

MEGATREND REVIJA

MEGATREND REVIEW

3 | 2019

MEGATREND REVIJA MEGATREND REVIEW

3/2019



Megatrend univerzitet, Beograd
Megatrend University, Belgrade

MEGATREND REVIJA • MEGATREND REVIEW

№ 3/2019

Izdavački savet / Publishing Council:

Predsednik izdavačnog saveta / President of the Publishing Council:

Professor Mića JOVANOVIĆ, PhD

Članovi iz inostranstva / International Members:

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

Director of Global panel America (Global panel foundation)

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

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

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

Professor Norbert PAP, PhD – University of Pécs, Hungary

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

Članovi iz Srbije / Members from Serbia:

Professor Milojko BAZIĆ, PhD – Megatrend University, Belgrade

Professor Emeritus Oskar KOVAČ, PhD – Megatrend University, Belgrade

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

Professor Dragan NIKODIJEVIĆ, PhD – Megatrend University, Belgrade

Professor Milivoje PAVLOVIĆ, PhD – Megatrend University, Belgrade

Professor Vladimir PRVULOVIĆ, PhD – Megatrend University, Belgrade

Professor Milan STAMATOVIĆ, PhD – Metropolitan University, Belgrade

Professor Slobodan STAMENKOVIĆ, PhD – Megatrend University, Belgrade

Izdaje / Published by:

Megatrend univerzitet, Beograd / Megatrend University, Belgrade

Štampa / Printed by:

Tercija DOO, Bor

ISSN 1820-3159

UDK / UDC 33

Svi članci su recenzirani od strane dva recenzenta.

All papers have been reviewed by two reviewers.

Adresa redakcije / Editorial Address:

Megatrend revija / Megatrend Review

Bulevar maršala Tolbuhina 8

11070 Novi Beograd, Srbija

Tel.: (381 11) 220 31 50

Fax: (381 11) 220 30 47

E-mail: megatrendrevija@megatrend.edu.rs

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

Redakcija / Editorial Board:

Glavni urednik / Editor-in-chief:

Professor 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

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

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

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

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

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

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

Professor Valeria 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

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

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

Professor Emeritus Mijat DAMJANOVIĆ, PhD, Megatrend University, Belgrade

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

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

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

Direktor izdavačke delatnosti /

Publishing Director:

Branimir TROŠIĆ

Tehnički urednik /

Technical Editor:

Ana DOPUĐA

Pomoćnik glavnog urednika/

Assitant to the Editor in Chief:

Mirjana TOPIC

Lektor za srpski jezik /

Proofreader for Serbian language:

Dr Maja RADONIĆ

Lektor za engleski jezik /

Proofreader for English language:

Mirjana TOPIC

“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)- . - Београд : Megatrend univerzitet, 2004- (Бор : Тercija). - 24 cm

Текст на срп. и 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

SINIŠA POKOS	
EVROPA 2020. – NOVA GASNA KRIZA?	1

PRAVO – LAW

JELENA LOPIČIĆ JANČIĆ	
LJUBICA VASIĆ	
FOREIGN MEDICAL MISSIONS IN SERBIA IN THE FIRST WORLD WAR	15
DRAGAN DOKIĆ	
KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO SPREGA	
ODRŽIVOG RAZVOJA U PREHRAMBENIM KOMPANIJAMA REPUBLIKE SRBIJE	31

MENADŽMENT I MARKETING – MANAGEMENT AND MARKETING

DRAGANA ĐERGOVIĆ	
ULOGA HORIZONTALNE KOORDINACIJE	
U LIDERSKI VOĐENOJ VELIKOJ KOMPANIJ	49
TATJANA MILIVOJEVIĆ	
LJILJANA MANIĆ	
THE INVISIBLE AND UNDERESTIMATED CONTRIBUTIONS	
TO CREATIVE ACHIEVEMENTS	69
DANIELA RYBÁROVÁ	
PETER ŠTETKA	
SLAVKA ŠAGÁTOVÁ	
RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION AND BUSINESS PERFORMANCE	83

