitim sportovima, regionalna i nacionalna prvenstva, maratoni, trke Formule 1, regate;
2. Sportske turističke atrakcije - Sportski muzeji/Kuće slavnih, konferencije, tematski parkovi, stadioni, dvorane, klinike, kampovi;
3. Sportske turističke ture - profesionalne sportske ture, studijske ture, safari, skijaške ture, ronilačke ture;
4. Sportko turistički kompleksi - golf kompleksi, skijaški kompleksi, ronilački kompleksi, fitnes i spa kompleksi, tenis kompleksi, sportski hoteli, kompleksi za pecanje,

[3] Kurtzman J. (2005): Sports tourism categories, Journal of Sport Tourism 10 (1), Routledge Taylor & Francis Ltd, Velika Britanija

5. Sportsko turistička krstarenja - ronilačko krstarenje, krstarenje sa sportskom konferencijom kao glavnim delom, kanu, kajak, veslanje, iznajmljivanje jahti i katamarana, jedrenje.

Turistički sektor države i grada domaćina Igara najveću korist prepoznaje u mogućnosti globalne eksponiranosti i u visokom nivou atraktivnosti samog sportskog događaja. Pošto su ove mogućnosti vremenski ograničene, one ujedno predstavljaju i veliki izazov sa aspekta turističkog marketinga i to u najmanje dva pravca:

1. obezbeđivanje mogućih koristi u periodu po dobijanju domaćinstva do početka Igara i tokom trajanja Igara,
2. aktivnosti kapitalizovanja ostvarenih efekata na dugi rok.

Uticaj koji Igre imaju na razvoj turizma domaćina i to u kategorijama koristi i troškova je dat u Tabeli br. 3.

Generalno posmatrano, posetioci Igara se mogu klasifikovati na sledeći način obzirom da je na svetskom sportskom turističkom tržištu prepoznat segment koji je određen Olimpijskim igrama:

1. Lokalni posetioci - predstavljaju grupu koja ima prebivalište u gradu domaćinu i to ne zahteva dodatne turističke usluge (npr. smeštaj).
2. Domaći posetioci - predstavljaju grupu koja ima prebivalište van grada domaćina i kojima je neophodan smeštaj. Ovi posetioci u određenoj meri konzumiraju i ostale turističke usluge posebno one ugostiteljskog tipa.
3. Spoljni posetioci - obuhvataju sportiste, predstavnike medija, zvanična lica MOK-a, NOK-ova i sve one koji imaju direktnu vezu sa funkcionisanjem Igara i takmičenjem.
4. Spoljni turisti - Predstavljaju najzastupljeniju grupu koja zahteva celokupnu uslugu a ističe se po značajnom udelu u ukupno ostvarenim prihodima od turizma pre Igara, za vreme Igara i posle Igara.

Pored toga, veoma je značajno ukazati na globalnu sliku koju domaćinstvo Igara ostavlja kod turista, a odnosi se na njihov doživljaj da je to period kada je taj grad "zatvoren" za slične aktivnosti. Takođe, praksa je pokazala da neposredno po završetku Igara dolazi do značajnog pada turističke posete, koji se objašnjava odsustvom adekvatnog marketing napora u tom periodu od strane nadležnih organizacija.

Tabela 3. *Uticaj Igara na razvoj turizma domaćina*

Koristi	Cena
Povećanje broja soba	Promena izgleda grada
Izgradnja infrastrukture i različiti oblici usluga	Veći broj izgrađenih stambenih objekata
Povećanje cena	Neprijatnosti za građane zbog radova na putevima i obnavljanju postojeće infrastrukture
Povećanje potrošnje po multiplikovanom modelu	Negativan imidž zbog mogućih grešaka u rukovođenju
Otvaranje novih radnih mesta	Problem produktivnosti na dugi rok
Rast imidža	Neprijatnosti za građane zbog velikog broja turista (gužve, buka...)
Povećanje prepoznatljivosti	Zagađenje
Potvrda profesionalnih kvalifikacija	

Rezultati ostvareni u turizmu u vezi sa Igrama se sigurno dugoročno mogu poboljšati ako se u marketing uključe i ostale organizacije koje ih okružuju. Najbolji i najilustrativniji primer ove konstatacije predstavlja program koji je zajedno sa sponzorima Igara, sproveo Organizacioni komitet olimpijskih igara u Sidneju 2000. godine. Sponzori Igara u svojim promotivnim nastupima u kojima upoznaju svetsku javnost o svojoj marketing aktivnosti za Igre kupuju veliku količinu reklamnog vremena i prostora u medijima na globalnom nivou. Poruka koju ovim aktivnostima oni žele da pošalju je konkretna - mi smo olimpijski sponzori. Kako su Igre održavane u Australiji, kao dobar asocijativni element, pored simbola MOK-a, predstavljale su i globalno prepoznatljive slike sa "zelenog kontinenta".

Da je kreacija direktne veze između sponzora i domaćina Igara u promotivnom smislu dobitna kombinacija potvrđuje i *American Express* koji je zapaženom kampanjom u domenu nelojalnog marketinga uspeo da ugrozi efekte koje je postigala *Visa,* zvanični sponzor Igara u Barseloni. Stub kampanje je bio efektna TV reklama u kojoj turista kupuje American Express karticom u Barseloni.

Svesni činjenice da je povezivanje sa domaćinom Igara zahvalan model nelojalnog marketinga, sponzori su prihvatili da na različite načine u svojim kampanjama pozicioniraju Australiju i Sidnej. Samo je *Visa* za oglasnu kampanju uložila 30 miliona australijskih dolara i to na najvećim svetskim tržištima. Istu aktivnost su sproveli i *McDonalds* (jedan milion australijskih dolara na teritoriji Novog Zelanda), *Air New Zeland* i *Ansett Australia.* Procenjena vrednost ovako ostvarenog publiciteta se kreće oko 160 miliona australijskih dolara. Procena je da je zahvaljujući ovim aktivnostima Sidnej zabeležio povećanje od 1,6 miliona turista do 2001. godine.

Imajući u vidu medijsku pozornost, prenos Olimpijskog plamena predstavlja još jednu aktivnost koja direktno podiže rejting konkretne turističke destinacije.

Olimpijske igre privlače različite kategorije turista, ali za marketing konkretne destinacije su najvažnije tri grupe: osobe koje dolaze radi odmora, osobe koje dolaze poslovno i MICE (meetings - sastanci, incentives - podsticaj; conventions- konvencije; exhibitions - izložbe) turisti. Od navedenih grupa najbrojniji su oni koji dolaze radi odmora, a najviše novca tokom boravka troše MICE turisti (7:1 u odnosu na one koji dolaze zbog odmora).

Čitavo turističko tržište se može podeliti na unutrašnje i međunarodno. Za države koje su po teritoriji i broju stanovnika velike, kao SAD ili Rusija, interno tržište ima značajan potencijal, te mu se kao takvom mora prići na strateškom nivou.

Prema istraživanju koje je obavila kompanija Marketing Workshop Inc. između 26. i 30. oktobra 1996. godine, na 100 dana od završetka Igara u Atlanti, na uzorku od 1.347 odraslih osoba iz države Džordžija, o tragu koji su one ostavile u četiri značajne kategorije za grad i državu date su u Tabeli br. 4.

Tabela 4. *Atlanta 100 dana posle Olimpijskih igara 1996. godine*

Kategorija	**Ocena**			
	Mnogo	**Donekle**	**Ne mnogo**	**Nimalo**
Međunarodni imidž	43%	36%	8%	3%
Ekonomski rast	28%	41%	15%	8%
Revitalizacija centra grada	33%	35%	12%	7%
Unapređenje stanovanja	26%	32%	17%	11%

Izvor: US Today, 12. 11. 1996.

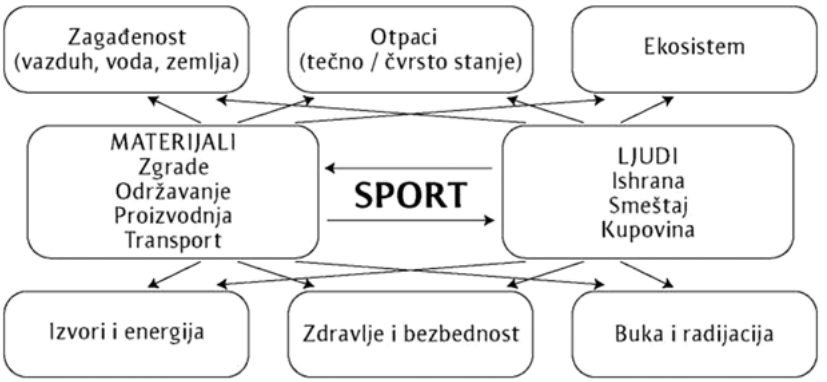
4. Efekti u unapređenju zaštite životne sredine

Svestan svoje šire društvene odgovornosti u promociji održivog razvoja, MOK je ekologiju prepoznao kao treću dimenziju Olimpijskog pokreta, dajući joj isti značaj kao sportu i kulturi.

"Održiv sport" je relativno novi koncept kako u segmentu sporta tako i u zaštiti čovekove sredine. U stručnoj literaturi postoji veoma mali broj radova koji se bavi ovim kompleksnim odnosom između izgradnje sportskih objekata, takmičenja i zaštite čovekove okoline. Do 80-ih godina osim golfa i skijanja, koji su redovno bili izloženi kritikama javnosti usled njihovog negativnog dejstva čovekovu okolinu, većina sportova je bila van ove analize, a njihov odnos se nije ozbiljnije analizirao.

Na Grafikonu br. 2 dat je shematski prikaz potencijalnih uticaja sportskih događaja na ekologiju.

Grafikon 2. *Potencijalni uticaj sportskih događaja na ekologiju*



Izvor: Tarradellas J. (2003), The Olympic Movement and the environment, Center d'Estudis Olimpics (UAB), Barselona, Španija.

Posle više od 35 godina gde su se pojam i aktivnost zaštite čovekove sredine razvijali kao globalni sociološki fenomen, pojam "zeleno" postaje prepoznatljiv izraz analogan terminima idustrija i komercijala.

Prvo ozbiljnije pominjanje ekoloških standarda i problema zaštite čovekove okoline u istoriji Olimpijskih igara se dogodilo na Igrama u Tokiju 1964. godine. Ubrzani ekonomski razvoj Japana nakon Drugog svetskog rata je stvorio ozbiljne ekološke probleme. Kvalitet vode, problem otpada i zagađenja vazduha su bili ozbiljni problemi sa kojima se Japan borio. Zahvaljujući Igrama u Tokiju koje su kao rezultat, u ekonomskom smislu, dale 22 nova autoputa, izgradnju mnogih centara za prečišćavanje industrijskog otpada, reciklažu otpada, kao i početak čišćenja zagađene reke Sumida uz kvalitetnije i učestalije čišćenje ulica dalo je značajan doprinos unapređenju ekološke situacije. Izgradnja voza Shinkansena koji je bio preteča današnjih vozova velike brzine (TGV) dovelo je do daljnjeg unapređenja u kvalitetu vazduha.

Pitanje zaštite čovekove okoline u Olimpijskom pokretu prvi put je glasnije postavljeno 1974. godine kada je Denver sproveo referendum među građanima i odbacio ponudu MOK-a da bude domaćin Igara zbog jasno izraženog straha negativnih efekata po čovekovu okolinu. Takođe Toronto, kandidat za Igre 1996. i Rim, kandidat za Igre 2004, bili su pod velikim pritiskom lokalnih pokreta za zaštitu čovekove okoline.

MOK je 1991. godine u Olimpijsku povelju uneo garancije da će se Olimpijske igre održavati pod uslovom da se prikaže odgovornost za pitanje zaštite čovekove sredine. Prve "zelene" Olimpijske igre u istoriji održane su 1994. godine u Lilehameru. Organizacioni komitet Igara je postojećim stubovima Olimpijskog pokreta, sportu i kulturi, dodao i treći - zaštitu čovekove sredine.

MOK i UNEP (United Nations Environment Programme) su 1994. godine potpisali ugovor o saradnji u cilju poštovanja ekoloških zahteva na Olimpijskim igrama. Tim povodom MOK je formirao Komisiju za sport i ekologiju kako bi Upravni odbor MOK-a na adekvatan način bio izveštavan o ovom važnom pitanju. U sastavu Komisije se nalazi i predstavnik UNEP-a. UNEP u sportskom segment posebno vodi računa o:

1. Promociji značaja integracije ekoloških standarda i sporta,
2. Korišćenje popularnosti sporta za podizanje nivoa poznatosti i poštovanja ekoloških zahteva u javnosti, posebno kod mladih ljudi,
3. Promovisanje razvoja ekološki čistih sportskih objekata i proizvodnje ekološki čistih sportskih rekvizita i opreme.

Od Kalgarija 1988, na olimpijskim borilištima je zabranjeno pušenje.

Agenda 21 je usvojena od MOK-a u Seulu 1999. godine i predstavlja opredeljenost Olimpijskog pokreta da zaštiti čovekovu okolinu. Njome je propisan akcioni program koji je obezbeđivao Olimpijskom pokretu da učestvuje u globalnom programu održivog razvoja sa jasnom definisanošću odgovornosti njegovih članova u implementaciji programa. Agenda 21 je bazirana na tri osnovna načela:

1. Unaprediti socio-ekonomske uslove za sport,
2. Zaštiti i korisiti izvore imajući u vidu održiv razvoj,
3. Istaći ulogu nekih specifičnih grupa.

Sponzori Olimpijskih igara su najveće svetske kompanije koje proizvode na svim kontinentima, a obim njihove proizvodnje se broji milijardama jedinica. Zbog toga njihovo angažovanje na zaštiti čovekove okoline koju oni sprovode tokom trajanja Igara ima mnogo širu dimenziju, jer ono predstavlja samo početak koji se vrlo lako može proširiti na čitavu kompaniju i pokazati da se takav korak može načiniti. Ovakvim aktivnostima sport i društvo u celini dobijaju mnogo. U Tabeli br. 5. navedene su aktivnosti od značaja za zaštitu čovekove okoline sprovedene na Olimpijskim igrama od 1994. do 2006. godine.

Jacques Rogge je 2007. godine u ime MOK-a primio od UNEP-a nagradu "Cham- pions of the Earth" povodom kontinuirane podrške poštovanju ekoloških standarda i njihovom isticanju kao jednom od osnovnih elemenata uspešnih Igara.

Plan organizatora Igara u Londonu 2012. je bio da smanji emisiju ugljenika iz Olimpijskog parka i svih dvorana za 50% koristeći kombinaciju generisanja energije na mestu nastanka i iz recikliranih izvora. Takođe, pokušalo se ostvariti smanjenje potrošnje vode za 40% u glavnim olimpijskim objektima i dodatnih 20% u novom rezidencijalnom delu grada koji je izgrađen.[4]

[4] Green plan for 2012 Olympics, Utility Week, Vol 26, Issue 18, 2. 2. 2007.

Tabela 5. *Aktivnosti od značaja za zaštitu čovekove okoline 1994 -2006.*

Olimpijske Igre	**Aktivnost**
Lilehaner 1994.	*Organizacioni komitet Igara je na ulaznicama štampao informacije o zaštiti čovekove okoline* *Recikliranje toplote isparenja ledene površine i one koja dolazi iz osnovnog sistema grejanja u Hamar Olympic dvorani, te njegovo korišćenje za grejanje drugih delova dvorane* Određivanje lokacije ove dvorane je sprovedeno u saradnji sa stručnjacima za zaštitu prirode kako se ne bi poremetio postojeći prostorni balans
Nagano 1998.	*Kao gorivo u Olimpijskoj baklji korišćen propan umesto parafina koji sagoreva mnogo više ugljen monoksida* Uzletište za skijaške skokove izgrađeno od recikliranog gvožđa
Sidnej 2000.	*Solarna energija široko primenjivana kao pogonsko sredstvo* *Coca Cola i McDonalds koristili frižidere koji ne oštećuju oznonski omotač (bez freona)* *75% materijala korišćenih u izgradnji objekata su recikliranog porekla* Zasađeno je četiri miliona stabala drveća širom Australije
Salt Lejk Siti 2002.	Igre na kojima je bilo zabranjeno pušenje
Atina 2004.	*Tokom Igara reciklirano 108 tona papira i na taj način sačuvano 1.836 stabala drveća* *Ušteda u električnoj energiji od 442.800 kW* *Smanjenje zagađenosti vazduha u periodu 1994 - 2000. godine od ugljen-monoksida za 23,5% i sumpor-dioksida za 47,3%*
Torino 2006.	Prvi put Organizacioni komitet raspolaže sa oba sertifikata koja potvrđuju poštovanje međunarodnih ekoloških standarda - ISO 14001 i EMAS

Izvor: The IOC, the environment and sustainable development, www.olympic.org. December 2005.

5. Zaključak

Početkom XXI veka marketing sportskog događaja postao je najaktuelniji segment ukupnog sportskog biznisa. Rast njegove važnosti direktno se vezuje za porast broja prosečne veličine sportskih događaja na globalnom nivou. Takođe, zahvaljujući ubrzanom napretku tehnologije i sve izraženijim efektima globalizacije svetskog tržišta, ovakvi događaji postaju odlična marketing komunikaciona platforma velikih multinacionalnih korporacija. Uvažavajući nivo isplativosti ovakvog vida angažovanja marketing budžeta, nikoga danas ne iznenađuje nivo i priroda uspostavljenog odnosa sporta i kapitala, koji se pre može smatrati partnerskim odnosom nego odnosom koji je baziran na krutim poslovnim pravilima.

Porast prosečne veličine sportskog događaja, i to skoro u svim kategorijama, odone osnovne kategorije, kao što je broj takmičara, pa do neophodnog broja volontera, korespondira sa kontinuiranim rastom troškova njegovog organizovanja. Razmišljanje da je neophodno prepoznati veličinu značaja marketing ulaganja korporativnog kapitala za uspešnu organizaciju sportskog događaja, sve više dobija na značaju. Dok manji deo javnosti, u želji da očuva na amaterizmu zasnovane principe, negira značaj marketing pristupa, sve je više onih koji prihvataju neminovnost kontrolisane komercijalizacije takmičenja. To potvrđuje činjenicu da je danas teško zamisliti uspešnu organizaciju mega sportskih događaja bez značajne podrške korporativnog sektora društva realizovanog kroz različite oblike marketing aktivnosti. Razvoj marketinga Olimpijskih igara je vremenski prezentovan kroz: antičke Olimpijske igre, rađanje savremenog koncepta marketinga Olimpijskih igara i TOP koncept. U okviru ovako vremenski dekomponovanog razvoja Olimpijskih igara prezentovane su marketing specifičnosti konkretnih Igara, čime je zapravo obezbeđen uvid u njihov razvoj u ovom segmentu.

Literatura

- Apostolopoulou A, Papadimitriou D.(2004): Welcome Home: Motivations and Objectives of the 2004. Grand National Olympic Sponsors, Sport Marketing Quarterly, Vol. 13, Number 4, 2004.
- Armitt C. (2004): Three sites dominate online coverage of Athens Olympics, New Media Age, USA,186.
- Burton R. (2003): Olympic games host city marketing: An exploration of expectations and outcomes, Sport Marketing Quarterly Vol. 12, No.1, USA
- Blain N, Boyle R. (1993): Sport and national identity in the European media St. Martin's Press, New York,94.
- Ćoćaj L. (2008): Sve se vrti oko novcana OI, Privredni pregled 07. 02. 2008. Beograd.

- Doust D. (1997): The Ethics of Ambush Marketing, The Cyber-Journal of Sport Marketing, Volume 1 Number 3.
- Essex S, Chalkley B. (2003): Urban transformation from hosting the Olympic Games, Centre D'Estudis Olympics, UAB, Spain ,234.
- Garrahan M. (2000): IOC rejects sale of Olympics internet rights, (04.12.) Lausanne
- Green plan for 2012 Olympics (2007): Utility Week, Vol 26, Issue 18, 02. 2007.
- McCraken G. (1989): Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process, Journal of Consumer Research, Vol. 16.
- Nikolić B. (2007): Neka igre počnu, Ekonomist br. 381, 10. septembar
- 2007.Beograd.
- Preuss H, Seguin B. (2004): The Olympic Brand and Olympic Sponsorship, Pre-Olympic Congress, Thessaloniki, 08. 2004. Greece.
- Rader L. (2002): Energizing the Olympics, Power&Gas Marketing, May/June 2002.
- Rakita B. (2005): Međunarodni marketing, Centar za izdavačku delatnost Ekonomski fakultet, Beograd,81.
- Sydney (2000): hailed as ad success, Marketing, 05.10.2000.
- Šuput D. (2007): Sankcionisanje dopinga u sportu, Orion-art, Beograd,127.
- Takač A. (1999): Šezdeset olimpijskih godina, Prometej, Novi Sad,24.
- Tarradellas J. (2003): The Olympic Movement and the environment, Centerd'Estudis Olimpics (UAB), Barcelona, Spain, 231.
- Tarner S. (1994): Sve o sponzorstvu, Clio, Beograd,98.
- Trkulja M. (2000): Marketing dimenzija sporta i televizije, Marketing broj 1, Beograd
- Trkulja M. (1999): Značaj i uloga multinacionalnih korporacija u svetskomsportu, Nova Trgovina (novembar/decembar), Beograd.
- Trkulja M. (1999): Satelitska televizija globalni marketinški izazov, Glasekonomista (novembar), Ekonomski fakultet, Beograd.
- Trkulja M. (1999): Sponzorstvo Međunarodnog olimpijskog komiteta, VII interdisciplinarni mešunarodni simpozijum, Sport, fizička aktivnost i zdravlje u trećem milenijumu, Novi Sad.
- Trkulja M. (1997): Marketing u sportu,sportsko sponzorstvo - formula za uspeh na svetskom tržištu (1): Televizijamedijski ključ odnosa sporta i kapitala, Glas Ekonomista (juli), Ekonomski fakultet, Beograd.
- Vitković B. (2008): Gedžet konfekcija, Ekonomist, br. 418, 26. 05. 2008.NIP Ekonomist media group, Beograd.

Miloš Trkulja
Milosav Stojanović
Miloje Jelić

UDK 005:796.032.2

Review scientific article
Received 10.06.2017.
Approved 25.1.2017.

THE EFFECTS OF MARKETING THE OLYMPIC GAMES

In order to properly position the marketing program of the Olympic Games, it is necessary to get acquainted with the organization and the goals of the marketing of the Olympic Games. One of the most important tasks of marketing the Olympic Games is to provide resources sufficient enough for functioning and financial stability of the Olympic Games. The paper emphasizes the growing importance of marketing researches and the technology for the smooth running of the Olympic Games. Marketing the Olympic Games is not a new concept. It is a modern, well-structured concept compared to the concept in the past. The benefits of marketing the Olympic Games has grown dramatically over the past twenty years. The Olympic Games, the world's largest sporting event, can bring significant changes in the economies of the host countries and cities. The most important changes are presented in the paper: economic effects, the effect on tourism and the improvement of environmental protection.

***Key** words: Olympic Games, economic stability, profit, marketing, development.*

Dunja Demirović*
Marija Cimbaljević**
Adriana Radosavac***

UDC 005.5:378.4

Scientific review article
Received 22.08.2017.
Approved 05.01.2018.

UNIVERSITIES-INDUSTRY PARTNERSHIP AND THE DEVELOPMENT OF THE THIRD MISSON OF UNIVERSITIES

Universities are institutions where new ideas are developed, new technologies are created, new ways for improving the existing business, economic and other models are explored and developed. Universities are adjusting to the recent changes in the economic environment, and the expectations regarding their contribution to innovation and economic development. They are forced on diversifying their revenue sources, in order to become more efficient and to direct their resources towards greater commercialization of knowledge. As a response, universities are encouraged to become more "entrepreneurial" and cooperate with the industry sector. Entrepreneurial universities have proved to be the organisations where risk-taking is an expected situation when new practices are initiated, and where entrepreneurship is often perceived as implementing an innovative practice in a commercial stage of managing the profit. New universities should be organized so as to reduce the level of bureaucracy that characterizes public organizations and support the commercialization of the ideas generated at universities. Therefore, in this paper, the authors analyse the relationship between the University of Novi Sad (Serbia) and the industry sector, as well as the way in which the employees at the university participate in this cooperation.

Keywords: *higher education; entrepreneurial university; industry; third mission; University of Novi Sad (Serbia)*

* Faculty of Economics and Engineering Management, University Business Academy in Novi Sad; demirovic.dunja2@gmail.com

** Faculty of Sciences, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, University of Novi Sad, Serbia; maja_0206@hotmail.com

*** Faculty of Economics and Engineering Management, University Business Academy in Novi Sad; adrianaradosavac@gmail.com

1. Introduction

Two main trends have contributed to the significant changes in education. The first trend is related to the increasing role and the importance of industrialization and knowledge-based sectors such as entrepreneurship. This leads to a shift from arts and humanities to all areas of natural science, engineering, management and finance. The second one is related to the globalization process, connectivity of markets and increased competition for scarce resources, especially knowledge and human capital.[1,2] The answer to those new challenges is the policy of academic entrepreneurship.[3] Instead of changing management and leadership, universities are changing their mission and vision in order to cope with new challenges and changes. As entrepreneurs, universities have to seek opportunities for entering markets and meeting the needs of their stakeholders.[4],[5]

Academic entrepreneurship is an entrepreneurial mindset and specific behaviour of a university. It is the acceptance of a new concept of thinking with the aim of converting the acquired knowledge in the scientific research process, into a usable product; creating new knowledge and involvement of scientists and research institutions in business. All these activities result in the economic development and growth of the society. Academic entrepreneurship aims to connect basic research processes and practical activities through the process of publishing research findings and their commercialization. Professors, assistants, administrative staff and researchers employed at universities, as well as students who represent an important link in this process are part of an academic entrepreneurship.[6]

An entrepreneurial university is a natural incubator that provides support to employees or students initiating new ventures – intellectual and commercial. An entrepreneurial university should achieve three missions simultaneously, which

1 Audretsch B. David *et al.* (2014): „Technology transfer in a global economy", *Journal of Technology Transfer* 39(3), 301–312.

2 Ghio Niccolo *et al.* (2015): "The emergence of the knowledge spillover theory of entrepreneurship", *Small Business Economics* 44(1), 1-18.

3 Carlsson Bo *et al.* (2013): "The evolving domain of entrepreneurship research", *Small Business Economics* 41(4), 913–930.

4 Thune Taran, Gulbrandsen Magnus (2014): "Dynamics of collaboration in university–industry partnerships: Do initial conditions explain development patterns?" *The Journal of Technology Transfer* 39(6), 977-993.

5 Bozeman Barry *et al.* (2013): "Research collaboration in universities and academic entrepreneurship: The-state-of-the-art", *Journal of Technology Transfer* 38(1), 1–76.

6 Patzelt Holger, Shepherd A. Dean (2009): "Strategic entrepreneurship at universities: Academic entrepreneurs' assessment of policy programs", *Entrepreneurship Theory and practice 33*(1), 319-340.

could otherwise be in conflict with one another: teaching, research and entrepreneurship.[7]

The development of the entrepreneurial university means that in addition to its classic role (transfer of knowledge and research activities) universities have a third mission. It connects the state and environment. The result of this partnership is a new institution and a new connection, enabling the university to become an institution that monitors development in the society and the market. *Universities of the third generation* will aim at building a partnership network through the competitiveness by integrating two seemingly contradictory activities or concepts - cooperation/collaboration and competition. They should be focused on research and the entrepreneurial ideology of small businesses. Academic entrepreneurship and the creation of spin-off companies are directly responsible for generating income and creating jobs. Due to the current problem of youth employment, the impact that universities can have on their external environment is not negligible.

Entrepreneurship at the university level is also called the third mission of universities. It presents the relationship between the system of higher education institutions and the industry sector that goes beyond the narrow confines of education (expanding of knowledge) and research (primary and secondary mission).[8]

The features of the third mission of universities essentially depend on two main factors: internal (the characteristics of a university as a social subsystem) and external (the characteristics of a social environment). These factors also determine the position of universities in the network of stakeholders in the economic and social entrepreneurship. Given that the modern Serbian society is still in the process of post-socialist transition, and that it is still burdened by a number of structural and functional problems, there is a need to strengthen the third mission of the universities. Based on the foregoing, this paper refers to analysing partnership between the University of Novi Sad (hereinafter: UNS) and the industry sector, as well as the way in which the employees at UNS participate within this cooperation.

[7] Urbano David, Guerrero Maribel (2013): "Entrepreneurial universities socioeconomic impacts of academic entrepreneurship in a European region", *Economic Development Quarterly 27* (1), 40–55.

[8] Görason Bo *et al.* (2009): "New activities of universities in transfer and extension: multiple requirements and manifold solutions", *Science and Public Policy* 36(2), 157-164.

2. Theoretical framework

2.1 Entrepreneurial orientation of universities

Entrepreneurial orientation has become an important concept in the literature on entrepreneurship. Some authors[9] indicate the specific dimensions of entrepreneurial orientation: innovation, risk-taking and proactivity. Universities, in recent times, have been more and more encouraged to be entrepreneurial-oriented. Despite the activities within the university, it is not known enough about the entrepreneurial orientation of departments/faculties/universities, as well as how such orientation can lead to commercial value. The possibility of measuring the entrepreneurial orientation of individual universities and the possibility of comparing the obtained values and finding ways of creating a better entrepreneurial climate at universities are the subjects of several different studies which have used different models and different measurement scales (Table 1). One of them is *Entrescale* - a scale that measures the performance of a company, especially in an unstable environment. This scale is used as the basis of empirical research on entrepreneurial orientation within the university. *Entrescale* has a limited application in the non-profit and public sector, and it is not sufficiently examined whether this scale can be used in the process of measuring the entrepreneurial orientation of non-profit and public companies. The differences in objectives, structure and governance of universities can influence the relevant dimensions of what constitutes an entrepreneurial orientation. By using this scale, departments/faculties can develop entrepreneurial spirit, in order to create conditions for the commercialization of the results, such as patenting, licensing, etc.[10]

Entrepreneurial orientation is not the same for the whole university. Some departments/faculties are more entrepreneurial-oriented than others. Universities should form a university culture that would strengthen the entrepreneurial orientation by creating the standards and good examples that would encourage entrepreneurial behaviour.

In an era of economic changes and crisis, universities are changing their strategy of existence, complementing its mission, becoming more efficient and more entrepreneurial, spending more of their resources on the commercialization of knowledge. This strategic venture can have multiple benefits. The entrepreneurial orientation of individual departments/faculties can be measured, as well as the speed at which they commercialize the knowledge. The faculties/

[9] Rauch Andreas *et al.* (2009): Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future, *Entrepreneurship Theory and Practice 33*(3), 761–787.

[10] Todorovic W. Zelimir *et al.* (2011): "ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities", *Technovation 31* (2), 128–137.

departments with a higher grade of entrepreneurial orientation certainly need to have a better position in the environment. Consequently, it should provide additional resources for their further development. Entrepreneurship at universities allows faculties to intensify scientific research and practical projects, ensuring the commercialization of research results and raising the level of entrepreneurial orientation. Entrepreneurial orientation is not only the industrialization of patents and projects and economic development, but it can also be a form of an academic learning through research and practice.[11]

Table 1. *Publications regarding the entrepreneurial orientation of universities*

Authors/Year of publishing	Title	Country	Basic methods of measurement	No. of factors
Todorovic, McNaughton, Guild/2010	ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities	the USA, Canada	Likert scale	23 + 2
Urbano, Guerrero/2013	Entrepreneurial Universities: Socioeconomic Impacts of Academic Entrepreneurship in a European region	Spain	Likert scale	14
Goethner, Obschonka, Silbereisen, Cantner/2011	Scientists' transition to academic entrepreneurship: Economic and psychological determinants	Germany, Denmark	Likert scale	10
Clarysse, Tartari, Salter/2011	The impact of entrepreneurial capacity, experience and organizational support on academic entrepreneurship	the UK, Belgium	Likert scale	9
Prodan, Drnovsek/2010	Conceptualizing academic-entrepreneurial intentions: An empirical test	Slovenia	Likert scale	16
Vidović, Bjeliš/2006	Entrepreneurialism at the University of Zagreb: Managing the sustainability of change	Croatia	Likert scale	10

[11] Todorovic W. Zelimir *et al.* (2011): "ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities", *Technovation 31* (2), 128–137

An increasing emphasis is on research and technological development. Universities are now becoming the driving force of economic development of a country. The spread of education and knowledge has become more important and more respected. The mission of a faculty has always been education and science. However, another mission has been evolving over the last two decades. This mission is a response to a constantly changing environment, the internationalization of studies and science, as well as increased competition. An entrepreneurial university has been created through social contacts between the state and universities, or through the link state-industry-science.

2.1. The role of new universities

As knowledge is becoming an increasingly important category in today's conditions, new universities are emerging all the time. The quality of knowledge achieved in higher education institutions is becoming increasingly important for national competitiveness. The current focus is on "producing" globally educated citizens. The expectation from universities today - regardless of the geographical location, economic and social factors - is the provision of quality education and training of the future workforce, and the creation of skilled labour. The role of new universities is to produce such academics and graduate students who will have new ideas about new technologies and will be the driving force of the economic and social development.[12]

Universities are being transformed from the institutions that were once exclusively educational-oriented institutions to entrepreneurial-oriented institutions that will certainly make people consider economic consequences of research. The universities across North America, Europe and recently from Asia as well are transferring their activities from educational institutions to entrepreneurial-oriented institutions that emphasize the commercialization of institutional knowledge contributing actively to private enterprises at local and regional level. Some of the factors that can contribute to the success of entrepreneurial-oriented universities are:

- a well-funded and high-quality research that encourages researchers to work on an innovative research and generate products and technologies that can be used in the industry,
- adequate incentives and the participation of faculties in the discovery, protection and commercialization of university inventions.

In order to survive in the global market, universities have to be flexible, and their organizational cultures have to be simple for understanding and accept-

[12] Payumo G. Jane *et al.* (2014): "An entrepreneurial, research-based university model focused on intellectual property management for economic development in emerging economies: the case of Bogor Agricultural University, Indonesia", *World Patent Information 36*(1), 22–31.

ance. Additionally, universities should encourage innovation. There are five ways in which academics and scientists can transform and commercialise their research into products and services in the business:[13]

- consulting,
- research companies,
- patents and licenses,
- spin-off companies,
- financing research.

It is immensely important to apply the modern concepts of management and entrepreneurship at higher education institutions. Without these principles there cannot be any development in the organizational context. The concept of innovative adaptation implies the application of strategic entrepreneurship principles and total quality management in every operational process at the higher education institutions. By using the principles of strategic entrepreneurship, higher education institutions will deliver value in an effective manner, while ensuring the delivery of quality management in an efficient manner. This allows a balanced control that guarantees a long-term success of the institution. Since academic entrepreneurship has already affected the economic growth and wealth creation in numerous countries, the policy makers have introduced the measures to support the formation of spin-off ventures at universities. The main objective of these measures is to motivate the employees at universities to become entrepreneurs and create their own ventures. These measures include financing these opportunities and transferring the technology developed at the universities in Europe.[14]

The universities of the third generation will be focused on creating competitiveness, combining two seemingly contradictory activities or concepts - cooperation and competition. They should be focused on entrepreneurial researches and the ideology of a small business.

It is not easy to change the basic role of universities. One of the main problems for the employees at universities is to change the role of the faculties/universities and expand the set of basic activities. However, the changed conditions and the rapid changes in the environment require adaptation and practical knowledge. The students will therefore be able to use such knowledge in everyday business activities.

A number of universities do not realise the importance of the commercialization of research. Some employees still believe that the role of a faculty is not

[13] Binkauskas Gintaras (2012): "Academic entrepreneurship: Barriers and fears versus wishes and opportunities", *International Journal of Technology Management & Sustainable Development 11*(3), 231–244.

[14] Patzelt Holger, Shepherd A. Dean (2009): "Strategic entrepreneurship at universities: Academic entrepreneurs' assessment of policy programs", *Entrepreneurship Theory and practice 33*(1), 319-340

the commercialization of research. In their opinion, the priorities of educational institutions are studies, research projects, but not their commercialization. The most important problem is the fear of financial failure or unwillingness to risk. Not all people are willing to take risks. The same consern also exists when launching entrepreneurial ventures or starting one`s own business. Some faculties are not interested in spending their resources on entrepreneurial ventures. In addition, they believe that private companies will be too dominant during their partnership with universities and will threaten the academic freedom of the staff.[15] Another problem is an inappropriate technical state and a lack of proper equipment. There is a need for additional training of the experts in various fields who want to become entrepreneurs.

Providing incentives for faculties in the form of awards and necessary resources is one of the best strategic actions for encouraging entrepreneurship at universities. Additionally, the promotion and development of spin-off companies, financed completely or partially by the university or some external source, would significantly encourage entrepreneurship at universities. Scientists can develop their careers and engage in the research simultaneously becoming entrepreneurs. Physical resources are the boundaries between a university and an environment, so it is necessary to provide resources for a university to develop spin-off companies and other forms of academic entrepreneurship. In order to understand how the economy functions, it is necessary to know the cultural, social and political factors that establish institutional dynamics. Entrepreneurial universities can have a social and economic impact on the creation, attraction and retaining entrepreneurs and job seekers. Knowledge is capital, while the forms of knowledge, in this case, are the copyrights, licenses, patents, trademarks and others.[16]

3. Methodology

The starting point in designing the questionnaire was HE-Innovate tool, developed by the European Commission and the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)[17], designed for self-evaluation and mutual comparison of higher education institutions. The questionnaire consists of the statements that are evaluated by using a five-point Likert scale from 1 to 5 (where 1 presents "strongly disagree" and 5 presents "strongly agree"). The ques-

[15] Bienkowska Dzamila, Klofsten Magnus (2012): "Creating entrepreneurial networks: academic entrepreneurship, mobility and collaboration during PhD education", *Higher Education 64*(2), 207–222.

[16] Urbano David, Guerrero Maribel (2013): "Entrepreneurial universities socioeconomic impacts of academic entrepreneurship in a European region", *Economic Development Quarterly 27* (1), 40–55.

[17] https://heinnovate.eu/ intranet/main/ (September 2016)

tionnaire can be used by individuals or groups of employees, students, stakeholders, etc. The questionnaire consists of seven units and 45 questions.

Given that the experience of the University of Novi Sad is significantly different from the experience and the social conditions of European universities, some alterations have been made in the original instrument for data collection. The questionnaire contained three types of questions: statements with the scale for measuring the strength of attitudes, questions with answers and so-called open-ended questions. Qualitative responses to open-ended questions were used for better understanding of the obtained quantitative results.

This paper analyses only one part of the questionnaire - *university-industry partnership*. In this part of the questionnaire, it is emphasized that the full potential of the university can be achived only by involving the stakeholders from the public sector, businesses, alumni, professional associations, etc. This section covers the issues concerning the relations between universities/faculties and the stakeholders.

The responses of the employees at the University were collected electronically (by sending a questionnaire via e-mail). In addition to the questionnaire, a cover letter explaining the purpose of the research was attached. The survey was anonymous and based on a voluntary basis. There were 201 respondents, and the survey was conducted from October to December 2016. Statistical Package for Social Sciences (SPSS) used to perform statistical analysis at each faculty, allowing us to compare the results among the faculties. Furthermore, the obtained results enabled a comparison between other universities in the country and abroad.

4. Results and discussion

Table 2 presents the structure of the respondents. The total sample consists of 201 respondents. All of the respondents are employed at one of the 12 faculties of the University of Novi Sad (further: UNS).

At the faculty level (dean's office), six professors responded to the survey – Three of them were deans and others were vice-deans.

Three of them (50%) were full professors, two (33.3%) were assistant professors and one (16.7%) was an associate professor. Over 66% of these respondents were in the age group over 51.

At the department level, 22 professors responded to the survey – 12 of them (54.5%) were full professors, six (27.3%) were associate professors and four of them (18.2%) were assistant professors. The respondents were equally distributed in two age groups – 11 respondents (50%) were over 51, while 10 respondents were in the category from 41 to 50 years of age.

At the scientific staff level, 173 respondents responded to the survey. As for the title, most of the respondents were assistants (31.8%), assistant profes-

sors (27.2%), full professors (16.8%) and associate professors (16.2%). 43.9% of the respondents were in the age group between 31 and 40.

Table 2. *The structure of the* respondents

Characteristics	Absolute frequency	Share (%)
Age		
up to 30	27	13.43
31-40	78	38.80
41-50	50	24.89
over 51	46	22.88
Title of the respondents		
Researcher	15	7.46
Assistant	54	26.86
Assistant professor	52	25,87
Associate professor	34	16.93
Full professor	46	22.88
Function of the respondents		
Dean/Associate Dean	6	2.99
Head of Department	22	10.94
Scientific staff	173	86.07
Faculty where the respondents work		
Academy of Arts	2	0.99
Faculty of Economics	18	8.95
Faculty of Sport and Physical Education	12	5.97
Faculty of Technical Sciences	40	19.90
Faculty of Philosophy	4	1.99
Faculty of Medicine	32	15.92
Faculty of Education	17	8.46
Faculty of Agriculture	10	4.98
Faculty of Sciences	50	24.88
"Mihajlo Pupin" Technical Faculty in Zrenjanin	1	0.50
Faculty of Technology	1	0.50
Teacher Training Faculty in the Hungarian Language	14	6.96
Total	201	100

Source: Authors, Research data

About 55% of the respondents completely or partially agree that their faculty is devoted to the cooperation and exchange of knowledge with the economic and public sector. On the other hand, 45.1% of the respondents believe that their faculty is developing an active partnership in the field of entrepreneurship and is working with a large number of external institutions. The answers to these two questions provide a clear indication that it is necessary for the university to provide continued support to all its faculties and to enable employees to share their professional experience, since various faculties are within UNS.

When asked whether their faculty has strong links with incubators, science-parks and other external initiatives (thus creating opportunities for a dynamic exchange of knowledge), 68.8% of the respondents completely or partially disagreed or did not know that mentioned initiatives existed at the faculty level (or in its organizational units) or simply did not have such information. The employees believe that it is necessary for UNS to collect the information and enable cooperation with the above mentioned institutions. The collected information should be available to all the employees. The fact is that the UNS has realized numerous initiatives and cooperation. However, the employees are not familiar with the cooperations and have no information who to contact when it comes to external collaboration.