MEĐUNARODNI ODNOSI – INTERNATIONAL RELATIONS

NEMANJA DANILOVIĆ	
MEĐUNARODNE ORGANIZACIJE I NJIHOVA ULOGA	
SUBJEKTA MEĐUNARODNOG JAVNOG PRAVA	95

JAVNE POLITIKE – PUBLIC POLICIES

IGOR VUKONJANSKI	
ZNAČAJ I USPEŠNOST STRUČNOG USAVRŠAVANJA ZAPOSLENIH	
U JAVNOJ UPRAVI ODABRANIH ZEMALJA	115

INFORMACIONO DRUŠTVO – INFORMATION SOCIETY

MARIJA MARKOVIĆ BLAGOJEVIĆ

MIODRAG BRZAKOVIĆ

DARJAN KARABAŠEVIĆ

**ANKETNO ISTRAŽIVANJE MIŠLJENJA STUDENATA
O PRIMENI MULTIMEDIJALNOG SADRŽAJA NA EFEKTE
U SAVREMENOJ NASTAVI INFORMATIKE**

133

PRIKAZ KNJIGE – BOOK REVIEW

MARKO KRSTIĆ

LEAVING TERRORISM BEHIND:**INDIVIDUAL AND COLLECTIVE DISENGAGEMENT**

149

SPISAK RECENZENATA / LIST OF REVIEWERS

155

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

159

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

169

EVROPA 2020. – NOVA GASNA KRIZA?

Rad prikazuje i prognozira događaje 11 godina nakon poslednje Evropske gasne krize. Cilj rada su projekcije i događaji koji se odvijaju i ukazuju mogućnost suočenja Evrope s nestašicama ili manjom opskrbom tog strateški važnog energenta, a koji bi mogao da dovede do redukcije prirodnog gasa i utiče na cene tog energenta, samim time i na gospodarstvo Evrope i sveta. Države Evrope aktivno provode mere za smanjenje rizika nestašice gasa kao energenta. Aneksija Krimskog poluostrva, kompleksan odnos Rusije i Ukrajine, Evropska unija i sankcije Rusiji, stanje međuovisnosti za distribuciju i kontinuirani sporovi su operacionalni određeni pojedinačni činioci u ovome radu. Opasnost nestašice ili manje opskrbe gasom pretila ako Gazprom prekine isporuku Naftogasu (Ukrajina), a kao osnova prognoze je završetak desetogodišnjeg ugovora o snabdevanju i distribuciji gasa koji završava 31. decembra 2019. Pregovaranja o novome ugovoru provode se uz medijatora – Evropsku komisiju. Gazprom diverzifikuje distribuciju gradnjom i završetkom Severnog toka 2 na severu Evrope i Turskog toka na jugu Evrope.

Metode istraživanja koje autor koristi su: metodom analize i sinteze uočene procese i pojave dovodi u vezu s širim problemima koji se javljaju u regionu, koristi proverene hipoteze iz lične doktorske disertacije, uobičajene statističke metode, metodu apstrakcije i konkretizacije i metodu deskripcije svih relevantnih događaja. Rezultat istraživanja može da bude osnova za saznanja u ovome području, doprinosi razumevanju gasne industrije kao i njenog daljnjeg razvoja i strategije u regionu. Zaključak je da je diverzifikacija gasnog snabdevanja neophodna za celovitost i sigurnost Evropske unije te za daljnji razvoj i rast BDP-a.

Ključne reči: Gazprom, gasna kriza, distribucija gasa Evropa, Evropska komisija, energetske strategije, Krim, sankcije Evrope i SAD-a

* Interdompaneli - ParkettCO Austrija grupa, Hrvatska, s.pokos@interdompaneli.hr

1. Gazprom

Gazprom je najveća i najvažnija ruska i globalna energetska tvrtka. Treba da razlikujemo Gazprom od Gazpromnjefta. Gazpromnjeft je kompanija Gazproma preko koje Gazprom deluje. Neke od delatnosti Gazproma su: geološko istraživanje, proizvodnja, transport, skladištenje, prerada i prodaja gasa, gasnog kondenzata te distribucija i proizvodnja toplote i električne energije. Gazprom nastoji da ostvari svoj strateški cilj – lider među globalnim energetske preduzećima na nekoliko načina od kojih bih istaknuo ispunjavanje svojeg naučnog i tehničkog potencijala.¹ Najveće rezerve prirodnog gasa na svetu pripadaju Gazpromu s 17 odsto udela u globalnim rezervama, te s čak 72 odsto u ruskim rezervama. Osim toga, Gazpromu pripada i najveći svetski transportni sustav gasa. Neki od trenutnih velikih projekata su: razvoj gasa na Yamal poluostrvu, arktičkom polu, istočnom Sibiru i ruskom Dalekom istoku, kao i niz istraživanja i proizvodnih projekata ugljikovodika u inostranstvu. Gazprom se ističe kako proizvodnjom, tako i izvozom izvan bivšeg SSSR-a, a najveći je izvoznik zemnog prirodnog gasa u svetu (LNG-a). Tržište LNG-a mnogo brzo raste. Pomoću novih inicijativa i u okviru postojećeg projekta Sahkalin II Gazprom nastoji da ojača svoju poziciju na LNG tržištu. Ništa manje značajna nije ni proizvodnja električne i toplotne energije.

Od decembra 2016. godine Grupa Gazprom razvija 151 naftno polje u Rusiji. Područje naftnog i gasnog područja Nadim-Pur-Taz u autonomnom području Jamal-Nenets ostaje glavni proizvodni centar za Gazprom. Grupa razvija uljne depozite prvenstveno u autonomnom području Yamal-Nenets i autonomnom području Khanti-Mansi - Jugra, kao i u regijama Tomsk, Omsk, Orenburg i Irkutsk i Pechora.² Van granica Rusije glavne aktivnosti Gazprom Grupe uključuju istraživanje nafte i gasa, proizvodnju ugljovodonika, isporuku usluga i nabavka novih naftnih i gasnih dobara u ključnim svetskim regijama. Grupa Gazprom posluje u Africi, CIS-u, Europi, Latinskoj Americi, Bliskom Istoku i Jugoistočnoj Aziji.³

Tabela I. Vlasnička struktura Gazproma (udio u %)

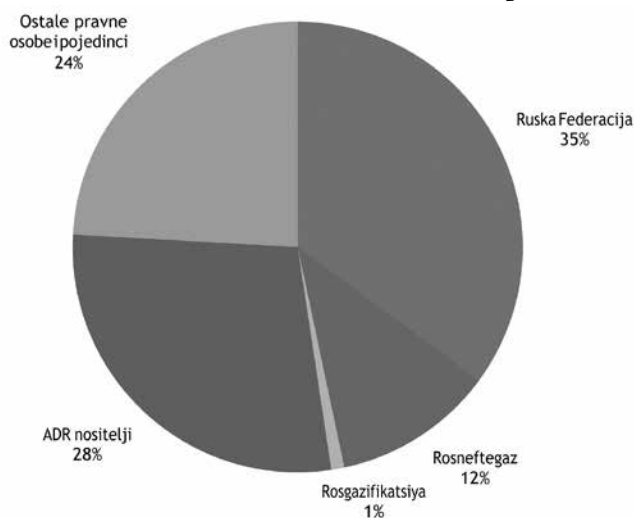
RF zastupana Federalnom agencijom za upravljanje državnom imovinom	33,37
Rosneftegaz *	10,97
Rosgazifikatsiya *	0,89
ADR nosioci	26,86
Ostale pravne osobe i pojedinci	22,91
Ukupno	100.00

Izvor: <http://www.gazprom.com/investors/stock/>, tvrtke koje kontrolira ruska vlada.

¹ "O Gazpromu", <https://www.gazprom.com/about/> (8.7.2019.)

² "Russias gas pipelines", <https://demarse.ru/hr/design-construction-and-management-of-main-gas-pipelines-russias-gas-pipelines-a-map-and-a-diagram.html> (8.7.2019.)

³ "Company overview", <https://www.gazprom-neft.com/company/at-a-glance/> (8.7.2019.)

Slika 1. Vlasnička struktura Gazproma

2. Prenos i skladištenje gasa

Gazprom neprestano gradi nove pogone za prenos gasa i nadograđuje postojuće. Gazprom je unazad pet godina naručio oko 6.900 hiljada kilometara gasovoda u Rusiji. To nije neuobičajeno s obzirom da Gazprom poseduje najveći svetski transportni sastav gasa. Najveći deo se sastoji od UGSS-a ⁴Rusije. UGSS nije samo prevoz, već obuhvata proizvodnju, preradu, prenos, skladištenje i distribuciju gasa u evropskoj Rusiji i zapadnoj Sibiriji. Značaj UGSS se očituje u tome što prenosi gas od bušotine do krajnjeg potrošača. UGSS ovu veličinu pokazuje pouzdanost i neprekinuto snabdevanje gasom, čak i pod visokim opterećenjem. Neki od razloga za to su: centralizovana kontrola, znatna razgranatost i paralelni transportni pravac. Gazprom Grupa, takođe, poseduje gasovod na ruskom Dalekom istoku, Sakhalin - Khabarovsk - Vladivostok, Sobolevo - Petropavlovsk-Kamčatski.