Approximately 51.4% of the respondents are aware of the fact that their faculty has been working with the industry, while a large number of employees are not acquainted with the fact whether the faculty cooperates with the economy (37%). 11.6% of them think that there is no cooperation between the university and the industry. The answers of the respondents who believe that there are certain forms of cooperation can be classified into several categories: consulting activities, cooperation projects, organizing practice for students, service analysis, measurement and design, organization of training, etc. Consequently, some employees know that some kind of cooperation exists, but do not know what kind of cooperation has been conducted. This means that it is necessary for the faculties and the UNS to constantly promote the cooperation. Moreover, faculties and UNS should engage all the employees in the cooperation with the above-mentioned institutions.

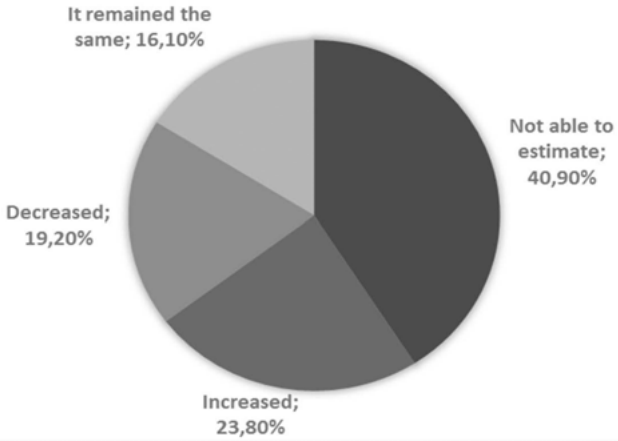
Fortunately, 50% of the respondents at the department level responded that their units provide some opportunities for the participation of their staff and students in entrepreneurial activities with business/external environment and in particular encourage the mobility of their staff and students.

The heads of units are aware that all the parts of the UNS should link research, education and economy (the wider community) in order to affect the entire system of knowledge (68.2% of the respondents). However, the managers are not able to estimate (40.9% of the respondents) whether the number of partners of their departments in the field of entrepreneurship has increased over the last 10 years, has stayed the same or has decreased (Figure 1). However, despite the positive

signals, 50% of the heads of units considered that their department is not cooperating with the industry. Around 54.5% of the respondents assessed the quality of cooperation with a high mark of 4 (on the scale from 1 to 5), while the frequency of cooperation is rated with a lower mark – 3 (40.9% of the respondents).

The third group of the participants was composed of the representatives from the faculties` deanery. Four respondents think that their faculties do not facilitate the financing of potential entrepreneurs. In 83.3% of the cases, there is an opinion that their faculties are devoted to the cooperation and exchange of knowledge with the industry, society and the public sector, while 66.6% believe that their faculties are actively establishing partnerships in the fields of entrepreneurship and working with a large number of external institutions. 50% of the respondents stated that their faculties have strong links with incubators, science-parks and other external initiatives, thus creating opportunities for a dynamic exchange of knowledge. Suprisingly, 50% of the university leaders considered that their institutions do not provide opportunities for the participation of their staff and students in entrepreneurial activities with business/external environment. The positive fact is that 100% of the faculty managers considered that the number of partners of their faculties in the field of entrepreneurship over the last 10 years has increased or has remained the same. On the other hand, the deans think there is a significant room for improving the entrepreneurial nature of organizational units at the University of Novi Sad. When asked whether faculties collaborate with industry, 66.7% answered that they do not cooperate or were not acquainted with the collaboration.

Figure 1. *The number of partners in the departments in the field of entrepreneurship for the last 10 years*



Source*:* Authors, Research data

It is noticeable that among the employees at the UNS, regardless of the faculty and the position in the organizational structure, there is a significant critically-oriented group that emphasizes the inadequate development of social entrepreneurship in practice (a total of 29% of the respondents). It is interesting that every sixth respondent was not able to express a positive or a negative attitude regarding this statement which may indicate that there is an insufficient knowledge, i.e., lack of information on the performance of social functions (Table 3). This result could serve as a warning to the faculties to contribute more to the improvement of the life quality in the community.

Table 3. *Attitudes towards the statement "The faculty is involved in solving current social problems" depending on the positions in the management structure of the University of Novi Sad*

Attitude	Organizational level (%)			Total
	Dean's office	The head of departments	Scientific staff	
strongly disagree	0	0	5.2	4.5
disagree	0	22.7	25.6	24.6
undecided	0	13.6	17.4	16.6
agree	20.0	45.5	34.9	35.7
strongly agree	80.0	18.2	16.9	18.6
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: The authors, based on the analysis of the data from the survey

The opinion of the employees at the UNS (regardless of the position in the organizational structure) about the statement *"The faculty awards prizes to the external (industry) institutions involved in the development of entrepreneurship"* are statistically significantly and positively correlated with the attitudes analysed in the following part of the paper. This indicates that the awareness of the active university-industry cooperation is an essential prerequisite for the izbriši the better results of both parties. This is especially confirmed by a high correlation with the attitude "*There is cooperation in the field of lectures and learning between the faculty and the industry representative*". The value of the correlation coefficient indicates less present cooperation between the faculties and the industry sector (Table 4).

Table 4. *Correlation Matrix*

		The faculty awards prizes to the external (industry) institutions involved in the development of entrepreneurship	There is cooperation in the field of lectures and learning between the faculty and the industry representatives
The faculty awards prizes to the external (industry) institutions involved in the development of entrepreneurship	R	1	.644**
	P		.000
	N	201	201
There is cooperation in the field of lectures and learning between the faculty and the industry representatives	R	.644**	1
	P	.000	
	N	201	201

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Source: The authors, based on the analysis of the data from the survey

Looking at the results of the survey, from the point of the impact of the university on its environment, the surveyed employees do not have a clear opinion whether the faculty continually assesses the impact of its entrepreneurial approach (56%) and a smaller part considers that it has not been enforced (16%). The situation is similar when we look at the impact of continuous monitoring and support of the entrepreneurial activities in the region. Regarding the activities of monitoring and evaluation of the activities connected with the transfer of knowledge in the field of entrepreneurship at the university, almost 64% of the respondents believe that such activities did not exist, and almost 33% believe that such activities existed, but they have not participated in them.

5. Conclusion

Nowadays, universities are expected to continuously support the entrepreneurial spirit and creativity. Originally, universities were solely focused on educational processes but this situation has changed. It is necessary to reform universities to be more entrepreneurial and to motivate its employees to become entrepreneurial-oriented. An entrepreneurial university should be an institution of the primary importance for a society.

Based on the survey results, as well as the past experience of the professors at the University of Novi Sad, it can be concluded that the management should applay the following rules in the future: improve the quality of teaching at the University, increase the share of practical training in all the courses and encourage knowledge transfer from university to the industry. The quality of teaching has to be improved by increasing the share of practical training during studying at all faculties. A small number of professors cooperate with the industry. Latest world trends show that universities are turning to entrepreneurship. The management of the university (at all levels) should take notice of the encouraging examples of global universities that have specialized services for transferring knowledge and technology within the universities. It can be concluded that the current structure and the system of knowledge transfer are not effective enough and they fail to meet the needs of dynamic technical and technological restructuring adequately.

The development of the university requires much more than a good curriculum. Therefore, internal and external factors are very important since they can transform the role of the university. The basis for further development of the university education can be found in the interaction between university, businesses and government institutions.

The University of Novi Sad should adapt to changes in the environment and become fast and flexible. Academic units of the University of Novi Sad should strive towards entrepreneurial orientation and connectivity with external organizations, resulting in increased revenues and managing important social problems in cooperation with the stakeholders.

References

- Audretsch B. David *et al.* (2014): "Technology transfer in a global economy", *Journal of Technology Transfer* 39(3), 301–312.
- Bienkowska Dzamila, Klofsten Magnus (2012): "Creating entrepreneurial networks: academic entrepreneurship, mobility and collaboration during PhD education", *Higher Education 64*(2), 207–222.
- Binkauskas Gintaras (2012): "Academic entrepreneurship: Barriers and fears versus wishes and opportunities", *International Journal of Technology Management & Sustainable Development 11*(3), 231–244.
- Bozeman Barry *et al.* (2013): "Research collaboration in universities and academic entrepreneurship: The-state-of-the-art", *Journal of Technology Transfer* 38(1), 1–76.
- Carlsson Bo *et al.* (2013): "The evolving domain of entrepreneurship research", *Small Business Economics* 41(4), 913–930.
- Ghio Niccolo *et al.* (2015): "The emergence of the knowledge spillover theory of entrepreneurship", *Small Business Economics* 44(1), 1-18.
- Görason Bo *et al.* (2009): "New activities of universities in transfer and extension: multiple requirements and manifold solutions", *Science and Public Policy* 36(2), 157-164.
- Patzelt Holger, Shepherd A. Dean (2009): "Strategic entrepreneurship at universities: Academic entrepreneurs' assessment of policy programs", *Entrepreneurship Theory and practice 33*(1), 319-340.
- Payumo G. Jane *et al.* (2014): "An entrepreneurial, research-based university model focused on intellectual property management for economic development in emerging economies: the case of Bogor Agricultural University, Indonesia", *World Patent Information 36*(1), 22–31.
- Rauch Andreas *et al.* (2009): "Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future", *Entrepreneurship Theory and Practice 33*(3), 761–787.
- Thune Taran, Gulbrandsen Magnus (2014): "Dynamics of collaboration in university–industry partnerships: Do initial conditions explain development patterns?" *The Journal of Technology Transfer* 39(6), 977-993.
- Todorovic W. Zelimir *et al.* (2011): "ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities", *Technovation 31* (2), 128–137.
- Urbano David, Guerrero Maribel (2013): "Entrepreneurial universities, socioeconomic impacts of academic entrepreneurship in a European region", *Economic Development Quarterly 27* (1), 40–55.
- https://heinnovate.eu/ intranet/main/ (September 2016)

Dunja Demirović
Marija Cimbaljević
Adriana Radosavac

UDK 005.5:378.4

Pregledni naučni članak
Primljen 22.08.2017.
Odobren 05.01.2018.

SARADNJA UNIVERZITETA I INDUSTRIJE KAO FAKTOR RAZVOJA TREĆE MISIJE UNIVERZITETA

Univerziteti su mesta u kojima se razvijaju nove ideje, stvaraju nove tehnologije, istražuju se i razvijaju novi načini za poboljšanje postojećeg poslovanja, ekonomski i drugi modeli. Univerziteti se prilagođavaju nedavnim promenama u ekonomskom okruženju i očekivanjima za njihov doprinos inovacijama i ekonomskom razvoju. Univerziteti su prisiljeni da diverzifikuju svoje izvore prihoda, postanu efikasniji i usmeravaju resurse ka većoj komercijalizaciji znanja. Kao odgovor, univerziteti se podstiču da postanu "preduzetnički" i sarađuju s industrijskim sektorom. Preduzetnički univerzitet se pokazao kao organizacija u kojoj je preuzimanje rizika normalna pojava kada se iniciraju nove prakse i gde se preduzetništvo često shvata kao primena inovativnih praksi u komercijalnoj fazi eksploatacije dobiti. Novi univerziteti treba da se organizuju kako bi se smanjio nivo birokratije koji karakteriše javne organizacije i tako podrži komercijalizaciju ideja nastalih na univerzitetu. U ovom radu autori analiziraju odnose između Univerziteta u Novom Sadu (Srbija) i industrijskog sektora, kao i način na koji zaposleni na Univerzitetu učestvuju u ovoj saradnji.

***Ključne** reči: visoko obrazovanje; preduzetnički univerzitet; industrija; treća misija; Univerzitet u Novom Sadu (Srbija)*

Ljiljana Stanojević*
Momčilo Ranđelović**

UDC 371.315.7:159.953-057.875

Original scientific paper
Received 11.12.2017.
Approved 07.03.2018.

THE EFFECT OF WEB-BASED CLASSROOM RESPONSE SYSTEM ON STUDENTS LEARNING OUTCOMES: RESULTS FROM PROGRAMMING COURSE***

The purpose of this study is to examine the effect of using active learning techniques and its ability to increase learning outcomes and students` attitudes towards active engagement during programming lectures. The primary objective of the research presented in this study was to compare the learning outcomes resulting from the use of two active learning techniques: web-based classroom response system (CRS) and class discussion. In this study, a mixed method research was used. For the purpose of quantitative research, a pre-test/post-test method was used to assess learning outcomes and anonymous survey to evaluate students' attitudes toward their active engagement. To obtain the qualitative data, five open-ended questions, for each group (experimental and control group) were included in the survey. The conclusions indicate that the use of web-based CRS and class discussion respectively increase learning outcomes, facilitate learning programming and positively affect students attitude toward programming course. However, the group which used web-based CRS had better learning outcomes than the group which had a class discussion, and also the students' attitude toward web-based CRS is more affirmative compared to class discussion.

Keywords: *web-based classroom response system, programming education, active learning, learning outcomes.*

* Faculty of applied management, economics and finance, Belgrade; ljstanojevic@gmail.com

** "Nikola Tesla" High school, Niš; mocaprof@gmail.com

*** This paper was presented at the VIII International Conference of Information Technology and Development of Education, ITRO 2017 held in Zrenjanin in June 2017.

1. Introduction

Teaching programming has been facing numerous dilemmas since it was introduced to high schools. From deciding which programming language and which platform is optimal for learning, as well as what is the quantity of information that the students can acquire to enable them to solve practical problems through the forms of programming languages.[1,2] In previous research on pedagogical practices in programming education, researchers find that the traditional way of teaching is no longer essential to students learning (in programming courses) and suggest the implementation of a teaching approach that involves delivering theoretical and practical content together in the lecture environment.[3,4]

The rapid growth of information and communication technologies (ICT) has influenced every aspect of our life. Contemporary ICT components like Smartphone, broadband Internet, and Wi-Fi networks have changed the way we seek information and learn. In order to keep up with the progress, schools have begun to invest in new technologies. Nowadays, ICT equipment, such as various types of computers, projectors, smart board etc., represents an essential part of a 21st-century classroom[5]. The integration of new technologies in the classrooms opens new possibilities for the teaching and learning process[6] and provides educational institutions an opportunity to increase student enthusiasm and enhance learning outcomes[7]. Technologies such as classroom response system (CRS) are getting more popular among teachers due to their effects on student learning performance. The traditional way of questioning in class allows only a limited number of students to answer a question keeping in that way interactivity between

1 Saeli, M., Perrenet, J., Jchems, W., Zwaneveld, B. (2011): „Teaching Programming in Secondary School: A Pedagogical Content Knowledge Perspective“, Informatics in Education, 10(1), 73–88.

2 Veljović, A. (2010): Programiranje za menadžere, Fakultet za inženjerski menadžment, Beograd

3 Matthíasdóttir, Á. (2006): „How to teach programming languages to novice students? Lecturing or not”, paper presented to International Conference on Computer Systems and Technologies- Comp Sys Tech, vol. 6, pp. 15-16.

4 Sheard, J, Chinn, D, Carbone, A & Laakso, M.J. (2013): „Study Habits of CS 1 Students: What do they say they do?” In Learning and Teaching in Computing and Engineering (LaTiCE), IEEE, pp. 122-129

5 Luu, K., & Freeman, J. G. (2011): „An analysis of the relationship between information and communication technology (ICT) and scientific literacy in Canada and Australia“, Computers and Education, 56(4), 1072-1082.

6 Awedh M., Mueen A., Zafar B., Manzoor U. (2014): „Using Socrative and Smartphones for the support of collaborative learning”, International Journal on Integrating Technology in Education (IJITE), 3(4), 17-24.

7 Roblyer, M. D., & Wiencke, W. R. (2003): „Design and use of a rubric to assess and encourage interactive qualities in distance courses“, American Journal of Distance Education, 17(2), 77–98.

teachers and students at low-level. In that case, all those shy and less motivated students stay inactive. Therefore, teachers do not have a proper feedback during the lecture. A CRS is an instructional technology that opens up opportunities for all students to be involved in the activity in class and learning process through digital dialogue.

In the previous studies, CRS was compared only with traditional lecturing method regarding learning outcomes and students' attitudes towards their usage. For this reason, the primary objective of this research was to compare learning outcomes resulting from the use of two active learning methods: web-based CRS and class discussion and to examine students` attitudes towards their active engagement during programming lectures. For testing the significance of the obtained results, the t-test was used.

2. Background and Literature Review

"I hear, and I forget. I see, and I remember. I do, and I understand.
(Asian proverb)"

According to Keyser[8], every teaching method that makes students actively involved represents the process of active learning. These techniques put the learner in the center of the learning process in such a way that he is no longer in a passive receiving position but an active factor of the learning activity who directs his own learning in the learning process. The main role of the teacher in a process of active learning is to facilitate learning and to be in the position of learner along with his student[9]. There are many active learning techniques, such as cooperative learning, problem-solving exercises, class discussions, case-study methods, computer-aided instructions, etc. The techniques that will be used depending on the level, objectives, and subject of the course[10].

Class discussion is one approach to active learning. By implementing class discussion the teacher is able to listen to students' responses; ask students to elaborate on their thinking by providing explanations, evidence, or clarifications; suggest additional probing questions like: "What makes you think that? Or Please, give an example from your experience", etc.; invite others to react and respond to ideas by providing alternative viewpoints, agreements or disagreements. The students involved in class discussion gain knowledge in a meaning-

[8] Keyser, M. W. (2000): „Active learning and cooperative learning: understanding the difference and using both styles effectively", Research Strategies, 17, 35–44.

[9] Dilmac, O. (2016): „The effect of active learning techniques on class teacher candidates' success rates and attitudes toward their museum theory and application unit in their visual arts course", Educational Sciences: Theory & Practice, 16, 1587–1618

[10] *Ibid*

ful manner. A dialogue with a classmate is a useful way to motivate students to learn, participate and exchange ideas with instructors and classmates[11]

Another active learning technique with growing popularity among teachers in colleges and universities are classroom response systems (CRS) or "clickers". According to previous research on this topics, CRS has several benefits over traditional teaching. It can improve interactivity in the classroom[12], support collaborative learning[13], enhance student learning[14], and promote the acquisition of advanced reasoning skill[15], help students to better understand the lecture[16], increase student engagement and classroom interaction[17], assess student learning efficiency on an ongoing basis, facilitate peer learning and help students recognize gaps in their own learning[18].

The rapid growth of ICT influence the replacement of electronic devices i.e. clickers with smartphones and other personal mobile devices and promote the use of web-based CRS. Integration of mobile devices in the class could lead to enhancement of individual and group learning outcomes[19] and can enhance students learning experience when using mobile devices for educational purpose[20]

Knowledge and skills in programming are one of the in-demand professions in the 21st-century global economy. That is why so many young adults recognize programming as a promising profession. Learning to program is difficult and

[11] Liu, T., Liang, J., Wang, H., Chan, T. &Wei, L. (2003): „Embedding educlick in the classroom to enhance interaction", in Proc. Int. Conf. Computers in Education (ICCE). Hong Kong, China, (pp.117–125).

[12] Siau, K., Sheng, H. & Fui-Hoon Nah, F. (2006): „Use of a Classroom Response System to Enhance Classroom Interactivity", IEEE Transactions on Education, 49(3), 398-403

[13] Awedh M., Mueen A., Zafar B., Manzoor U. (2014): „Using Socrative and Smartphones for the support of collaborative learning", International Journal on Integrating Technology in Education (IJITE), 3(4), 17-24

[14] Giacalone, D. (2016): „Enhancing student learning with case-based teaching and audience response systems in an interdisciplinary Food Science course", Higher Learning Research Communications, 6(3)

[15] DeBourgh A. G. (2008): „Use of classroom "clickers" to promote the acquisition of advanced reasoning skills", Nurse Education in Practice, 8(2), 76–87

[16] Mula, J. M., & Kavanagh, M. (2009): „Click go the students, click-click-click: The efficacy of a student response system for engaging students to improve feedback and performance", E-Journal of Business Education & Scholarship of Teaching, 3(1), 1–17

[17] Martyn M. (2007): „ Clickers in the Classroom: An Active Learning Approach", Educause Quarterly, 30(2), 71-85

[18] Ibid

[19] Coca, D. M., & Slisko, J. (2013): „Software Socrative and Smartphones as Tools For Implementation of Basic Processes of Active Physics Learning in Classroom: An Initial Feasibility Study With Prospective Teachers", European Journal of Physics Education, 4(2), 17-24

[20] Wafaa, A. Hamilton, M. &Harland. J. (2012): „Mobile devices in computer programming lectures: Are CS lecturers prepared for mobile learning? ", Computer Science & Education (ICCSE), 2012 7th International Conference on IEEE

programming courses often have the highest dropout rate[21]. In some cases, the difficulty with learning programming comes from the inability of the teachers to teach these skills to the learners using only abstract concepts. [22]

Basically, there are two main approaches to teaching programming. One approach is oriented towards problem-solving, considering programming to be an application of skills in problem-solving. Another approach is to base learning of programming in the context of code and system development[23]. There is no single answer which approach is better because different learners have different learning styles and needs[24] . According to Shulman[25]: "There are no single most powerful forms of representation, the teacher must have at hand a veritable armamentarium of alternative forms of representation, some of which derive from research whereas others originate in the wisdom of practice".

Many research was done in this field in the past couple of decades, but there is still no consensus on what is the most effective way to teach programming. Most of the schools are using traditional way to teach programming which consists of lectures, take-home assignments and perhaps demo sessions where model solutions to the exercises are shown[26]. A review of the literature concerning courses in programming shows that among traditional methods of delivery of instruction, the lecture is more dominant in use compared to other forms of instruction. In the traditional way of teaching programming, learners are passive listeners. To overcome this problem educational institutions combine lectures and laboratory exercise in order to build learners skill-based knowledge. However, there are limitations of lecture-type instruction that have been reported in several studies. These limitations include challenges in students' motivation, knowledge assimilation, difficulties in sustaining attention and concentration of learners, and adaptability of instruction. Laurillard[27] states that learners should

[21] Robins, A., Ronutree, J., Rountree, N. (2003): „Learning and Teaching Programming–A Review and Discussion", Computer Science Education, 13(2), 137-172

[22] Rodrigo, J.S.M., Baker, R. & Tabanao, E. (2009): „Monitoring novice programmer affect and behaviors to identify learning bottlenecks", in Philippine Computing Society Congress, Dumaguete City, Philippines, vol. 17, 1-7

[23] Pears, A., Seidman, S., Malmi, L., Mannila, L., Adams, E., Bennedsen, J., & Paterson, J. (2007): „A survey of literature on the teaching of introductory programming", ACM SIGCSE Bulletin, 39(4), 204-223

[24] Saeli, M., Perrenet, J., Jchems, W., Zwaneveld, B. (2011): „Teaching Programming in Secondary School: A Pedagogical Content Knowledge Perspective", Informatics in Education, 10(1), 73–88.

[25] Shulman, L.S. (1986): „Those who understand: knowledge growth in teaching", Educational Researcher, 15(2), 4–14

[26] Bruhn R. E. &Burton P. J. (2003): „An approach to teaching Java using computers", SIGCSE Bull,35(4), 94–99

[27] Laurillard, D. (2008): „The teacher as action researcher: using technology to capture pedagogic form", Studies in Higher Education, 33(2), 139-154

be given the opportunity to articulate their understanding and to construct the knowledge based on how the learner sees and understands the concept. In order to improve the classic lecture, interactivity between participants is a must.

Teaching techniques affect the teaching[28]. Incorporating new technology in process of teaching programming can increase teacher efficiency in the classroom and open up qualitatively different modes of classroom interaction[29]. Many types of research have been done in order to show the positive effect of using technologies in the teaching process and encouraging students to actively participate in process of learning[30]. One of the most frequently used technologies is computer-based presentations. However, they have several limitations and one of the major is that its use could easily turn learning process into teacher-centered instead of student-centered. To overcome this problem many researchers suggested using additional technologies i.e. Computer Presenter[31], Smartboard or interactive whiteboard[32] [33] [34] and CRS or Clickers[35] [36]

[28] Anderson, R., Anderson, R., Simon, B., Wolfman, S. A., VanDeGrift, T., &Yasuhara, K. (2004): "Experiences with a tablet PC based lecture presentation system in computer science courses", ACM SIGCSE Bulletin, 36(1), 56-60

[29] Ratto, M., Shapiro, R. B., Truong, T. M., & Griswold, W. G. (2003): „The Active Class project: Experiments in encouraging classroom participation", In Designing for Change in Networked Learning Environments (pp. 477-486). Springer Netherlands

[30] Awedh M., Mueen A., Zafar B., Manzoor U. (2014): „Using Socrative and Smartphones for the support of collaborative learning", International Journal on Integrating Technology in Education (IJITE), 3(4), 17-24.

[31] Anderson, R., Anderson, R., Simon, B., Wolfman, S. A., VanDeGrift, T., &Yasuhara, K. (2004): "Experiences with a tablet PC based lecture presentation system in computer science courses", ACM SIGCSE Bulletin, 36(1), 56-60.

[32] Altun, M. A. (2016): „The Influence of Using Interactive Whiteboard on Learner Achievement in the Language Classroom: A Case Study", Journal of Humanity Sciences, 20(4), 231-237

[33] Cabus, J. S., Haelermans, C., &Franken, S. (2015): „SMART in Mathematics? Exploring the effects of in-class-level differentiation using SMART board on math proficiency", British Journal of Educational Technology

[34] Shepley, C., Lane, D. J. & Gast, L. D. (2016): „Using SMART Board Technology to Teach Young Students with Disabilities and Limited Group Learning Experience to Read Environmental Text", Education and Training in Autism and Developmental Disabilities, 51(4), 404-420.

[35] Blasco-Arcas, L., Buil, I., Hernández-Ortega, B., & Sese, F. J. (2013): „Using clickers in class. The role of interactivity, active collaborative learning, and engagement in learning performance", Computers & Education, 62, 102-110

[36] Green, A. J., Chang, W., Tanford, S., & Moll, L. (2015): „Student perceptions towards using clickers and lecture software applications in hospitality lecture courses", Journal of Teaching in Travel & Tourism, 15(1), 29-47.

3. Research problem

The main purpose of introductory programming course in high schools is to provide learners with basic knowledge of programming terminology and understanding of its usage in coding a program. Furthermore, such course includes an understanding of algorithms, data, programming codes and static concepts. For the beginners (learners with little or no previous knowledge), some concepts may be difficult to understand. Instead of continually applying the learned concepts in practical exercises, many beginners only do the actual practical tasks when the first formal assessment is required. In such situation the finer details of the concepts could be forgotten, resulting in their inability to successfully complete the assignment. Bed results could then lead to disappointment and disaffection with the course.

However, the lecture is still the main method of delivering theories and new concepts in programming courses mostly because of efficient use of resources, fewer costs and access to the largest number of students. Many studies have criticized the traditional lecture format as it lacks interactivity, does not fully encourage active learning and does not take into account individual needs[37] [38]. Other major problems include poor attendance and students' perception of lectures as boring, irrelevant and time-consuming[39].

Active learning approach takes into consideration the ability of the learners to acquire their knowledge through interaction. Furthermore, these techniques include exploring personal attitudes and values, engaging the student in critical thinking, and encouraging student participation through giving and providing feedback [40]. These strategies also encourage students to reflect on their experiences. Researchers have found active strategies to be more effective for retention of knowledge and student engagement[41].

The question, "Do the active learning techniques used during the programming lectures affect students' success and attitudes towards the course?" constitutes the problem addressed in this study, with its sub-problems listed as follows:

(i) Is there a difference with respect to students success between the experimental and control groups' regarding the use of active learning techniques?

[37] Matheson, C. (2008): „The educational value and effectiveness of lectures", The Clinical Teacher, 5(4), 218-221.

[38] McGarr, O. (2009): „A review of podcasting in higher education: Its influence on the traditional lecture", Australasian Journal of Educational Technology, 25(3), 309-321

[39] Ibid

[40] Eison, J. (2010): „Using Active Learning Instructional Strategies to Create Excitement and Enhance Learning", Jurnal Pendidikantentang Strategi Pembelajaran Aktif (Active Learning) Books, 2

[41] Krain, M. (2010): „The effects of different types of case learning on student engagement", International Studies Perspectives, 11(3), 291-308

(ii) Is there a difference in experimental and control group attitudes toward their active engagement in programming lectures?
(iii) What are the opinions of an experimental and control group of students following the intervention process (i.e. implementation of adequate active learning method)?

4. Method

4.1. Design

A mixed method was used in this study to assess the use of active learning techniques during the class of programming. A mixed method design is an approach that combines both quantitative and qualitative research methods to understand a research problem. Its use provides comparative results and increases the validity of the study[42]. For the purpose of quantitative research, a pretest-posttest method was used to assess learning outcomes and anonymous survey to evaluate students' attitude towards their active engagement in programming lectures and overall satisfaction with the course. To obtain the qualitative data, five open-ended questions, for each group (experimental and control group) were included in the anonymous survey. Before data collecting, both the experimental and control groups were formed. Students and instructor in experimental group used free web-based CRS - *Socrative*, while the control group used class discussion as an active learning technique. Teaching materials were prepared in advance according to each active learning approach. The learning objectives and task were communicated to both groups, the experimental group (EG) and the control group (CG). In the experimental group, the teacher prepared mini quizzes using web-based CRS that was used 15 minutes after the lecture started. In control group teacher used the same set of questions upon which he initiated class discussion. During the research phase, comparisons were made between the data obtained from the experimental and control groups, before and after the implementation in order to assess learning outcomes.

The research was designed during the winter term of the 2015-2016 academic year. During that phase all necessarily measurement tools and parameters of research were determined. Data collection was performed at "Nikola Tesla" vocational school from Nis, Serbia, during the spring term of the 2015-2016 academic year and it lasted for two weeks. The students were informed of the intervention at the start of the spring term, but without revealing the purpose of the study. The sample includes students from two classes of the third grade enrolled to the programming in C# course. The students from one class were indicated as the experimental group (n=26), and the students from the second class (n=24) were indicated

[42] Patton, Q. M. (2015): Qualitative evaluation and research methods (4th Ed.). London, UK: Sage

as a control group. Since an experimental design was conducted in the current study, no universe and sample group was created. Both classes were taught in the same semester, used the same textbooks, additional learning materials and had the same teacher. Learning outcomes were measured by taking the score on a test that was performed immediately after the lectures.

Both classes met once per a week for 90 minutes for the course lecture and question sessions. Each student in EG group has a smartphone with Android operating system. Web-based CRS - Socrative (www.socrative.com) was used to collect students' responses (Matthew, 2012). Socrative is free software which only requires an internet connection and smartphones, and no additional equipment and expenses like clickers. Before the lecture, each student installed Socrative Student application from Google Play, on their smartphones. Students in both classes attended the same lessons. During the first week, the topic of lectures was: "Defining and Application of Statistic Functions in C#". During the second week, the topic of lectures was: "Returning Parameters to the Main Program and Functions Side Effects". In each class, the teacher gives a lecture on selected topic and after the 15 minutes, he poses 10 questions related to the topic. Students in EG group uses Smartphone to give an answer to each question. Then teacher downloads all students` answers and reviews them. After that, he forms several groups of students whose answers were different and let them discuss their answers in the group for approximately 15 minutes. After that, the students answer individually the same questions again using web-based CRS but this time they had a chance to change their minds because they have listened to the arguments in the groups. After finishing the test the teacher collect their answers as posttest results. Finally, the teacher provides answers to the questions and resolves the doubts if they still exist. At the end of the lecture, students took a final test.

In CG group after the 15 minutes of the lecture the teacher gave the students a pre-test and asked them to write down the answers. After that, the teacher collected the pretest and initialized class discussion based on students answers. In CG group during the class discussion teacher listened to students responses, asking them to elaborate on their thinking by providing additional explanations, and trying to include as many students as possible in the dialogue by addressing additional probing questions to less active students. After that, he gave them the same test. As in EG, students in CG also had a chance to change their answers. After finishing the test the teacher collected their answers as posttest results and provided answers to the questions and resolved the doubts if they still existed.

4.2. Data collecting and Processing

Data collection process lasted for two weeks. In this study, two data collection methods were used to collect the quantitative data. The pre-test/post-test method was used to evaluate the effect of implemented active learning tech-

niques on students learning outcomes, and the anonymous survey was used to evaluate students' attitudes toward active learning techniques that have been used during the class of programming. In the survey, five open-ended questions, for each group (EG and CG) was included to collect qualitative data. The questions were: Considering the last 2 weeks: (i) what frequency would you recommend the professor to use the web-based CRS (for EG) i.e. class discussion (for CG) (always, more than now, with the same frequency, sometimes, but less than now, never. Explain)? (ii) Have you felt more involved in this lectures by using web-based CRS (for EG) / class discussion (for CG)? (iii) Do you participate in collaboration with peer/class discussion? (iv) Which were the obstacles that you had using web-based CRS/ during class discussion? (v) Overall, please rate your experience of this course compared to the previous way of teaching?

The same test was used for pretest and posttest. It consisted of various types of questions ranging from multiple choice questions, true/false to short answers. An example of these questions is shown in figure 2. To measure overall test reliability a *Kuder-Richardson* formula (KR-20) was used. For final test KR-20 value was 0.78, its average level of difficulty was found to be 0.41, and its average distinctiveness was found to be 0.38.

In order to evaluate students' attitudes toward active learning techniques that have been used during the class of programming, a survey was created. A survey used five Likert-type questions (five-point scale) and five open-ended questions for qualitative research.

5. Findings

To evaluate the effect of using the selected active learning technique on learning outcomes in the classroom, learning outcomes were assessed, before and after the implementation of the active learning technique. Pretest scores from both groups were subjected to statistical analysis to ensure that both groups are comparable in their pre-class knowledge. The unpaired t-test was used to compare pre-test scores. The overall pretest score averages at the end of the second week, for the experimental group (who were using web-based CRS) and control group (who were using class discussion), are presented in Table 1. No statistical difference was found (p = 0.73).

Table 1 - *Pretest success scores*

Groups	Number of questions	n	$\bar{x}$	Std	*t*	*p*
Experimental	10	26	52,342	2,97	0,32	0,73
Control	10	24	51,647	2,65		

*p>0,05

Results shown in Table 1 indicate that pretest score averages of both the experimental and control groups are close to each other, and there is no significant difference between the two groups' pretest scores (p>0,05). So, both groups are equal with respect to pretest scores.

At the end of each lecture, both groups had a final test. The unpaired t-test was used to compare overall posttest scores at the end of the second week. The posttest score averages of the experimental group and of the control group are presented in Table 2.

Table 2 - *Posttest success scores*

Groups	Number of questions	n	$\bar{x}$	Std	*t*	*p*
Experimental	10	26	78,297	5,67	3,537	0,002
Control	10	24	62,278	5,05		

Table 3 - *Students attitude scores towards used active learning technique*

Questions	Strongly agree (1)		Agree (2)		Neutral (3)		Disagree (4)		Strongly disagree (5)	
	EG	CG	EG	CG	EG	CG	EG	CG	EG	CG
These technique helped me to transform myself from passive to the active class participant	24%	3%	67%	51%	2%	22%	4%	20%	3%	4%
These technique helped me to be aware of my knowledge level	15%	14%	79%	62%	4%	12%	2%	7%	0%	5%
These technique stimulated communication with my classmate	15%	9%	76%	48%	8%	21%	1%	12%	0%	10%
These technique allowed me a better understanding of lecture	15%	2%	59%	52%	18%	23%	5%	14%	3%	9%
These technique facilitate learning of programming	10%	7%	68%	47%	12%	26%	7%	15%	3%	5%

The great percentage of students from EG group agreed that web-based CRS helped them to become active class participants (91%), be aware of the level of their knowledge (94%) and allowed them a better understanding of lecture

(74%). This technique also stimulated communication with a classmate (91%) and facilitated learning of programming (78%).

Comparing to EG, 54% of students in CG agreed that class discussion helped them to become active class participants, 76% became aware of the level of their knowledge, 54% think that class discussion allowed them to better understand the lecture; 58% of students in CG think that class discussion stimulated communication with a classmate while 54% of students think that class discussion facilitated learning of programming.

For qualitative research, five open-ended questions were included in the survey. Student opinion regarding the first question: "What frequency would you recommend the professor to use the web-based CRS (for EG) i.e. class discussion (for CG) (always, more than now, with the same frequency, sometimes, but less than now, never. Explain)?" To assess the overall attitude towards the frequency of using proposed active learning technique, comments were read and each student answer was categorized. The results are shown in Table 4.

Table 4 - *Students opinions*

	Web-based CRS	**Explanation**
always	19%	It motivated me to attend class, it makes me free to answer, it was fun; it looks like a game;
more than now	46%	Opinions of classmates help me to understand lecture and learn a new subject, its use engaged me during the lecture more than before, it is a good idea, I've become more active and had the courage to say something during talking to peers;
with the same frequency	27%	It takes more time when working in a group.
sometimes, but less than now	8%	give the teacher more times to explain the new subject
	Class discussion	**Explanation**
always	4%	It helped me to resolve my dilemmas.
more than now	25%	The teacher saw our mistakes in the test and gave an additional explanation, I realized my mistakes without exposing myself.
with the same frequency	42%	It let us argue, it helped me to learn better through dialogue, I learned a lot during the discussion.
sometimes, but less than now	29%	I didn't understand lecture so I couldn't take part in the discussion, it is difficult to me to say out loud what I think, not enough time to take notes.

As is shown in Figure 3, students have an affirmative opinion toward active learning techniques since none of them, in both groups, didn`t write down the answer: never. Students in EG recommended the greater frequency of use than the students in CG. From these answers, it can be concluded that positive effect upon using active learning technique occurred when students communicated actively to help one another to understand, get immediate feedback from the teacher, and be able to answer the question anonymously.

6. Discussion

According to the findings, when each active learning technique was introduced, the programming course became more attractive to students. Students learning outcomes were increased in both groups, but the greater increase is evident in the experimental group, where students used web-based CRS than in control group, where students used class discussion.

As for students' attitudes towards the active learning technique used, there is a significant difference in students' attitudes in experimental and control group. Students that used web-based CRS found themselves more actively involved, more aware of their knowledge and better understood the lecture than the students that used class discussion. Furthermore, according to students' opinion, web-based CRS engaged them in collaboration more than class discussion.

Regarding the third sub-problem of the study, students have very affirmative opinions of using active learning technique in comparison with the traditional way of teaching. The written comments revealed that students in both groups agreed that active learning techniques increased their attention to the lecture, enhanced interaction during the learning process and provided students immediate, real-time feedback.

Students were also found to believe that collaboration with peers is important because it can broaden their personal understanding and enable them to be more active. But there is a significant difference between these two active learning technique, web-based CRS and class discussion in the context of students' active participation. Percentages of students in control group, actively involved in the class discussion are less than of those in the experimental group. This leads to the conclusion that class discussion didn't manage to involve all students in the discussion and those shy, unsure of the correct answer or less motivated students and students who take more time to compose an answer stayed resistant. On the other hand, CRS enables all students to give their answers to questions independently and anonymously. As a result, a student that otherwise wouldn't be involved in learning becomes an active participant[43]. This is consistent with

[43] Heaslip G., Donovan, P. &Cullen G. J. (2014): „Student response systems and learner engagement in large classes", Active Learning in Higher Education, 15(1), 11–24.

the findings of Coca and Slisko[44], who found that web-based CRS and smartphones are feasible tools that can facilitate active learning in the classroom and increases the level of student participation. It can be concluded that students that used web-based CRS appreciated the ability to stay anonymous, not to expose themselves and not to be humiliated in case of giving a wrong answer. So it was easier for them to express their thoughts and generally to participate in the learning process. From this point of view, it is reasonable to conclude that web-based CRS generates students` more affirmative attitudes towards their active engagement in programming lectures than class discussion. But, on the other hand, this students' behavior is quite opposite to their behavior on social networks like Facebook, Twitter, etc., where they constantly share their attitudes, opinions, and thoughts. It seems that it is easier for them to share personal information than opinions about a learning subject in the classroom. There are opportunities here for further research into the reasons why students feel free to exchange their attitudes, opinions and thought in the social media sphere rather than in the classroom.

Despite the desire to stay anonymous, students in an experimental group like working in a group. They tend to remember lectures that require interaction with peers[45]. Biggs and Tang[46] confirmed that dialogue and argument are valuable learning opportunities. However, Herrmann[47] suggests that working in a group may rather affect the students' behavior without affecting their motive to learn. On the other hand, Coca and Slisko found that learning in a group affects not only students' learning behaviors but also affects students' motives to learn, which are essential to the quality of the students' approaches to learning.

Compared to the class discussion, the web-based CRS increased student enjoyment during the lecture. Students' find that technique amusing, funny, looking like a game and its implementation during lectures motivated them to attend the class. According to Stowell and Nelson[48], it might not be the experience of enjoyment (or any other emotion) that mediates the benefits of web-based CRS, but rather the enhanced cognitive processing (attention) associated with it.

---

44 Coca, D. M., & Slisko, J. (2013): „Software Socrative and Smartphones as Tools For Implementation of Basic Processes of Active Physics Learning in Classroom: An Initial Feasibility Study With Prospective Teachers", European Journal of Physics Education, 4(2), 17-24

45 Cavanagh, M. (2011): „Students' experiences of active engagement through cooperative learning activities in lectures", Active Learning in Higher Education, 12(1), 23–33

46 Biggs, J. &Tang, C. (2011): Teaching for Quality Learning at University: What the Student Does, 4th edn. Maidenhead: The Society for Research into Higher Education. Open University Press

47 Herrmann, J. K. (2013): „The impact of cooperative learning on student engagement: Results from an intervention", Active Learning in Higher Education, 14(3), 175–187

48 Stowell R. J. and Nelson M. J. (2007): „ Benefits of Electronic Audience Response Systems on Student Participation, Learning, and Emotion", Teaching of Psychology, 34(4), 253-258

The written comments also suggest that some students prefer the teacher to evoke the correct answer rather than be engaged in conversation and confront their own misconceptions with those of peers. It seems that for all those students pointing out to misunderstandings hardly made any sense. They expect more feedforward from a teacher in order to understand the complex topic in programming. According to Dulamă and Ilovan[49], students need their professor's feedforward to improve their learning process and increase the quality of education.

Some limitations should be considered when interpreting the study's results. One limitation here is the size of the classes in the sample. The sample size in this study was 50 students from two classes. There is a requirement to repeat this research in larger groups. A second limitation of the study is a short period of two weeks. Future work should explore attitudes of students who have used web-based CRS and class discussion over a longer period of time (over, 1 or 2 years) to see whether these have changed over time.