3. Prisustvo Gazproma u regiji

Tokom minule godine Gazprom je mnogo investirao u Turski tok.⁵ Već krajem ove godine prva linija trebala bi da počne s radom. Planirano je da Turski tok započinje na obali evropskog dela Turske u blizini Kikoi. Isporuka gasa je u Luleburgazu za turske kupce. Isporuka za evropske kupce je granični prelaz između

⁴ "Unified Gas Supply System of Russia", <https://www.gazprom.com/about/production/transportation/> (8.7.2019.)

⁵ "Turkstream", <https://www.gazprom.com/projects/turk-stream/> (8.7.2019.)

Turske i Grčke u Ipsali. Projekat je u skladu sa svim standardima zaštite životne sredine. Tehnologije gradnje i rada za podzemni gasovod predviđaju minimalan uticaj na životnu sredinu, geologiju morskog dna. Gazprom je sklopio kratkoročni ugovor s hrvatskim „Prvim plinarskim društvom“ (PPD).⁶ Ugovor je produžen do 2027. godine i njime se Gazprom obvezao isporučiti jednu milijardu prostora metara gasa godišnje. Nemačka je izgradnjom gasovoda Severni tok⁷ omogućila direktne poslove s Rusijom, i donela korist i drugim članovima EU-a. Naime, time Nemačka može da bez posrednika i uticaja sa strane, ugovara i realizuje svoje poslove s Rusijom za gas. Ali, u isto vreme kad je to sebi omogućila, pridružila se SAD-u u sprečavanju izgradnje Južnog toka, koji bi ruskom gasu omogućio monopolni položaj na balkanskom tržištu, ostavivši balkanske zemlje da zavise od milosti svojih suseda koji su bolje umreženi u evropsku mrežu gasovoda. To je najteže pogodilo Bugarsku i Srbiju. One su ostale bez dodatnog dolaznog pravca gasa, ali i bez zarade na njegovom transportu preko svojih teritorija dalje na zapad, sve pod izlikom da su ovako manje zavisne o ruskom gasu. U to su ih uveravali Amerikanci, stiskajući ih da se okrenu kupovini njihovog duplo skupljeg tečnog gasa, koji će im dostavljati preko LNG terminala. Nemačka je pvela EU u novu politiku oslanjanja na vlastite snage jer Trampova Amerika više nije tako pouzdan saveznik kako se to decenijama unazad Evropljanima činilo. Bugarski predsednik Bojko Borisov je na istanbulskom kongresu, proizvođače nafte i gasa obavestio o izgradnji europskog centra za prikupljanje gasa u Bugarskoj. Objavio je i da je, nakon Mađarske, i Bugarska s Gazpromom potpisala sporazum o izgradnji bugarske dionice kraka Turskog toka, čime se odmah pridružila i Srbija. Srbija se, među ostalim, pridružila zbog podrške EU-a, Nemačke i Turske. Turska je novi veliki igrač u naftno-gasnom biznisu između Europe i zemalja proizvođača nafte i gasa u njezinom susedstvu. Politika oslanjanja na sopstvene snage EU-a na Balkanu se ostvaruje putem balkanske mreže gasa, ali i oživljavanjem Berlinskog procesa. Berlinski proces je u Trstu, iz dosadašnje uglavnom deklarativne faze, evoluirao u konkretniju i opipljivu fazu Berlin plus procesa. Domaćin tršćanskog skupa, talijanski ministar spoljnih poslova Anđelino Alfano, kao glavni njegov cilj istaknuo je realizaciju do sada definisanih projekata, u prvom redu energetskih i infrastrukturnih, kako bi se i preostalih šest balkanskih zemalja integrisalo u EU, ali tako da i one 'uzmu svoju sudbinu u svoje ruke'.

Interesi velikih sila susretali su se na Balkanu. Velike sile nastojale su raznim pritiscima (npr. ucene naftom i gasom) osigurati svoje interese.⁸ Balkan se tome nije učinkovito odupirao. Zanimljivo je promatrati hoće li se bolje odupirati sada

⁶ "PPD i Gazprom", <https://www.ppd.hr/ppd-i-gazprom-potpisali-dugorocni-ugovor-o-opskrbi-prirodnim-plinom-v14> (8.7.2019.)

⁷ "Nordstream 2 – project rationale", <https://www.nord-stream2.com/project/rationale/> (8.7.2019.)