This study supports researchers cited earlier in this article, in suggesting that both web-based CRS and class discussion can be a very useful tool in delivering pedagogical outcomes, such as classroom engagement, involvement, participation, and enjoyment. From the students' perspectives, web-based CRS has some added value since it enables students to stay anonymous so there is no humiliation in getting a question wrong. It is possible that more positive attitudes towards web-based CRS than to class discussion could lead not only to students' greater involvement, but also to better learning outcomes for students, but this has not been firmly established by research. While this active learning technique is useful, some degree of caution is required, because teachers' primary concern is to enhance the student's development through effective learning.

7. Conclusion

With an increasing awareness that many students are passive during programming teaching sessions, needs for teaching methods that allow students to become actively involved have increased. Active learning techniques are widely promoted as methods by which students may become more involved in class. This paper focuses on testing the influence of two active learning techniques web-based CRS and class discussion on students learning outcomes and students` attitudes towards their active engagement in programming lectures. The results have shown that after introducing these active learning techniques students' learning outcomes increase, but better learning outcomes were recorded in the group that used web-based CRS than class discussion.

[49] Dulama, M. E., & Ilovan, O. R. (2016): „How Powerful Is Feedforward in University Education? A Case Study in Romanian Geography Education on Increasing Learning Efficiency", Educational Sciences: Theory and Practice, 16(3), 827-848

Students welcomed the idea of becoming more actively engaged in lecture, because the understanding of lecture increases, they become more aware of their knowledge since they get immediate, real-time feedback. Students agreed that these active learning techniques facilitate learning of programming, but their attitude toward web-based CRS are more affirmative compared to the class discussion since this technologies evoke positive emotions and enable students to answer to questions without exposing themselves.

Further research is required to determine whether these positive attitudes towards web-based CRS could lead to better learning outcomes and more active engagement in programming lectures.

Literature

- Altun, M. A. (2016): „The Influence of Using Interactive Whiteboard on Learner Achievement in the Language Classroom: A Case Study", *Journal of Humanity Sciences, 20*(4), 231-237.
- Anderson, R., Anderson, R., Simon, B., Wolfman, S. A., VanDeGrift, T., &Yasuhara, K. (2004): "Experiences with a tablet PC based lecture presentation system in computer science courses", *ACM SIGCSE Bulletin*, *36*(1), 56-60.
- Awedh M., Mueen A., Zafar B., Manzoor U. (2014): „Using Socrative and Smartphones for the support of collaborative learning", *International Journal on Integrating Technology in Education* (IJITE), *3*(4), 17-24.
- Biggs, J. &Tang, C. (2011): *Teaching for Quality Learning at University: What the Student Does*, 4th edn. Maidenhead: The Society for Research into Higher Education. Open University Press
- Beatty, D. I., Gerace, W. J., Leonard, W. J. & Dufresne, R.J. (2008): „Designing Effective Questions for Classroom Response System Teaching", *American journal of physics, 74*(1), 31-39.
- Blasco-Arcas, L., Buil, I., Hernández-Ortega, B., & Sese, F. J. (2013): „Using clickers in class. The role of interactivity, active collaborative learning, and engagement in learning performance", *Computers & Education*, *62*, 102-110.
- Bruhn R. E. &Burton P. J. (2003): „An approach to teaching Java using computers", *SIGCSE Bull,35*(4), 94–99.
- Cabus, J. S., Haelermans, C., &Franken, S. (2015): „SMART in Mathematics? Exploring the effects of in-class-level differentiation using SMART board on math proficiency", *British Journal of Educational Technology,*
- Cavanagh, M. (2011): „Students' experiences of active engagement through cooperative learning activities in lectures", *Active Learning in Higher Education*, *12*(1), 23–33.

- Chew, S. L. (2014): „Food science education and the cognitive science of learning“, *Journal of Food Science Education 13*(4), 65–67.
- Coca, D. M., & Slisko, J. (2013): „Software Socrative and Smartphones as Tools For Implementation of Basic Processes of Active Physics Learning in Classroom: An Initial Feasibility Study With Prospective Teachers“, *European Journal of Physics Education, 4*(2), 17-24.
- DeBourgh A. G. (2008): „Use of classroom "clickers" to promote the acquisition of advanced reasoning skills“, *Nurse Education in Practice*, *8*(2), 76–87.
- Dilmac, O. (2016): „The effect of active learning techniques on class teacher candidates' success rates and attitudes toward their museum theory and application unit in their visual arts course“, *Educational Sciences: Theory & Practice*, *16*, 1587–1618.
- Dulama, M. E., & Ilovan, O. R. (2016): „How Powerful Is Feedforward in University Education? A Case Study in Romanian Geography Education on Increasing Learning Efficiency", *Educational Sciences: Theory and Practice*, *16*(3), 827-848.
- Duncan, D. K., Hoekstra, A. R. & Wilcox, B. R. (2012): „Digital devices, distraction, and student performance: Does in-class cell phone use reduce learning? ", *Astronomy education review*, *11*(1).
- Eison, J. (2010): „Using Active Learning Instructional Strategies to Create Excitement and Enhance Learning", *Jurnal Pendidikantentang Strategi Pembelajaran Aktif (Active Learning) Books, 2*.
- Giacalone, D. (2016): „Enhancing student learning with case-based teaching and audience response systems in an interdisciplinary Food Science course“, *Higher Learning Research Communications*, *6*(3).
- Green, A. J., Chang, W., Tanford, S., & Moll, L. (2015): „Student perceptions towards using clickers and lecture software applications in hospitality lecture courses", *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, *15*(1), 29-47.
- Heaslip G., Donovan, P. &Cullen G. J. (2014): „Student response systems and learner engagement in large classes“, *Active Learning in Higher Education*, *15*(1), 11–24.
- Hennessy, S. (2009): „The role of digital artifacts on the interactive whiteboard in supporting classroom dialogue", *Journal of Computer-Assisted Learning*, *27* (6), 463-489.
- Herrmann, J. K. (2013): „The impact of cooperative learning on student engagement: Results from an intervention“, *Active Learning in Higher Education*, *14*(3), 175–187.
- Johnson, M. (2011): „Review of "Educational dialogues" – by Karen Littleton & Christine Howe“, *British Journal of Educational Technology, 42*(2), E46.
- Keyser, M. W. (2000): „Active learning and cooperative learning: understanding the difference and using both styles effectively“, *Research Strategies, 17*, 35–44.

- Krain, M. (2010): „The effects of different types of case learning on student engagement“, *International Studies Perspectives*, *11*(3), 291-308.
- Laurillard, D. (2008): „The teacher as action researcher: using technology to capture pedagogic form”, *Studies in Higher Education, 33*(2), 139-154.
- Liu, T., Liang, J., Wang, H., Chan, T. &Wei, L. (2003): „Embedding educlick in the classroom to enhance interaction”, in *Proc. Int. Conf. Computers in Education* (ICCE). Hong Kong, China, (pp.117–125).
- Luu, K., & Freeman, J. G. (2011): „An analysis of the relationship between information and communication technology (ICT) and scientific literacy in Canada and Australia“, *Computers and Education*, *56*(4), 1072-1082.
- Martyn M. (2007): „ Clickers in the Classroom: An Active Learning Approach”, *Educause Quarterly*, *30*(2), 71-85.
- Marzano, R., & Kendall, J. (2007): *The new taxonomy of educational objectives*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Matheson, C. (2008): „The educational value and effectiveness of lectures”, *The Clinical Teacher*, *5*(4), 218-221.
- Matthew, A.F. (2012): „Managing distraction and attention in diverse cohorts: 21st-century challenges to law student engagement”, The *Queensland University of Technology Law and Justice Journal*, *12*(1), 45-65.
- Matthíasdóttir, Á. (2006): „How to teach programming languages to novice students? Lecturing or not”, paper presented to *International Conference on Computer Systems and Technologies- Comp Sys Tech*, vol. 6, pp. 15-16.
- McGarr, O. (2009): „A review of podcasting in higher education: Its influence on the traditional lecture”, *Australasian Journal of Educational Technology*, *25*(3), 309-321.
- Mula, J. M., & Kavanagh, M. (2009): „Click go the students, click-click-click: The efficacy of a student response system for engaging students to improve feedback and performance”, *E-Journal of Business Education & Scholarship of Teaching*, *3*(1), 1–17.
- Patton, Q. M. (2015): *Qualitative evaluation and research methods (4th Ed.).* London, UK: Sage.
- Pears, A., Seidman, S., Malmi, L., Mannila, L., Adams, E., Bennedsen, J., & Paterson, J. (2007): „A survey of literature on the teaching of introductory programming”, *ACM SIGCSE Bulletin*, *39*(4), 204-223.
- Ratto, M., Shapiro, R. B., Truong, T. M., & Griswold, W. G. (2003): „The Active Class project: Experiments in encouraging classroom participation”, In *Designing for Change in Networked Learning Environments* (pp. 477-486). Springer Netherlands.
- Robins, A., Ronutree, J., Rountree, N. (2003): „Learning and Teaching Programming–A Review and Discussion“, *Computer Science Education*, *13*(2), 137-172.

- Roblyer, M. D., & Wiencke, W. R. (2003): „Design and use of a rubric to assess and encourage interactive qualities in distance courses“, *American Journal of Distance Education*, *17*(2), 77–98.
- Rocklin, T., (2001): „Do I Dare? Is it Prudent? “, *National Teaching and Learning Forum Newsletter, 10*(3), Oryx Press.
- Rodrigo, J.S.M., Baker, R. & Tabanao, E. (2009): „Monitoring novice programmer affect and behaviors to identify learning bottlenecks”, in *Philippine Computing Society Congress,* Dumaguete City, Philippines, vol. 17, 1-7.
- Roumani H. (2002): „Design guidelines for the lab component of objects-first cs1”, *In SIGCSE '02: Proceedings of the 33rd SIGCSE technical symposium on Computer science education*, (pp.222–226).
- Saeli, M., Perrenet, J., Jchems, W., Zwaneveld, B. (2011): „Teaching Programming in Secondary School: A Pedagogical Content Knowledge Perspective“, *Informatics in Education*, *10*(1), 73–88.
- Sheard, J, Chinn, D, Carbone, A & Laakso, M.J. (2013): „Study Habits of CS 1 Students: What do they say they do?” In *Learning and Teaching in Computing and Engineering (LaTiCE)*, IEEE, pp. 122-129.
- Shepley, C., Lane, D. J. & Gast, L. D. (2016): „Using SMART Board Technology to Teach Young Students with Disabilities and Limited Group Learning Experience to Read Environmental Text”, *Education and Training in Autism and Developmental Disabilities, 51*(4), 404-420.
- Shulman, L.S. (1986): „Those who understand: knowledge growth in teaching“, *Educational Researcher*, *15*(2), 4–14.
- Siau, K., Sheng, H. & Fui-Hoon Nah, F. (2006): „Use of a Classroom Response System to Enhance Classroom Interactivity”, *IEEE Transactions on Education*, *49*(3), 398-403.
- Stowell R. J. and Nelson M. J. (2007): „ Benefits of Electronic Audience Response Systems on Student Participation, Learning, and Emotion”, *Teaching of Psychology, 34*(4), 253-258.
- Veljović, A. (2010): *Programiranje za menadžere,* Fakultet za inženjerski menadžment, Beograd.
- Wafaa, A. Hamilton, M. &Harland. J. (2012): „Mobile devices in computer programming lectures: Are CS lecturers prepared for mobile learning? “, *Computer Science & Education (ICCSE),* 2012 7th International Conference on IEEE.

Ljiljana Stanojević
Momčilo Ranđelović

UDK 371.315.7:159.953-057.875

Original scientific paper
Received 11.12.2017.
Approved 07.03.2018.

EFEKTI PRIMENE SISTEMA ZA PROVERU ZNANJA ZASNOVANOG NA VEBU NA ISHODE UČENJA –REZULTATI PRIMENE NA PRIMERU NASTAVE IZ PROGRAMIRANJA

Svrha istraživanja, prikazanog u ovom radu, bio je da ispita efekte korišćenja tehnika aktivnog učenja na ishode učenja kao i stavove studenata o korišćenju datih tehnika. Glavni cilj istraživanja bio je usmeren na poređenje dve tehnike aktivnog učenja: diskusiju i tehniku baziranu na korišćenju sistema zasnovanog na vebu, za proveru znanja učenika. Metodologija koja je primenjena u istraživanju kombinovala je kvalitativne i kvantitativne metode istraživanja. Za potrebe kvantitativnih istraživanja izvršeno je poređenje rezultata ishoda učenja dobijenih pre primene i posle primene predložene tehnike. Za potrebe kvalitativnih istraživanja korišćen je anonimni test sa pet pitanja sa slobodnim odgovorima čiji je cilj bio da se dođe do stavova i mišljenja studenata povodom primene date tehnike i njihovog aktivnog uključivanja u proces učenja. Rezultati istraživanja su pokazali da učenje uz primenu digitalnih sredstava za komunikaciju utiču pozitivno na ishode učenja, olakšavaju proces učenja programiranja i doprinose pozitivnim stavovima kod učenika kada je u pitanju njihovo uključivanje u proces aktivnog učenja.

Ključne reči – *sistem za proveru znanja zasnovanog na vebu, programiranje, ishodi učenja, aktivno učenje.*

Milica Jelić*
Suzana Mihajlović Babić**

UDK 364-22-056.26/.29(497.11)

Stručni rad
Primljen 23.05.2017.
Odobren 11.07.2017.

INKLUZIVNA ULOGA CIVILNOG SEKTORA U PRUŽANJU USLUGA OSOBAMA SA INVALIDITETOM U REPUBLICI SRBIJI***

Reforma sistema socijalne zaštite od početka 2000. godine bila je usmerena prema proširivanju aktera u sistemu, uz razvoj kvaliteta, efikasnosti i efektivnosti prava i usluga koje se pružaju korisnicima sistema socijalne zaštite. Angažovanje civilnog sektora u pružanju usluga osobama sa invaliditetom, kontinuirano je unapređivano u pravcu povećanja efektivnosti usluga za osnaživanje korisnika.

U skladu sa tim, osnovni ciljevi ovog rada su mapiranje usluga socijalne zaštite koje pruža civilni sektor, detekcija prepreka u razvoju i sprovođenju socijalnih usluga civilnog sektora na lokalnom nivou, kao i procena zadovoljstva korisnika pruženim uslugama. Analizom sadržaja dokumenata biće predstavljene aktivnosti i evaluirano učešće civilnog sektora, uz mapiranje prednosti i teškoća u sprovođenju socijalnih usluga. Dodatak istraživanju predstavlja empirijsko istraživanje u Gradu Kraljevu, u kome su se putem upitnika koji su upućeni pružaocima usluga na lokalnom nivou i korisnicima usluga ispitivali sadržaj, kvalitet i mogućnosti unapređenja socijalnih usluga.

Rezultati teorijskog i empirijskog istraživanja pokazuju da su određene vrste socijalnih usluga zastupljenije, dnevne usluge i usluge za samostalan život, dok se u Gradu Kraljevu češće sprovode projektne aktivnosti i kao glavni problem se javlja odsustvo kontinuiranog finansiranja. Korisnici usluga u najvećoj meri su zadovoljni angažovanjem pružalaca usluga i unapređenjem informisanosti o dodatnim aktivnostima u kojima mogu učestvovati i pravima koja mogu ostvariti. Zaključci istraživanja su da civilni sektor unapređuje socijalno uključivanje osoba sa invaliditetom, ali i da je neophodno dodatno angažovanje državnog sektora u razvoju i sprovođenju socijalnih usluga na lokalnom nivou.

Ključne reči: *socijalne usluge, osobe sa invaliditetom, civilni sektor*

* Udruženje distrofičara Kraljevo – Raški okrug, Kraljevo; milica.jelic@ymail.com.

** Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Beogradu; suzana.mihajlovic@fpn.bg.ac.rs.

*** Tekst je predstavljen na konferenciji „Aktuelnosti u edukaciji i rehabilitaciji osoba sa smetnjama u razvoju“ koja je održana od 19. do 21. maja 2017. godine u organizaciji Resursnog centra za specijalnu edukaciju.

1. Uvod

Reformski procesi decentralizacije i deinstitucionalizacije socijalne zaštite i promena paradigme socijalne sigurnosti ka socio-inkluzivnom modelu invalidnosti doprineli su da civilni sektor postane nosilac socijalnih funkcija države čije se aktivnosti pružanja podrške i pomoći osobama sa invaliditetom sprovode „radi poboljšanja, odnosno očuvanja kvaliteta života, otklanjanja ili ublažavanja rizika nepovoljnih životnih okolnosti, kao i stvaranja mogućnosti da samostalno žive u društvu“[1]. Do tada, tradicionalni model socijalne zaštite prema osobama sa invaliditetom počivao je na paradigmi medicinskog modela invalidnosti „kroz izgradnju institucija, a servisi u lokalnoj zajednici jedva da su postojali“[2].

Povećanje potreba za uslugama inicirano je socio-političkim procesima, kao što su povećane potrebe i očekivanja korisnika. Civilni sektor u strukturi sistema socijalne sigurnosti predstavnik je Gidensovog „trećeg puta“, ili trećeg sektora pored državnog i privatnog, koji zajedno čine odgovor na ove potrebe. Osnovni cilj uvođenja pluralizma pružalaca usluga jeste povećanje efikasnosti i kvaliteta socijalne zaštite. Povećanje efikasnosti i kvaliteta usluga socijalne zaštite postignuto je kroz uvođenje minimalnih standarda za pružanje usluga, licenciranje i akreditaciju usluga i stručnog kadra, pluralizam pružaoca usluga i „pomeranje težišta od institucionalne ka alternativnoj, vaninstitucionalnoj zaštiti“[3].

Zakon o socijalnoj zaštiti kao indikovane korisnike socijalnih usluga posmatra korisnike socijalne zaštite sa telesnim, intelektualnim, mentalnim, senzornim, govorno-jezičkim, socio-emocionalnim i višestrukim smetnjama u razvoju, dok se među uslugama socijalne zaštite za osobe sa invaliditetom smatraju sledeće grupe usluga za čije je uspostavljanje i finansiranje nadležna jedinica lokalne samouprave: 1) dnevne usluge u zajednici – dnevni boravak, pomoć u kući, svratište i druge usluge koje podržavaju boravak korisnika u porodici i neposrednom okruženju; 2) usluge smeštaja, a naročito predah smeštaj; 3) usluge podrške za samostalan život – stanovanje uz podršku, personalna asistencija i druge vrste podrške neophodne za aktivno učešće korisnika u društvu; 4) savetodavno-terapijske i socijalno-edukativne usluge u delu intenzivnih usluga podrške porodici koja je u krizi, savetovanje i podrška roditeljima, hraniteljima i usvojiteljima; podrška porodici koja se stara o svom detetu ili odraslom članu porodice sa smetnjama u razvoju i druge savetodavne i edukativne usluge i aktivnosti.[4]

1 Zakon o socijalnoj zaštiti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 24/2011, čl. 5/1.

2 Rajkov Gordana (2012): „Sistemi podrške osobama sa invaliditetom“ U: Trkulja Jovica *et al.* (ur.): *Zabrana diskriminacije osoba sa invaliditetom – zbornik radova*, Nacionalna organizacija osoba sa invaliditetom Srbije, Beograd, 51.

3 Jeremić Brankica, Mladenović Ivan (2017): *Vodič za lokalne samouprave – Modeli i preporuke za unapređenje sprovođenja zakonodavnog okvira u oblasti socijalne zaštite*, Stalna konferencija gradova i opština, Beograd, 55.

4 Zakon o socijalnoj zaštiti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 24/2011, čl. 40. i čl. 41/5 i 14.

Osnovno istraživačko pitanje ovog rada je da li i u kojim aspektima civilni sektor unapređuje kvalitet života osoba sa invaliditetom u Republici Srbiji. U prvom delu rada će se odrediti mesto i uloga civilnog sektora kao pružaoca socijalnih usluga u sistemu socijalne zaštite Republike Srbije i odrediti odnos između različitih aktera u finansiranju i sprovođenju socijalnih usluga. U drugom delu rada biće predstavljeni rezultati istraživanja na teritoriji Grada Kraljeva. Upitnikom za pružaoce usluga prikupljene su informacije o pružaocima usluga, socijalnim uslugama i projektnim aktivnostima koje sprovode, kao i predlozima za unapređenje kreiranja i realizacije socijalnih usluga. Perspektiva korisnika o zadovoljstvu uslugama dobijena je posebno formulisanim upitnikom kojim su korisnici ocenili zadovoljstvo različitim aspektima sprovođenja usluge i efekata koje usluga ima na njih, uz detekciju potreba i preporuka za unapređenje usluga za osobe sa invaliditetom u lokalnoj zajednici.

2. Nevladine organizacije kao pružaoci socijalnih usluga osobama sa invaliditetom

Primenom Zakona o socijalnoj zaštiti Republike Srbije od 2011. godine i Pravilnika o bližim uslovima i standardima za pružanje usluga, Pravilnika o licenciranju organizacija socijalne zaštite i Pravilnika o licenciranju stručnih radnika u socijalnoj zaštiti od 2013. godine, formiran je normativni okvir za uspostavljanje i razvoj socijalnih usluga. Zakon o socijalnoj zaštiti kao matični zakon u ovoj oblasti nevladine organizacije tretira kao tzv. „druge subjekte u socijalnoj zaštiti koji se javljaju kao samostalni pružaoci usluga“[5], odnosno „pružaoci usluga za kojima postoji potreba, a ne mogu ih obezbediti u potrebnom obimu ustanove socijalne zaštite, autonomna pokrajina ili jedinica lokalne samouprave“[6]. Organizacije osoba sa invaliditetom kao pružaoci usluga podležu opštem pravnom okviru Zakona o udruženjima Republike Srbije iz 2009. godine koji ih ne izdvaja u poseban oblik udruženja, kao što ih ni Zakon o socijalnoj zaštiti nije izdvojio od ostalih pružalaca socijalnih usluga. Ipak, kao pružaoci usluga imaju izvesne specifičnosti.[7]

[5] *Ibid*, čl. 17.

[6] *Ibid*, čl. 64.

[7] Kao specifičnosti organizacija osoba sa invaliditetom u pružanju socijalnih usluga mogu se izvojiti sledeće:

a) Već sprovode programe zaštite osoba sa invaliditetom koji su pandan socijalnim uslugama;

b) Zagovaraju razvoj usluga socijalne zaštite iz mapiranih potreba osoba sa invaliditetom kroz lobiranje i aktivni angažman u kampanjama;

c) Kao pružaoci socijalnih usluga obavljaju više aktivnosti i poslova od ugovorenih usluga u šta se može uvrstiti i humanitarni rad, iako ove organizacije gube na epitetu socio-humanitarnih a više postaju profesionalne, zatim u podizanju svesti i promeni stavova i percepcija iz ugla socijalnog modela invalidnosti;

Zakon o socijalnoj zaštiti obavezuje lokalne samouprave da stvore uslove za sprovođenje postupka za korišćenje[8] i pružanje usluga iz sistema socijalne zaštite i povežu se sa svim relevantnim učesnicima tog procesa: potencijalnim pružaocima usluga, organizacijama civilnog društva, javnim ustanovama i potencijalnim korisnicima usluga. U tom kontekstu treba razlikovati tri aktera:

1. Naručilac usluge socijalne zaštite ili kupac usluge (ministarstvo nadležno za socijalnu zaštitu, organ autonomne pokrajine, organ jedinice lokalne samouprave) koji istovremeno nije korisnik usluge;
2. Pružalac usluge socijalne zaštite – ustanove socijalne zaštite, udruženja, preduzetnici, privredno društvo i drugi oblik organizovanja utvrđen zakonom[9];
3. Korisnik usluga socijalne zaštite – „pojedinac, odnosno porodica koja se suočava s preprekama u zadovoljavanju potreba, usled čega ne može da dostigne ili da održi kvalitet života ili koja nema dovoljno sredstava za podmirenje osnovnih životnih potreba, a ne može da ih ostvari svojim radom, prihodom od imovine ili iz drugih izvora".[10]

Prema podacima uporednog istraživanja lokalnih pružalaca usluga socijalne zaštite u Srbiji iz 2013. godine[11], organizacije civilnog društva pružaju skoro trećinu usluga socijalne zaštite u lokalnoj zajednici. Usluge iz sistema socijalne zaštite nabavljaju se od licenciranih[12] nevladinih organizacija kroz postupak

d) Pružaju informacije o uslugama čak i onda kada nisu direktni pružaoci usluga;
e) Pružanje usluga obavlja se u altruističnom ambijentu zbog postojanja volonterskog kapaciteta, orijentisanosti na ciljeve zbog kojih organizacija postoji prema statutu;
f) Senzibilisane su za potrebe određenih grupacija korisnika, naročito izolovanih grupacija koje regularni institucionalni sistem nije u stanju da obuhvati redovnim radom;
g) Dostupnije su ugroženim grupama za čije potrebe podstiču inkluzivnije politike i nastoje da kroz alternativne (inovativne) usluge osnaže ove korisnike u skladu sa paradigmom socijalnog modela invalidnosti.

8 Nadležnost za sprovođenje postupka za korišćenje usluga socijalne zaštite poverena je centru za socijalni rad kao nosiocu javnih ovlašćenja koji vrši procenu potrebe i izdaje javnu ispravu tj. uput za korišćenje usluge, odnosno rešenje o odbijanju prava na korišćenje usluge, dok postoji pravo i neposrednog ugovaranja korišćenja usluge kada se ne izdaje uput za korišćenje usluge, a procenu potrebe korisnika vrši ovlašćeni pružalac usluge (Zakon o socijalnoj zaštiti Republike Srbije, čl. 77–78).

9 Zakon o socijalnoj zaštiti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 24/2011, čl. 17/1.

10 Zakon o socijalnoj zaštiti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 24/2011, čl. 41/1.

11 Vuković Olivera *et al.* (2013): *Uporedno istraživanje lokalnih pružalaca usluga socijalne zaštite u Srbiji: konkurentnost i inovativnost civilnog sektora*, Trag fondacija, Beograd.

12 Licenciranje – dobijanje licence je postupak ispitivanja ispunjenosti kriterijuma i standarda koji pružaoca usluge kvalifikuju za pružanje usluga u oblasti socijalne zaštite, odnosno ispunjenosti kriterijuma i standarda stručnog radnika za pružanje usluga socijalne zaštite, a koju izdaje ministarstvo nadležno za socijalna pitanja (Pravilnik o bližim uslovima i standardima za pružanje usluga socijalne zaštite, *Službeni glasnik Republike*

javne nabavke usluga socijalne zaštite u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama, osim za usluge decidirano navedene u Zakonu.[13] Prema Zakonu o socijalnoj zaštiti, potencijalni korisnici usluga mogu neposredno ugovarati korišćenje usluga, što podrazumeva mogućnost da samostalno odaberu uslugu, ali i pružaoca usluge sa kojim će zaključiti ugovor na osnovu procene potreba korisnika od strane pružaoca usluge, odnosno stručnog radnika raspoređenog na datim poslovima.[14] Koju će uslugu koristiti osoba sa smetnjama u razvoju zavisiće od stepena podrške i pomoći (od 1. do 4. stepena) u odnosu na sposobnost neposredne brige o sebi i učestvovanje u aktivnostima života u zajednici.[15]

Postoji i mogućnost zajedničkog naručivanja usluga socijalne zaštite za više jedinica lokalne samouprave, najčešće teritorijalno povezanih i to kroz slanje objedinjenog poziva za podnošenje ponuda za pružanje usluga socijalne zaštite, dok se međusobni odnosi jedinica lokalne samouprave (u daljem tekstu: JLS) određuju protokolom ili sporazumom o saradnji.[16]

Prema podacima za 2015. godinu, među pružaocima usluga na lokalnom nivou dominiraju državni pružaoci usluga koji obezbeđuju usluge za 74% ukupnog broja korisnika usluga, dok su nedržavni pružaoci zastupljeni u 26% i dominantniji pružalac jedino kod usluga podrške za samostalan život sa učešćem od 49% obuhvata korisnika.[17] Prema istom izvoru podataka, nedržavni sektor je među pruženim uslugama bio zastupljeniji u pružanju usluge personalne asistencije 2012. i 2015. godine, a dominantno i kod usluge predah smeštaja 2015. godine (Tabela 1).

Prema podacima iz Godišnjeg izveštaja o radu ustanova i centara socijalne zaštite za 2013. godinu Republičkog zavoda za socijalnu zaštitu, najzastupljenije usluge koje finansira JLS bile su usluge pomoći i nege u kući, usluge dnevnog boravka i usluge podrške za samostalan život od ukupno 445 lokalnih socijalnih usluga u 137 lokalnih zajednica. U tom uzorku, ustanove socijalne zaštite bile

Srbije, 42/2013, čl. 177) za organizacije socijalne zaštite koje su registrovane u skladu sa zakonom, ispunjavaju standarde za pružanje usluga u pogledu lokacije, prostora, opreme, organizacije, broja i stručnosti angažovanog osoblja, procene, planiranja i aktivnosti za pružanje konkretne usluge socijalne zaštite i koje najmanje dve godine pružaju usluge socijalne zaštite (Pravilnik o bližim uslovima i standardima za pružanje usluga socijalne zaštite, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 42/2013, čl. 179).

13 Prema važećem Zakonu o socijalnoj zaštiti, ne mogu se nabavljati putem javne nabavke četiri grupe usluga: 1. usluge procene i planiranja koje pruža centar za socijalni rad; 2. usluge neodložne intervencije; 3. usluge koje pružaju ustanova za vaspitanje dece i omladine i zavod za socijalnu zaštitu; 4. usluge porodičnog smeštaja (Zakon o socijalnoj zaštiti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 24/2011, 63/3–6).

14 Zakon o socijalnoj zaštiti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 24/2011, čl. 77.

15 Pravilnik o bližim uslovima i standardima za pružanje usluga socijalne zaštite, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 42/2013, čl. 14.

16 Zakon o socijalnoj zaštiti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 24/2011, čl. 65/3.

17 Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva (2016): *Mapiranje usluga socijalne zaštite u nadležnosti jedinica lokalnih samouprava u Republici Srbiji*, Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva, Beograd.

su zastupljenije kao pružaoci usluga (70,6%) u odnosu na organizacije civilnog društva (29,4%) i pružile su 131 uslugu u odnosu na 202 usluge koje je pružio centar za socijalni rad i 112 usluga koje su pružile ustanove socijalne zaštite. Među pružaocima usluga iz reda civilnog sektora, najzastupljenije su organizacije osoba sa invaliditetom koje su pružale usluge namenjene osobama sa invaliditetom i to najčešće uslugu dnevnog boravka za decu sa smetnjama u razvoju.[18]

Tabela 1. *Usluge socijalne zaštite za osobe sa invaliditetom, učešće nedržavnog sektora prema broju korisnika, 2012. i 2015. godina*

Usluga socijalne zaštite	**Broj korisnika usluga**		**Učešće nedržavnog sektora prema broju korisnika u %**	
	2012.	**2015.**	**2012.**	**2015.**
Dnevni boravak za decu/mlade sa smetnjama u razvoju i invaliditetom	2.519	2.111	38	30
Dnevni boravak za odrasle osobe sa smetnjama u razvoju i invaliditetom	27	716	0	30
Lični pratilac deteta	/	709	/	43
Personalna asistencija	196	160	63	79
Stanovanje uz podršku za osobe sa invaliditetom	59	145	76	39
Predah smeštaj	345	35	32	89

Izvor: Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva (2016): Mapiranje usluga socijalne zaštite u nadležnosti jedinica lokalnih samouprava u Republici Srbiji, Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva, Beograd, 33–35, modifikovano.

U praksi, u velikom broju jedinica lokalne samouprave, pružanje usluga se „poverava određeno/unapred definisanom pružaocu (najčešće centru za socijalni rad[19], najčešće bez posebno formirane organizacione jedinice)“[20]. Prema ažuriranom Registru pružalaca usluga socijalne zaštite dostupnom na internet stranici Ministarstva za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja, usluga dnevnog boravka za osobe sa invaliditetom je dominantna usluga među uslugama socijalne zaštite i nju pružaju 23 licencirana pružaoca usluga, od kojih 15

[18] Kancelarija za saradnju sa civilnim društvom Vlade Republike Srbije (2015a): *Saradnja organa državne uprave i organizacija civilnog društva – Početno istraživanje za potrebe izrade prve Nacionalne strategije za stvaranje podsticajnog okruženja za razvoj civilnog društva u Republici Srbiji za period od 2015. do 2019. godine*, Beograd.

[19] Prema Zakonu o socijalnoj zaštiti, Centar za socijalni rad može biti pružalac usluga socijalne zaštite ukoliko formira posebnu organizacionu jedinicu za pružanje usluga, dobije licencu za svaku uslugu socijalne zaštite koju nastoji da pruža i ako u jedinici lokalne samouprave nema drugog licenciranog pružaoca usluge socijalne zaštite (Zakon o socijalnoj zaštiti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 24/2011, čl. 122).

[20] Jeremić Brankica, Mladenović Ivan, 38.

uslugu pruža sa ograničenom licencom do 5 godina[21], 8 pruža uslugu socijalne zaštite licenciranu regularno na 6 godina, a među strukturom pružalaca usluga preovlađuju pružaoci usluga iz reda organizacija civilnog društva, pretežno organizacija osoba sa invaliditetom, dok je svega 6 pružalaca iz reda ustanova čiji je osnivač Republika, odnosno jedinica lokalne samouprave. Prema istim podacima, uslugu ličnog pratioca pružaju 3 jedinice lokalne samouprave, isto kao i uslugu stanovanja uz podršku za osobe sa invaliditetom, dok je usluga personalne asistencije nešto zastupljenija i dostupna je u 8 jedinica lokalne samouprave od strane organizacija civilnog društva.[22]

Interesantan je oprečan stav države prema promenama koje propagira. Sa jedne strane, država aktivno zastupa reformski proces decentralizacije i socijalne odgovornosti uvodeći pluralizam pružalaca usluga, dok sa druge strane država ima nepoverenje prema nevladinim organizacijama, pa je veliki postotak državnih pružalaca usluga, pre svega centara za socijalni rad. Država ne koristi ni mehanizme podugovaranja i sklona je preuzimanju velikog broja uloga na samom tržištu usluga[23]. Istovremeno, nevladine organizacije ne iskazuju preterano interesovanje za učešće u regularnoj tržišnoj utakmici, jer su za mnoge od njih minimalni standardi predviđeni za licenciranje i dalje visoki, a naročito sistem izveštavanja i monitoringa koji se ispostavlja kao balast u odnosu na projektne aktivnosti kod kojih su logistički procesi pojednostavljeniji. Ovaj problem je prisutan naročito u pogledu angažovanja stručnih radnika po osnovu ugovora o delu ili ugovora o privremenim i povremenim poslovima čiji su troškovi niži u odnosu na ugovor o radu koji je obavezan element pružanja usluga, ali i njene održivosti u pogledu predvidljivosti kadrovskih rešenja.

2.1. Ciljevi i aktivnosti nevladinih organizacija kao odgovor na mapiranje neophodnih usluga

Prema definiciji Evropskog ekonomskog i socijalnog odbora, organizacije civilnog društva su „organizacione strukture čiji članovi imaju ciljeve i odgovornosti od opšteg interesa i koje deluju kao posrednici između javnih organa vlasti i građana“[24]. Razvoj usluga i servisa podrške osobama sa invaliditetom u skladu su sa konceptom društvene uključenosti marginalizovanih grupa, koji kao osnovni problem vidi društvene barijere, a ne ograničenja koja proističu iz invaliditeta kao različitosti. Invaliditet nije isto što i hendikep i zato organizacije civilnog društva akcenat stavljaju na promenu hendikepa, tj. uslova života koji ograničavaju

[21] Pravilnik o licenciranju organizacija socijalne zaštite, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 42/2013, čl. 6.

[22] Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja, http://www.minrzs.gov.rs/cir/usluge, posećeno (27.4.2017).

[23] Matković Gordana (2009).

[24] Kancelarija za saradnju sa civilnim društvom Vlade Republike Srbije (2015a), 8.

samostalno funkcionisanje osoba sa invaliditetom. Civilni sektor sprovodi brojne programe i aktivnosti podrške i pomoći čije potkrepljenje nalaze u inkluzivnim politikama, politikama ravnopravnosti i konceptima samostalnog života.

Kroz regularan sistem usluga socijalne zaštite koje sprovode, organizacije civilnog društva pružaju usluge iz spektra dnevnih usluga i usluga podrške za samostalni život. Prema propisima Pravilnika o bližim standardima i normativima iz 2013. godine, ciljevi i organizacija regularnih usluga zvanično su određeni:

- Dnevne usluge u zajednici su aktivnosti koje podržavaju boravak korisnika u porodici i neposrednom socijalnom okruženju „kroz održavanje i razvoj socijalnih, psiholoških i fizičkih potreba, veština i funkcija kako bi se u što većoj meri osposobili za samostalan život“[25], čime se podržava i osnažuje i porodica kao direktna i indirektna ciljna grupa i korisnik.
- Usluge podrške za samostalan život predstavljaju servise podrške osobama sa invaliditetom u nesmetanom korišćenju svojih kapaciteta koji nisu u vezi sa invalidnošću i to su personalni asistent, stanovanje uz podršku. Ove usluge stvaraju jednake startne pozicije i uslove za ravnopravno učešće osoba sa invaliditetom, aktivan i samostalan život u društvu.[26]

Među svim uslugama koje pruža civilni sektor, usluga dnevnog boravka za decu sa smetnjama u razvoju je najrazvijenija i to najviše u Beogradu (50% udela civilnog sektora), a prema podacima iz 2013. godine, pruža se u 138 lokalnih samouprava[27] kroz sistem licenciranih pružalaca usluga, kao i kroz projektne aktivnosti.

Prema podacima već pomenutog uporednog istraživanja, organizacije osoba sa invaliditetom su bolje umrežene, efikasnije koriste raspoložive resurse iz zajednice i van nje i aktivnije su u angažovanju volontera, omogućavaju razmenu i širenje informacija i znanja među partnerskim organizacijama, aktivni su sprovodioci akreditovanih programa[28] i faktor razvojne socijalne politike u delu inkluzivnih politika. Ipak, usluge socijalne zaštite nisu razvijene u dovoljnom

[25] Pravilnik o bližim uslovima i standardima za pružanje usluga, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 42/2013, čl. 69.

[26] Pravilnik o bližim uslovima i standardima za pružanje usluga, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 42/2013.

[27] Vuković Olivera *et al.*, 16.

[28] Prema podacima iz Registra akreditovanih programa u strukturi akreditovanih programa obuke za pružaoce usluga socijalne zaštite Republičkog zavoda za socijalnu zaštitu za 2013. godinu, organizacije civilnog društva sprovodile su 33, tj. 28% akreditovnih obuka od ukupno 119 organizovanih, a od toga su 43% obuke u oblasti podrške osobama sa invaliditetom, dok isti podaci za 2014. godinu ukazuju da su organizacije civilnog društva sprovele 15 akreditovanih programa od ukupno 56 i da je 11 bilo namenjeno podršci osobama sa invaliditetom (Kancelarija za saradnju sa civilnim društvom Vlade Republike Srbije, 2015a).

obimu i neravnomerno su dostupne. Na ovaj zaključak upućuju, iako rastuća, još uvek nedovoljna finansijska sredstva koja jedinice lokalne samouprave izdvajaju za ove namene, relativno mali broj korisnika, ali i privremenost i neodrživost pojedinih usluga. U najnepovoljnijem položaju su manja udruženja, a naročito ona u siromašnim i manje razvijenim jedinicama lokalne samouprave kojima nedostaje sistem podrške, finansijskih sredstava, znanja i resursi da na potrebe za uslugama korisnika adekvatno odgovore.[29] Poređenje nije sasvim opravdano jer se usluge obezbeđuju projektnim aktivnostima i takve usluge su pandan standardizovanim uslugama iz socijalne zaštite, pa su kao takve neadekvatan indikator za procenu dostupnosti i raznovrsnosti, pošto se intenzitet obezbeđenih usluga veoma razlikuje, i to u zavisnosti od vrste usluga i modela pružanja pojedinih usluga.

Poslednjih petnaestak godina, civilni sektor kroz projektne aktivnosti pruža raznovrsne usluge osobama sa invaliditetom i ističe se kao sektor koji brže aktivira resurse, ekonomski je efikasniji jer angažuje manje resursa, brže se prilagođava potrebama korisnika, priprema teren javnim pružaocima usluga tako što pilotira usluge, a generalno je pripremljeniji za proces licenciranja od javnog i državnog sektora.[30]

Iako nije reč o uobičajenom preduzetničkom modelu tržišta, postojanje tržišta socijalnih usluga govori u prilog činjenici da se napuštaju tradicionalni sistemi socijalne sigurnosti, a primat dobijaju novi pojmovi i pristupi socijalnom razvoju kao što je socijalno društvo i država socijalnih investicija.[31] Osobe sa invaliditetom kao korisnici socijalnih usluga imaju veću garanciju da će na tržištu kroz mehanizam konkurencije dobiti kvalitetniju uslugu. U afirmativnom smislu posmatrano, iako je obuhvat korisnika uslugama veći u javnom sektoru, intenzitet usluga je veći u civilnom sektoru, a naročito u smislu angažovanja ljudskih resursa kako civilni sektor angažuje manje kadra za isti obim usluge kao i kod javnog sektora.[32]

Civilni sektor se javlja kao nosilac inovativnih usluga i to su usluge van jasno definisanih usluga utvrđenih Zakonom o socijalnoj zaštiti, koje osluškuju potrebe interesnih grupa. Inovativne usluge koje pružaju organizacije civilnog društva su usmerene na potrebe osoba sa invaliditetom koje je regularni sistem socijalne zaštite propustio da zaštiti u pogledu socijalnog uključivanja u zajednicu, odnosno civilni sektor pokazuje spremnost da dosegne one vulnerabilne grupe koje drugi tržišni faktori verovatno ne bi mogli, i razvije one usluge i pro-

[29] Jovanović Vladan, Stevkovski Dajana (2014): *Priručnik za udruženja građana kao pružaoce usluga socijalne zaštite*, Građanske inicijative, Beograd.

[30] Vuković Olivera *et al.*, 16.

[31] Jovanović Vladan (2012): „Zakon o socijalnoj zaštiti i socijalna zaštita osoba sa invaliditetom", U: Trkulja Jovica *et al.* (ur.): *Zabrana diskriminacije osoba sa invaliditetom – zbornik radova*, Nacionalna organizacija osoba sa invaliditetom Srbije, Beograd, 179–194.

[32] Vuković Olivera *et al.*, 17.

grame koje drugi, a naročito država, ne bi uspeli ni identifikovati ni osmisliti.[33] To su usluge kao što je prevoz za osobe sa invaliditetom, prevodilački servis, klubovi različite tematike za osobe sa invaliditetom, dnevni centri, SOS telefon i brojne druge.