⁸ Prvulović Vladimir (2006.): "Ekonomska diplomatija, Treće dopunjeno izdanje", Megatrend univerzitet primenjenih nauka, 7

kada interese balkana deli i EU. Verovatno će to doprineti boljoj opskrbi naftom i gasom. Od raspada SSSR-a čiji je pristup bio pretežno vojni, Rusija se okreće ekonomskoj ekspanziji pomoću nafte i gasa i time čini zavisnima veliki broj zemalja. Evropa najviše gasa uvozi iz Rusije. Posledično Evropa zavisi od ruskog gasa. Rusija je najveći snabdevač energije za Evropsku uniju. Ruski gas snabdeva četvrtinu ukupne potrošnje Evropske unije. Rusija doprinosi sa oko 7% ukupne potrebe energije u Evropskoj uniji, te doprema 37% nafte, 24% prirodnog gasa, 18% tečnih goriva, 14% nuklearne energije, te 7% obnovljive energije.⁹ S obzirom da je svesna važnosti dobrih odnosa s Rusijom, Evropska unija je najveći ulagač u ruski energetski sektor. EU i Rusija sarađuju na velikim projektima. Gazprom s evropskim partnerima (francuski Total i norveški „Statoil Hidro“) gradi dva ključna gasovoda prema Evropi. Severnim tokom, gas će ići iz Barentovog mora u severni i srednji deo Evrope.

Južni tok ključni je projekat za jugoistočnu Evropu.¹⁰ Rusija je to prepoznala i uspeła da pridobije sve zemlje čija im je teritorija značajna za realizovanje projekta. Ključni sporazum postignut je između Gazproma i ENI (italijanske naftne industrije). To je važno jer se gas prenosi preko Crnog Mora, Bugarske prema Italiji i Srbiji (južno i severno). Uloga Kazahstana i Turkmenistana također nije zanemariva. Kazahstan i Turkmenistan pristali su da njihov gas ide na Zapad preko Rusije. Izazov za Gazprom svakako predstavlja pomorski transport. Naime, Gazpromovi konkurentni - velike naftne kompanije poput „Shella“ i „Ekkona“ imaju svoje tankerske flote. Zbog toga se i Gazprom okreće izgradnji LNG tankera. Gazprom je pokazao interes i za navodna nalazišta gasa u severnom i južnom Jadranu. Glede vlasničke strukture Gazproma, treba da se ima na umu da je vlasnik Gazproma ruska vlada. Dmitrij Medvedev bio je direktor Gazproma pre nego što je stupio na dužnost predsednika Rusije. U zadnje vreme sukob s Ukrajinom ima negativan uticaj na Rusiju. Ukrajina je podeljena među sobom. Postoje dve regije s različitom istorijom i različitim jezicima. Istočni deo je priklonjen Rusiji, a zapadni se zalaže za nezavisnost i okretanje Evropskoj uniji. Ostaje i pitanje Krima. Na Krimu su živeli Tatari. Krim je u 18. veku anektiran od Rusije. Za doba SSSR-a Tatari su proterani s Krima. Nakon SSSR-a mogli su da se vrate nazad. Dva veka kasnije Krim je pod upravom (administracijom) Ukrajine. Nakon toga, tadašnji predsednik SSSR-a Nikita Hruščov 1954. poklanja Krim Ukrajini, ali Ukrajina je tada pripadala SSSR-u. Tada se taj potez doimao rutinski, ali danas ima brojne posledice za obe države. Danas je, osim Tatara, većina stanovništva ruskog porekla. Krim je izuzetno važan za Rusiju zbog geostrateških interesa. Krim omogućuje Rusiji pristup većim morima. Razumevanje inte-

⁹ “Gas Export and Enhancing Reliability of Gas Supply to Europe”, <https://www.gazprom.com/press/news/conference/2019/export-to-europe/> (8.7.2019.)