Inovativne usluge ne podležu još uvek standardizovanju od strane resornog ministarstva i kao takve se nabavljaju putem javnih konkursa ili javnih poziva u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama i Zakonom o budžetskom sistemu, zbog čega je moguća njihova fleksibilnost spram potreba krajnjih korisnika. Međutim, takav vid zadovoljavanja interesa i potreba korisnika najčešće nije održiv, pa bi završetak projektnog finansiranja istovremeno značio i završetak usluge iako su potrebe korisnika permanentne. Na takav način, civilni sektor uticao je na povećanje očekivanja korisnika u pogledu pružanja usluga, što je povratna sprega i zahtev da se organizacije unaprede i postanu konkurentni pružaoci usluga. Prema podacima uporednog istraživanja iz 2013. godine tržište usluga ne postoji jer postoji samo po jedan pružalac usluga, a među pružaocima usluga koje finansira lokalna samouprava čak 77% pripada javnom sektoru, dok organizacije civilnog društva finansiraju socijalne usluge kroz republički budžet ili donacije.[34]

2.2. Modeli finansiranja socijalnih usluga – između javnog i civilnog sektora

Nedostatak sredstava najčešći je navedeni razlog za nedovoljnu razvijenost usluga socijalne zaštite u lokalnoj zajednici, pored nedostatka kadrova i nedovoljne informisanosti lokalnih samouprava o nadležnostima u oblasti socijalne zaštite.[35]

Prema podacima mapiranja usluga socijalne zaštite u nadležnosti lokalne samouprave iz 2013. godine, lokalna samouprava je glavni finansijer usluga među javnim pružaocima usluga (76,50%), dok se civilni sektor pretežno finansira iz donacija (33,5%) i republičkih fondova (40,7%) što je skoro tri puta veći izvor razvoja usluga u odnosu na javni sektor, a pretpostavljeno usled namene republičkih fondova isključivo za podsticanje ovih usluga i to kroz Sektor za zaštitu osoba sa invaliditetom Ministarstva za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja i kroz finansijsku podršku Fonda za razvoj usluga organizacija osoba sa invaliditetom.[36] Usvajanje Uredbe o sredstvima za podsticanje programa ili nedostajućeg dela sredstava za finansiranje programa od javnog interesa koje realizuju udruženja u 2012. godini, podstaklo je raspisivanje konkursa radi finansijske podrške udruženjima i organizacijama civilnog društva, između ostalog i u razvoju socijalnih usluga namenjenih osobama sa invaliditetom.

[33] Matković Gordana (2009).

[34] Vuković Olivera *et al.* (2013).

[35] Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva (2016).

[36] Vuković Olivera *et al.* (2013), 9–10.

Prema podacima mapiranja usluga socijalne zaštite u nadležnosti jedinica lokalne samouprave iz 2016. godine, najviše rashoda povlače dnevne usluge u zajednici sa učešćem od 80% rashoda, i to rashoda za usluge pomoći u kući i dnevnog boravka (66% od ukupnih rashoda za usluge socijalne zaštite u 2015. godini).[37]

Prema podacima mapiranja usluga socijalne zaštite za 2015. godinu, za sve grupe usluga, osim iz grupe savetodavno-terapijskih i socio-edukativnih usluga, dominantan izvor finansiranja je izdvajanje iz lokalnih budžeta, gde ukupni rashodi sa participacijom iznose preko 50% kod svih usluga, odnosno 86% sa aspekta izvora finansiranja ili 2,6 milijardi dinara, za razliku od republičkog budžeta koji za usluge socijalne zaštite izdvaja od 1% kod savetodavnih usluga, do 5,5% kod usluga za samostalni život, i u odnosu na 2012. godinu učešće finansiranja usluga je smanjeno oko tri puta. Opravdanost daljeg razvoja usluga socijalne zaštite iz programa zaštite osoba sa invaliditetom nalazi se i u troškovnoj efikasnosti kako su ovi troškovi „dvostruko niži od rashoda za rezidencijalni i porodični smeštaj koji čine najveći deo ukupnih konsolidovanih rashoda za usluge socijalne zaštite“[38].

Tabela 2. *Rashodi za usluge socijalne zaštite, 2012. i 2015. godina*

Usluga socijalne zaštite	**Ukupni rashodi u dinarima**		**Rashodi iz budžeta jedinica lokalne samouprave sa participacijom u %**	
	2012.	**2015.**	**2012.**	**2015.**
Dnevni boravak za decu/mlade sa smetnjama u razvoju i invaliditetom	639.683.761	716.439.394	83	96
Dnevni boravak za odrasle osobe sa smetnjama u razvoju i invaliditetom	402.149	82.210.043	100	87
Lični pratilac deteta	/	160.456.247	/	99
Personalna asistencija	50.935.065	47.255.093	21	91
Stanovanje uz podršku za osobe sa invaliditetom	21.609.600	48.109.628	72	64
Predah smeštaj	19.350.276	8.490.629	76	91

Izvor: Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva (2016): Mapiranje usluga socijalne zaštite u nadležnosti jedinica lokalnih samouprava u Republici Srbiji, Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva, Beograd, 41–43, modifikovano.

Prema podacima Godišnjeg zbirnog izveštaja o utrošku sredstava koja su kao podrška programskim i projektnim aktivnostima obezbeđena i isplaćena udruženjima i drugim organizacijama civilnog društva iz sredstava budžeta

[37] Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva (2016).

[38] *Ibidem*, 37.

Republike Srbije za 2013. godinu za budžetsku liniju 481 – dotacije nevladinim organizacijama, isplaćeno je 14.380.941.452,00 dinara (0,87% budžeta) u odnosu na 4.950.323.294,00 dinara 2011. godine (0,34% budžeta). Iako se u ovom kvantitativnom prikazu ne vidi direktno učešće prema uslugama socijalne zaštite za osobe sa invaliditetom, ukazuje se na značaj finansiranja rada udruženja, a naročito dinamiku rasta izdvojenih sredstava u periodu od 2011. do 2013. godine. Brojčano posmatrano, u 2013. godini odobreno je 2.389 projekata u prosečnoj vrednosti 2.345.132,00 dinara od kojih je 241 (11,02%) bio namenjen osobama sa invaliditetom, a 72 (3,29%) deci i mladima sa smetnjama u razvoju i/ili sa invaliditetom. Pored ekonomske klasifikacije, 481 (78,8%) nevladina organizacija finansirana je i kroz EK 423 – Usluge po ugovoru (0,21%), EK 424 – Specijalizovane usluge (1,97%) i EK 472 – Naknada za socijalnu zaštitu (19,02%).[39]

Namenski transferi koji su predviđeni članom 207 Zakona o socijalnoj zaštiti, svojevrstan su mehanizam dostizanja minimuma socijalne sigurnosti u lokalnim samoupravama ispod republičkog proseka razvijenosti i mogu se koristiti kao izvor finansiranja usluga socijalne zaštite. Prema Uredbi o namenskim transferima u socijalnoj zaštiti, sredstva za usluge socijalne zaštite obezbeđuju se u budžetu Republike Srbije u okviru razdela Ministarstva za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja kao resornog ministarstva, i ona su za 2017. godinu iznosila 700.000.000 dinara, što je povećanje u odnosu na prethodnu godinu kada je opredeljeni budžet iznosio 400.000.000 dinara.[40] Resorno ministarstvo obračunava visinu budžetskih sredstava po osnovu izmeštanja lica iz ustanova u transformaciji i po osnovu programa i projekata koji se odnose na inovativne i usluge socijalne zaštite od posebnog značaja za Republiku Srbiju, vršeći raspodelu namenskih transfera po jedinicima lokalne samouprave shodno kriterijumima iz čl. 5. i čl. 6. kao i korektivnim koeficijentima iz čl. 7. Uredbe. Odobreni namenski transfer inicira integrisanje usluga socijalne zaštite u referentnu odluku o socijalnoj zaštiti u jedinici lokalne samouprave do kraja budžetske godine za koju je transfer odobren, dok se međusobni odnosi između nadležnog ministarstva i jedinice lokalne samouprave definišu ugovorom. Usluge socijalne zaštite regulisane Uredbom o namenskim transferima finansiraju se iz budžeta Republike Srbije prema visini sredstava i kriterijumima koje propisuje Vlada Republike Srbije i to usluge socijalne zaštite koje finansiraju jedinice lokalne samouprave čiji je stepen razvijenosti ispod republičkog proseka, zatim usluge

[39] Kancelarija za saradnju sa civilnim društvom Vlade Republike Srbije (2015b): *Godišnji zbirni izveštaj o utrošku sredstava koja su kao podrška programskim i projektnim aktivnostima obezbeđena i isplaćena udruženjima i drugim organizacijama civilnog društva iz sredstava budžeta Republike Srbije za 2013. godinu*, Kancelarija za saradnju sa civilnim društvom, Beograd.

[40] Prema pomenutoj Uredbi o namenskim transferima u socijalnoj zaštiti, ukupan godišnji iznos namenskog transfera za finansiranje usluga u socijalnoj zaštiti iznosi 1,5% iznosa budžetskih sredstava predviđenih za programe u oblasti socijalne zaštite (Uredba o namenskim transferima u socijalnoj zaštiti, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 18/2016, čl. 3/1).

socijalne zaštite u jedinicama lokalne samouprave na čijoj teritoriji se nalaze ustanove za domski smeštaj u transformaciji, uključujući i troškove transformacije tih ustanova, kao i inovativne usluge i usluge socijalne zaštite od posebnog značaja za Republiku Srbiju.[41]

Finansiranje usluga za osobe sa invaliditetom odslikava realne potrebe korisnika u lokalnoj zajednici. U skladu s pravilima tržišta, participacija korisnika u ceni usluge postoji, ali se vrši u skladu sa procenom socio-ekonomskog statusa korisnika i to kroz a) potpuno pokriće od strane korisnika odnosno srodnika ili trećeg lica; b) delimično učešće korisnika odnosno srodnika ili trećeg lica i budžeta Republike Srbije, autonomne pokrajine ili jedinice lokalne samouprave; v) potpuno pokriće iz budžeta Republike Srbije, autonomne pokrajine ili jedinice lokalne samouprave.

Odnos državnog, javnog i civilnog sektora može razviti odlike suplementarnog u kome civilni sektor „pokriva" i finansira one usluge koje ne obezbeđuju državni odnosno javni sektor; komplementarni odnos u kome su državni, javni i civilni sektor u partnerskim vezama, i konfrontirajući u kome državni, odnosno javni sektor, postavlja ograničenja razvoju civilnog sektora kao pružaocu usluga. U praksi ne postoji čist model, već se najčešće sva tri modaliteta prepliću u svim segmentima razvoja usluga socijalne zaštite.

3. Organizacija i efekti socijalnih usluga civilnog društva na teritoriji Grada Kraljeva

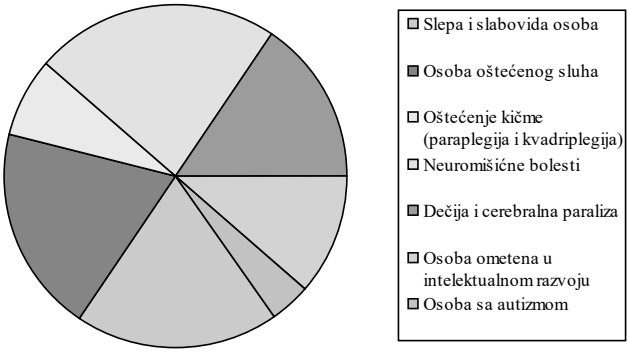
3.1. Metodologija i uzorak istraživanja

Za prikupljanje podataka korišćeni su: „Upitnik o uslugama socijalne zaštite organizacija civilnog društva na teritoriji Grada Kraljeva" i „Upitnik o zadovoljstvu korisnika uslugama socijalne zaštite nevladinih organizacija/udruženja u Gradu Kraljevu" koji su dizajnirani za potrebe ovog istraživanja. Prvi upitnik je bio namenjen pružaocima usluga i sadržao je tri segmenta pitanja: opšti podaci o pružaocu usluga; razvoj, sprovođenje i kontrola kvaliteta socijalne usluge; unapređenje kreiranja i realizacije socijalnih usluga. U upitniku su kombinovana pitanja otvorenog i zatvorenog tipa sa skalom procene doprinosa socijalnoj uključenosti korisnika. Upitnik za korisnike socijalnih usluga obuhvatio je sledeće celine: opšte socio-demografske podatke o korisniku; zadovoljstvo uslugama; preporuke za razvoj i unapređenje usluga. Pitanja su bila kombinacija otvorenih i zatvorenih pitanja, sa skalom zadovoljstva korisnika i percepcije efekata socijalne usluge. Ova skala je obuhvatila sledeće aspekte: informisanje i uključivanje u zajednicu, unapređenje ličnog i porodičnog funkcionisanja, zadovoljstvo kori-

[41] Uredba o namenskim transferima u socijalnoj zaštiti, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 18/2016, čl. 207.

snika pružaocem usluge, zadovoljstvo korisnika načinom pružanja usluge. Istraživanje je sprovedeno aprila 2017. godine upućivanjem upitnika organizacijama civilnog društva na teritoriji Grada Kraljeva.

Slika 1. *Struktura korisnika prema preovlađujućem obliku invaliditeta*



Na upitnik za pružaoce usluga je odgovorilo šest organizacija: Udruženje paraplegičara Raškog okruga, Međuopštinski savez slepih i slabovidih Kraljevo, Društvo za pomoć MNRL Grada Kraljeva, Udruženje distrofičara Kraljevo – Raški okrug, Osnovna organizacija gluvih i nagluvih Kraljevo, Udruženje obolelih od multiple skleroze Raški okrug – Kraljevo. Na upitnik za korisnike socijalnih usluga je odgovorilo 26 korisnika, od ukupnog broja ispitanika: 19,2% uzorka su činili članovi Osnovne organizacije gluvih i nagluvih Kraljevo; 19,2% članovi Udruženja distrofičara Kraljevo – Raški okrug; 7,6% članovi Udruženja paraplegičara Raškog okruga; 19,2% članovi Međuopštinskog saveza slepih i slabovidih Kraljevo; 19,2% Društva za pomoć MNRL Grada Kraljeva; 15,3% članovi Udruženja obolelih od multiple skleroze Raškog okruga – Kraljevo. Struktura korisnika prema polu je 50% prema 50%, dok je prosečna starost ispitanika 45,5 godina, od najmlađeg ispitanika od 19 godina do najstarijeg od 81 godine. U obrazovnoj strukturi korisnika 38,4% ima završenu specijalnu školu, 26,9% srednje obrazovanje, 19,2% osnovnu školu, 11,5% je bez škole ili ima nepotpunu osnovnu školu, dok 3,8% poseduje višu stručnu spremu. Prema radnom statusu, 50% uzorka čine penzioneri, 23% pripada grupi neaktivnih (učenik/student, domaćica), 19,2% nezaposlenih, 7,6% je zaposleno.

3.2. Rezultati istraživanja i diskusija

Pružaoci usluga u Gradu Kraljevu su u prethodnoj godini sprovodili usluge socijalne zaštite sa različitim obuhvatom korisnika i načinima finansiranja. Udruženje obolelih od multiple skleroze Raški okrug – Kraljevo je u 2016. godini pružalo uslugu savetovališta za osobe sa invaliditetom za 15 korisnika, finan-

siranjem obezbeđenim kod nadležnog ministarstva, dok je Društvo za pomoć MNRL Grada Kraljeva obezbeđivalo uslugu dnevnog boravka „Naša radost" za decu i mlade sa smetnjama u razvoju za 30 korisnika koristeći isti izvor finansiranja. Ovo udruženje je pružalo i usluge personalne asistencije (za 10 korisnika), savetovalište za osobe sa invaliditetom (za 30 korisnika) i ličnog pratioca za decu sa invaliditetom (za 5 korisnika). Osnovna organizacija gluvih i nagluvih Kraljevo je pružala uslugu dnevnog boravka za odrasle osobe sa invaliditetom za 100 korisnika, dok je socio-terapijske i socio-edukativne usluge pružalo Udruženje distrofičara Kraljevo iz sredstava Ministarstva za 10 korisnika. Međuopštinski savez slepih i slabovidih Kraljevo obezbeđivao je uslugu personalne asistencije za 4 korisnika koristeći sredstva Nacionalne službe za zapošljavanje (NSZ). Udruženje paraplegičara Raškog okruga realizovalo je najveći broj usluga u 2016. godini i to: dnevni boravak za odrasle osobe sa invaliditetom za 52 korisnika iz sredstava NSZ; personalnu asistenciju za 8 korisnika iz sredstava NSZ; radionice za 30 korisnika iz sredstava Ministarstva.

Od šest organizacija koje su učestvovale u istraživanju, samo dve u tekućoj godini sprovode neku od socijalnih usluga. Udruženje distrofičara Kraljevo realizuje savetodavno-terapijske i socio-edukativne usluge za koje ne poseduje licencu, a izvor finansiranja je budžet Republike. Na realizaciji usluge su angažovana dva lica, od kojih je jedno stručni radnik – socijalni radnik. Usluga se sprovodi jednom nedeljno u trajanju od dva časa, a finansiranje nije obezbeđeno za narednu godinu. Osnovna organizacija gluvih i nagluvih Kraljevo pruža uslugu prevodilačkog servisa za koju ne poseduje licencu i na kojoj je angažovan jedan stručni radnik – defektolog. Usluga se pruža pet dana nedeljno u trajanju od šest časova dnevno, a za uslugu nije obezbeđeno finansiranje za narednu godinu.

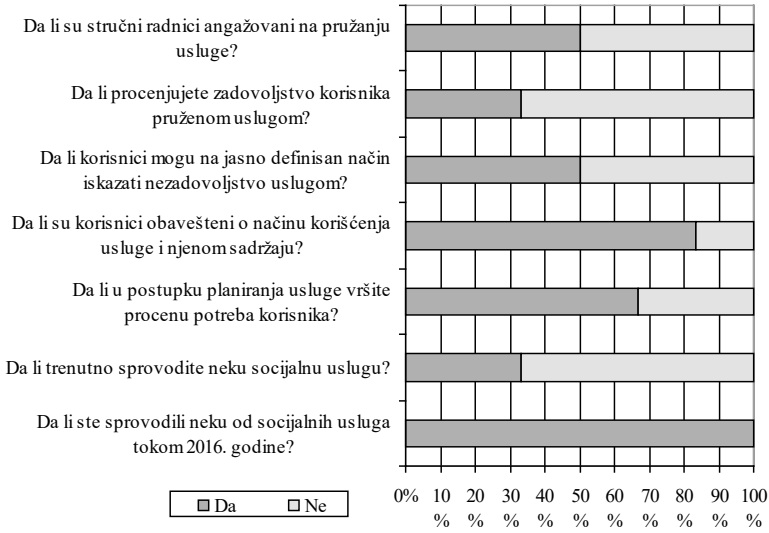
Broj angažovanih radnika stručnih profila se kreće od jednog do dvoje, s tim da polovina ispitanih pružalaca nema angažovanog stručnog radnika iako se broj korisnika kreće od 52 (Udruženje paraplegičara Raškog okruga) do 130 (Osnovna organizacija gluvih i nagluvih Kraljevo). Većina pružalaca je potvrdila učešće volontera u realizaciji aktivnosti. Pružaoci usluga ocenjuju da imaju najbolju saradnju sa NSZ-om i Centrom za socijalni rad, potom sa lokalnom samoupravom, dok s druge strane nailaze na nerazumevanje lokalnih službi: policije i parking servisa.

Na skali procene doprinosa socijalnoj uključenosti korisnika, sve organizacije ocenile su da doprinose socijalnom uključivanju korisnika (60% se uglavnom slaže, a 40% se slaže u potpunosti). Doprinos deinstitucionalizaciji i razvoju usluga ka uslugama u otvorenoj zajednici je potvrdilo više od polovine organizacija, dok su dve iskazale neslaganje. Slična je situacija i sa tvrdnjom da njihove usluge doprinose prevenciji deinstitucionalizacije, te se može zaključiti da su ove organizacije primarno fokusirane na unapređenje socijalnog uključivanja korisnika.

U postupku planiranja usluge, većina pružalaca usluga procenjuje potrebe korisnika i to najčešće čine putem upitnika. Korisnike obaveštavaju o uslugama

putem obaveštenja u prostorijama organizacije, telefonom ili elektronski. Međutim, većina pružalaca usluga nema jasno definisan mehanizam kojim korisnici mogu iskazati nezadovoljstvo uslugom, a u dve organizacije je zabeleženo da mogu prigovor podneti usmenim ili pisanim putem. Takođe, većina pružalaca usluga ne procenjuje zadovoljstvo korisnika pruženom uslugom, a one koje to čine, koriste anketu (Slika 2).

Slika 2. *Razvoj, sprovođenje i kontrola kvaliteta usluga socijalne zaštite od strane pružalaca usluga*



U delu upitnika „Predlozi za unapređenje kreiranja i realizacije socijalnih usluga", pet od šest organizacija je odgovorilo da su najveći problemi sa kojima se susreću u dosadašnjem radu vezani za finansiranje i finansijsku održivost socijalnih usluga i projekata koje sprovode. Osnovna organizacija gluvih i nagluvih je kao izazov percipirala *neznanje znakovnog jezika* i predložila da lokalna samouprava obezbedi finansiranje usluge prevođenja kao način da se unaprede usluge. U okviru predloga za unapređenje usluga, dve organizacije su predložile bolju saradnju sa lokalnom samoupravom, potom je predlagano da ubuduće *socijalne usluge budu targetirane spram potreba osoba sa invaliditetom tako što će primat imati usluge iz reda dnevnih usluga i usluga podrške za samostalan život.* Značajan deo organizacija predlaže i stabilnije finansiranje, uz druge predloge kao što su unapređenje fizičke pristupačnosti za osobe sa invaliditetom i dodatna izdvajanja za zapošljavanje dodatnih ljudskih resursa koji bi bili angažovani na pružanju usluga. Na pitanje koje usluge socijalne zaštite je potrebno razvijati za potrebe njihovih članova, predstavnici svih organizacija su istakli usluge dnevnog boravka i personalne asistencije, dok su još dve organizacije predložile i

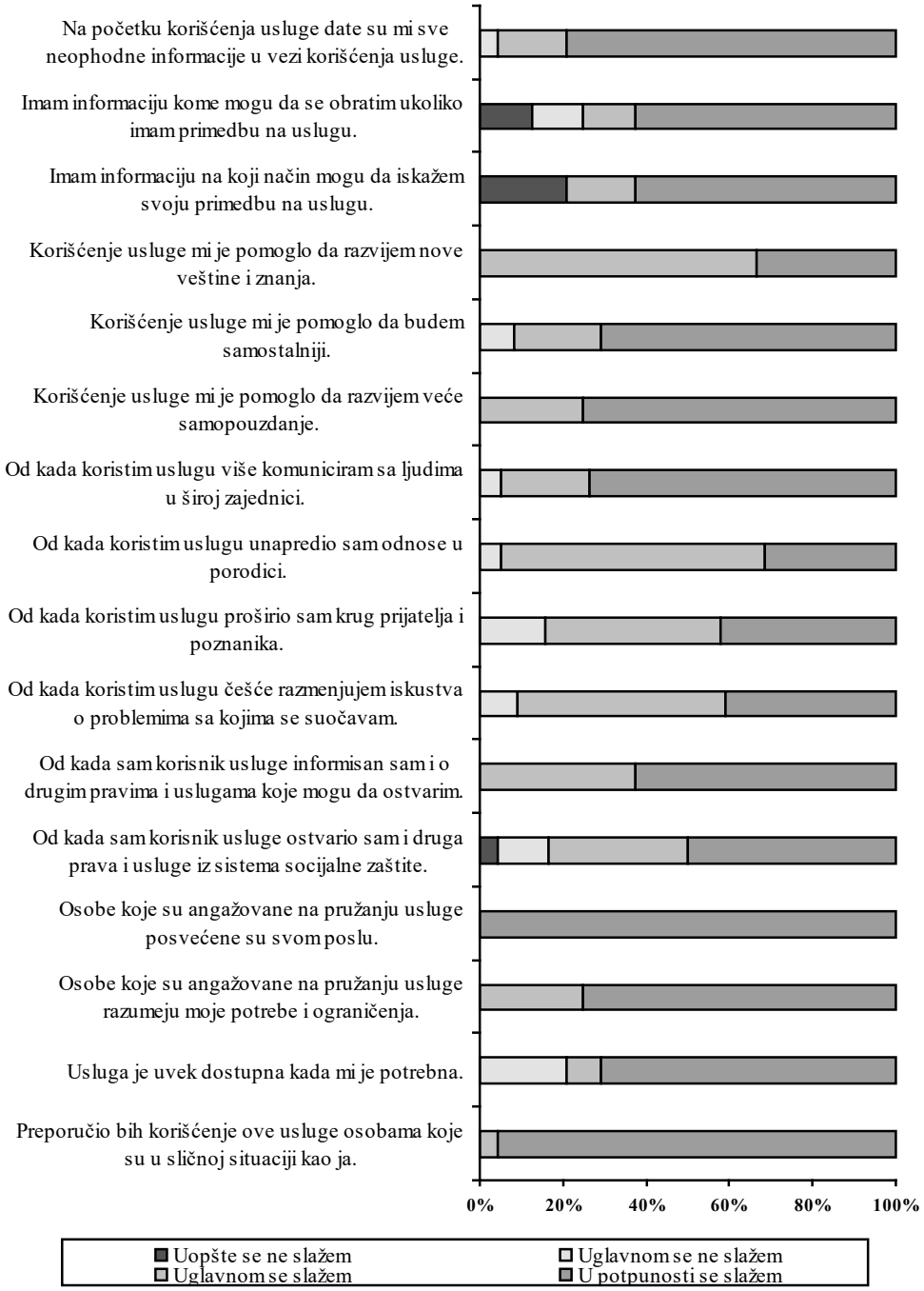
pomoć u kući. Upravo ove usluge su te za koje organizacije planiraju konkurisanje u narednom periodu, dve organizacije za uslugu personalnog asistenta, jedna za uslugu dnevnog boravka, jedna za savetovalište za osobe sa invaliditetom, dve nisu dale odgovor na ovo pitanje. Pored socijalnih usluga, organizacije sprovode i druge aktivnosti za korisnike. Najzastupljenije su sportske aktivnosti (takmičenja u šahu, sportski ribolov), potom okupacione radionice (slikanje, dekupaž), dok je jedna organizacija navela i pružanje pravne podrške.

Iz perspektive korisnika usluga, u odnosu na usluge koje su do sada koristili preko organizacije/udruženja čiji su članovi, visoko je ocenjena dosadašnja realizacija usluga na skali od jedan do maksimalnih pet. Ispitanici su u 42,3% koristili uslugu dnevnog boravka i ocenili je prosečnom ocenom 4,9; 34,6% uslugu personalnog asistenta sa prosečnom ocenom 5; 11,5% socijalno-edukativne usluge sa ocenom 3,6; 7,6% savetovalište kome je data prosečna ocena 3. Jedan korisnik je koristio uslugu predah smeštaja koju nije ocenio, dok druge usluge nisu bile zastupljene.

Korisnici usluga su ocenili da je korišćenje usluge u najvećoj meri doprinelo povećanju samostalnosti, samopouzdanja, razvoju veština i znanja u delu ličnog unapređenja funkcionisanja, dok je u kontekstu uključivanja u zajednicu najviše doprinelo razvoju komunikacije sa ljudima u široj zajednici. Korišćenje socijalne usluge pozitivno je uticalo, ali u manjoj meri, i na unapređenje porodičnog funkcionisanja korisnika. Korisnici su zadovoljni osobama koje su angažovane na pružanju usluge, a svi korisnici bi preporučili uslugu osobama koje su u istoj situaciji (Slika 3).

U delu upitnika „Preporuke za razvoj i unapređenje usluga", na pitanje izmene u načinu na koji je usluga organizovana, polovina ispitanika je potvrdila da su potrebne određene izmene koje se mogu svrstati u par grupa: ukidanje participacije za uslugu, obezbeđivanje redovnosti usluge i unapređenje fizičkih prepreka za pristup uslugama. Na pitanje koje je usluge potrebno razvijati u Gradu Kraljevu, najzastupljeniji su predlozi za dnevni boravak (9 ispitanika), personalnu asistenciju (9 ispitanika) i pomoć u kući (5 ispitanika). Na pitanje da li su učestvovali u dodatnim aktivnostima koje nisu u sklopu socijalnih usluga, 34,6% odgovorilo je potvrdno, od čega su bili najzastupljeniji odgovori koji se tiču likovnih radionica, potom kluba socijalne integracije, te je spomenuto učešće u humanitarnim aktivnostima, projektu „Pruži mi ruku" i edukativnim predavanjima.

Slika 3. *Zadovoljstvo korisnika socijalnim uslugama civilnog sektora u Gradu Kraljevu*



4. Zaključak

Nedržavni pružaoci socijalnih usluga, uzimajući u obzir sve vrste socijalnih usluga i odnos angažovanja sa državnim sektorom, najzastupljeniji su pružaoci usluga podrške za samostalan život, naročito usluge personalne asistencije sa kontinuiranim povećanjem udela učešća od 2012. godine. Dnevni boravak za odrasle osobe sa smetnjama u razvoju i invaliditetom i uslugu ličnog pratioca deteta koristi višestruko više korisnika, dok uslugu predah smeštaja koristi sve manji broj korisnika poslednjih godina. Organizacije osoba sa invaliditetom su dominantan pružalac usluga u okviru civilnog sektora, naročito kod onih usluga koje trenutno pokrivaju najveći broj korisnika. Nevladine organizacije kao akteri civilnog sektora u manjoj meri pružaju socijalne usluge usled demotivisanosti za ispunjenje kriterijuma i standarda za dobijanje licence. Stoga, kao osnovni akteri iz oblasti civilnog sektora, izdvojile su se organizacije osoba sa invaliditetom koje, nezavisno od postojanja socijalnih usluga, pružaju informacije, programe podrške i zastupaju interese određenih podgrupacija korisnika. Uz to, ove organizacije poseduju potrebnu kadrovsku strukturu i volonterske kapacitete.

Istraživanja na nacionalnom nivou su pokazala da su osnovni problemi sa kojima se susreće civilni sektor nedostatak finansijskih sredstava lokalnih samouprava, kao i nerazvijena svest o njihovom alociranju civilnom sektoru u svrhu razvoja socijalnih usluga. Iz ovog finansijskog problema proizilazi ograničeno trajanje usluga i odsustvo kontinuiteta usluga. Civilni sektor se pretežno finansira iz sredstava republičkog budžeta i donacija, dok lokalna samouprava daje prednost pružaocima usluga iz domena javnog sektora. Na lokalnom nivou Grada Kraljeva ovi nalazi su potvrđeni, uz dodatak da se pružaju nelicencirane usluge za koje finansiranje nije obezbeđeno za naredni period i dodatne aktivnosti za korisnike. U proteklom periodu na lokalnom nivou Grada Kraljeva najčešće su pružane usluge dnevnog boravka i personalne asistencije koje pružaoci percipiraju kao potrebne i u narednom periodu, takođe i korisnici. Korisnici socijalnih usluga visoko su ocenili opšte zadovoljstvo korišćenim socijalnim uslugama, dok su visoke ocene zabeležene i za unapređenje ličnog funkcionisanja, informisanost o pravima i poboljšanje uključenosti u širu lokalnu zajednicu.

Organizacije civilnog društva, u cilju iniciranja socijalnih usluga u saradnji sa jedinicama lokalne samouprave, moraju uzimati udeo u političkoj participaciji u lokalnoj zajednici. Preduslov za njihovo aktivnije učešće u lokalnom kontekstu je razvoj infrastrukturnih i kadrovskih kapaciteta kako bi se kreirale inovativne usluge i efektivno koristili namenski transferi. Takođe, porast korišćenja namenskih transfera bi pružio garanciju utemeljenja usluga u lokalnim Odlukama o socijalnoj zaštiti. Sa druge strane, potreban je aktivniji pristup javne administracije koja bi organizacijama civilnog društva obezbedila sufinansiranje neophodno za ispunjenje uslova u procesu licenciranja, koje se ne okončava činom dobijanja licence. Pored finansijskog aspekta, razvoj stabilne

organizacione veze između javne uprave i nevladinog sektora treba da uključuje monitoring, kontrolu rada i evaluaciju efekata pruženih usluga u cilju unapređenja kvaliteta usluga vaninstitucionalne zaštite za osobe sa invaliditetom.

Iz svega navedenog, civilni sektor možemo smatrati značajnim i dragocenim pružaocem socijalnih usluga. Civilni sektor brže detektuje potrebe, razvija usluge koje nedostaju u lokalnoj zajednici, poseduje potencijal za razvoj inovativnih usluga, a i pored ograničenih resursa korisnici prepoznaju pozitivne efekte njegovog angažovanja u Republici Srbiji.

Literatura

- Jeremić Brankica, Mladenović Ivan (2017): *Vodič za lokalne samouprave – Modeli i preporuke za unapređenje sprovođenja zakonodavnog okvira u oblasti socijalne zaštite*, Stalna konferencija gradova i opština, Beograd.
- Jovanović Vladan (2012): „Zakon o socijalnoj zaštiti i socijalna zaštita osoba sa invaliditetom", U: Trkulja Jovica *et al.* (ur.): *Zabrana diskriminacije osoba sa invaliditetom - zbornik radova*, Nacionalna organizacija osoba sa invaliditetom Srbije, Beograd, 179-194.
- Jovanović Vladan, Stevkovski Dajana (2014): *Priručnik za udruženja građana kao pružaoce usluga socijalne zaštite*, Građanske inicijative, Beograd.
- Kancelarija za saradnju sa civilnim društvom Vlade Republike Srbije (2015a): *Saradnja organa državne uprave i organizacija civilnog društva – Početno istraživanje za potrebe izrade prve Nacionalne strategije za stvaranje podsticajnog okruženja za razvoj civilnog društva u Republici Srbiji za period od 2015-2019. godine*, Beograd.
- Kancelarija za saradnju sa civilnim društvom Vlade Republike Srbije (2015b): *Godišnji zbirni izveštaj o utrošku sredstava koja su kao podrška programskim i projektnim aktivnostima obezbeđena i isplaćena udruženjima i drugim organizacijama civilnog društva iz sredstava budžeta Republike Srbije za 2013. godinu*, Kancelarija za saradnju sa civilnim društvom, Beograd.
- Matković Gordana (2009): „Uloga nevladinih organizacija u pružanju usluga socijalne zaštite", 7-50, u: Matković *et al* (ur.), *Uloga nevladinih organizacija u pružanju usluga socijalne zaštite*, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd.
- Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja, http://www.minrzs.gov.rs/cir/usluge, posećeno (27.04.2017).
- Pravilnik o bližim uslovima i standardima za pružanje usluga socijalne zaštite, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 42/2013.
- Pravilnik o licenciranju organizacija socijalne zaštite, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 42/2013.

- Rajkov Gordana (2012): „Sistemi podrške osobama sa invaliditetom" U: Trkulja Jovica *et al.* (ur.): *Zabrana diskriminacije osoba sa invaliditetom - zbornik radova*, Nacionalna organizacija osoba sa invaliditetom Srbije, Beograd.
- Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva (2016): *Mapiranje usluga socijalne zaštite u nadležnosti jedinica lokalnih samouprava u Republici Srbiji*, Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva, Beograd.
- Uredba o namenskim transferima u socijalnoj zaštiti, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 18/2016.
- Vuković Olivera *et al.* (2013): *Uporedno istraživanje lokalnih pružalaca usluga socijalne zaštite u Srbiji: konkurentnost i inovativnost civilnog sektora*, Trag fondacija, Beograd.
- Zakon o socijalnoj zaštiti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 24/2011.

Milica Jelić
Suzana Mihajlović Babić

UDC 364-22-056.26/.29(497.11)

Expert article
Received 23.05.2017.
Approved 11.07.2017.

INCLUSIVE ROLE OF CIVIL SOCIETY IN THE PROVISION OF SERVICES FOR DISABLED PERSONS IN THE REPUBLIC OF SERBIA

The reform of the social welfare system since the beginning of year 2000 was directed towards expanding the actors of system, along with the development of quality, efficiency and effectiveness of the rights and services that are provided to the users. The engagement of civil society in providing services to persons with disabilities has been continuously upgraded towards increasing the effectiveness of services to empower users.

The main objectives of this paper are the mapping of social services provided by civil sector, detection of obstacles in the development and implementation of social services of civil sector at local level, as well as assessment of users satisfaction with the provided services. Through analysis of documents, participation of the civil sector will be evaluated along with the mapping of the advantages and difficulties in the implementation of social services provided by the civil sector. Addition to this research is empirical research in the city of Kraljevo. Through a questionnaire addressed to the service providers and service users the content has been examined as well as the quality and possibilities of improving social services at the local level.

The results show that certain types of social services are more frequent, daily services and services for independent living, while in the city of Kraljevo project activities are often implemented and the main problem is the lack of continuous funding. Service users are mostly satisfied with the engagement of providers and with improving personal awareness of additional activities in which they can participate and the rights that they can exercise. Research findings are that the civil sector promotes social inclusion of persons with disabilities, but it is necessary to engage public sector in the development and implementation of social services at the local level.

Key words: *social services, persons with disabilities, civil society*

SPISAK RECENZENATA
/ LIST OF REVIEWERS

Prof. dr BABIĆ Blagoje – Srbija
Prof. dr BALTEZAREVIĆ Vesna – Srbija
Prof. dr BAZIĆ Miljojko – Srbija
Dr BEVANDA Vuk, vanredni profesor – Srbija
Doc. dr BLANUŠA Andrija – 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 ĆALOVIĆ Dragan
Doc. dr ĆEMALOVIĆ Uroš – Srbija
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
Prof. dr GAVRILOVIĆ Ana – Srbija
Doc. dr GRBIĆ Ana – Srbija
Prof. dr GRBIĆ Vladimir – Srbija
Prof. dr GRUJIĆ Biljana – Srbija
Prof. dr ISAKOVIĆ Smiljka – Srbija
Prof. dr IVANOVIĆ M. Olja – Srbija
Prof. dr JAKŠIĆ Dejan – Srbija
Prof. dr JEROTIJEVIĆ Zoran – Srbija
Prof. dr JOKSIMOVIĆ Dušan – Srbija
Dr JOKSIMOVIĆ Marijana, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr JOVANOVIĆ Tomislav – Srbija
Doc. dr JOVIĆ Vojislav – Srbija
Akademik KAMBOVSKI Vlado – Makedonija
Prof. dr KAPOR Predrag – Srbija
Prof. dr KERKEZ Marija – Srbija
Prof. dr KOMARISOV Vladimir S. – Rusija
Prof. dr KOVAČ Oskar – Srbija
Prof. dr KULIĆ Mirko – Srbija

Prof. dr KULIĆ Živko – Srbija
Dr LABOVIĆ Dragana, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr LAĐEVAC Ivona – Srbija
Dr LANGOVIĆ Zlatko, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr LANGOVIĆ-MILIĆEVIĆ Ana – Srbija
Prof. dr LAZAREVIĆ Žarko – Slovenija
Doc. dr LAZIĆ Dragana – Srbija
Prof. dr LENGHARTOVA Jana – Slovačka
Prof. dr LESAKOVA Dagmar – Slovačka
Prof. dr LJUBOJEVIĆ Ratko – Srbija
Doc. dr MANDARIĆ Marija – Srbija
Doc.dr MANIĆ Ljiljana – Srbija
Dr MANOJLOVIĆ Dragan, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr MARINKOVIĆ Darko – Srbija
Prof. dr MILANOVIĆ R. Milan – Srbija
Prof. dr MILANOVIĆ Vesna – Srbija
Dr MILETIĆ Vesna, vanredni profesor – Srbija
Doc. dr MILIĆEVIĆ Snežana – Srbija
Prof. dr MILISAVLJEVIĆ Momčilo – Srbija
Prof. dr MILIVOJEVIĆ Tatjana – Srbija
Prof. dr MILOVANOVIĆ Goran – Srbija
Prof. dr MILJKOVIĆ D. Strahinja – Srbija
Doc. dr MILJKOVIĆ D. Strahinja – Srbija
Prof. dr MILJKOVIĆ Dejan – Srbija
Doc. dr MILJUŠ Branko – Srbija
Prof. dr MINIĆ Milomir – Srbija
Doc. dr MITROVIĆ Ranka – Srbija
Doc. dr NESTOROVIĆ Milica – Srbija
Prof. dr NIKODIJEVIĆ Dragan – Srbija
Prof. dr NIKOLIĆ Marija – Srbija
Doc. dr NOVAKOVIĆ Dragana – Srbija
Prof. dr NOVAKOVIĆ Ivan – Srbija
Akademik OCIĆ Časlav – Srbija
Prof. dr OZGERCIN Kevin V. – SAD
Prof. dr PAJOVIĆ Slobodan – Srbija
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-DRAGIĆEVIĆ 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 RISTIĆ Lela– Srbija
Prof. dr RIZNIĆ Dejan – Srbija
Prof. dr SALVATORE Dominik – Italija
Prof. dr SIMIĆ Nataša, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr STANKOVIĆ Sanja – 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 TOŠOVIĆ – STEVANOVIĆ Aleksandra – Srbija
Doc. dr TRIFUNOVIĆ Dragana – Srbija
Prof. dr VELJOVIĆ Alempije – Srbija
Prof. dr VESELINOVIĆ Petar – Srbija
Dr VUČKOVIĆ Sanja, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr VUKONJANSKI-BOKINČOV Igor – Srbija
Prof. dr VUKSANOVIĆ Emilija – Srbija
Doc. dr ZAKIĆ Katarina – Srbija
Prof. dr ŽARKOVIĆ Nebojša – Srbija
Doc. dr ŽIVALJEVIĆ Aleksandra – 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 Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije visoko pozicioniran kao vodeći nacionalni naučni časopis u Republici Srbiji (M51).

„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 proveri 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 poslati 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 recenzenata 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 (2010[2]): *International Law in World Politics*, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder - London (objašnjenje: 2010[2] - 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 Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia, the journal is ranked amongst the leading national scientific journals in Serbia (M51).

"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. Trough 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 AGAINS 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 iniuriaiusoritur. 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 OpinioNecessitatis", *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), it s 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: AkehurstMichae (1984)l: *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 (2010^2): *International Law in World Politics*, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder - London (explanation: 2010^2 - 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).

www.megatrend.edu.rs