¹⁰ Bursać, Dejan, “Južni tok i alternativni putevi snabdevanja energijom na balkanu, Institute for political studies”, <http://www.ips.ac.rs/publications/juzni-tok-i-alternativni-putevi-snabdevanja-energijom-na-balkanu/> (8.7.2019.)

resa ključno je za razumevanje sledećih događaja. Ukrajinski predsednik Viktor Januković, krajem 2014. godine, našao se u nezavidnoj poziciji. Zbog vrlo teške ekonomske situacije u državi morao je izabrati, ili će Ukrajina da pristupi EU, ili će da uzme velik zajam (15 milijardi dolara) od Rusije. Naravno, vezujući se još više za Rusiju, Ukrajina bi bila bliže Evroazijskoj uniji zajedno sa Belorusijom, Kazahstanom i Rusijom. Ukrajinski predsednik na kraju je izabrao ruski novac. U glavnom gradu Ukrajine, Kijevu, ova odluka podstakla je velike proteste. Naravno, u organizaciji protesta i protest samom ulogu su imali i strani faktori. Činilo se da je ovaj pokret dobio novu dimenziju – borba protiv korupcije. Protest je dobio mnogo nasilnu notu (stradanje više od 100 ljudi) i ujedinio do sada nespojive političke smerove. Zatim je predsednik Januković pobjegao u Rusiju. Opozicija je organizovala nove izbore u maju 2015. godine. Sada sledi reagovanje Rusije. Tokom zadnjih dana protesta, Putin je naredio iznenadne vojne vežbe na granici sa Ukrajinom i u ruskoj bazi na Crnom moru, na Krimu. No, to nije bilo sve. Naoružane osobe u neoznačenim uniformama i maskama preko lica okružili su vazdušne luke i regionalne zgrade vlade na Krimu. U takvim okolnostima, Krim je glasao za prorusku vladu i donesena je odluka o održavanju referenduma o budućnosti Krima. Kao što je ranije pomenuto, velik dio Krimске populacije je ruskog porekla. Na referendumu stanovnici su morali da odluče da li žele da se pridruže Rusiji, ili žele da vrate Ustav Krima iz 1992. i da je Krim deo Ukrajine. Zvanični rezultat iz Autonomne Republike Krim bio je 96,77 odsto glasova za integraciju regiona u Rusku Federaciju sa odzivom birača od 83,1 odsto.¹¹ Međutim, mnoge države ne priznaju taj referendum. Npr. Evropska unija, SAD, ukrajinski i krimski Tatari, osudili su odluku i proglasili referendum neispravnim jer nije u skladu s ukrajinskim Ustavom i međunarodnim pravom. U martu 2014. godine, krimski je parlament proglasio nezavisnost od Ukrajine i zatražio pridruživanje Ruskoj Federaciji. Samo dan kasnije, 18. marta 2014, Rusija i Krim potpisali su sporazum o pristupu Republike Krim i Sevastopole Ruskoj Federaciji. Već krajem meseca, na generalnoj skupštini UN-a ovaj je sporazum proglašen nevažećim i ilegalnim.¹² Sredinom aprila 2014, ukrajinski parlament proglasio je teritorij Krima privremeno okupiran od strane Rusije. Poput Evropske unije, i SAD i Kanada, pokušali su da izvrše pritisak na Rusiju da odustane od aneksije Krima. Nešto kasnije, Putin je održao dva govora, u kojima je osudio zapadnjačko licemerje i proslavio pobjedu, koju je dobio ' bez ijednog pucnja i bez ljudskih žrtava '. U svom sledećem govoru, Putin je slavio ' povraćaj kući ' Krima.¹³ S druge strane, Januković je aneksiju Krima nazvao tragedijom. SAD i EU ubrzo su odredile sankcije. Sankcije su uključivale stav-

¹¹ "Crimea - Encyclopaedia Britannica", <https://www.britannica.com/place/Crimea> (8.7.2019.)

¹² Roy Allison(2014): „Russian ‘deniable’ intervention in Ukraine: how and why Russia broke the rules“, Oxford Academic, *International Affair* Volume 90, Issue 6, 1257

¹³ Myers L. Steven, Berry Elen (2014): "Putin Reclaims Crimea for Russia and bitterly Denounces the west", *The New York Times*

ljanje na crne liste ljudi povezanih s događajima na Krimu i Putinove saveznike. Osim toga i neke banke su završile na crnim listama. Na crnim listama uglavnom se nalaze moćni poslovni ljudi kojima zabrana ulaska u SAD predstavlja veliki problem za redovno poslovanje. Osim poslovnih ljudi na listi su i političari. Ipak, Banka Rusije trpi značajne poteškoće. Njezin rejting opada usled toga što više ne može da koristi neke kreditne kartice. Osim zabrane ulaska u SAD, crna lista podrazumeva zabranu korišćenja američkih dolara u poslovanju što je, ako uzmemo u obzir činjenicu da su dolari najzastupljenija valuta koja se koristi na 87% globalnih finansijskih tržišta, mnogo teška posledica. Kapital se značajno smanjio u Rusiji, a i agencije su smanjile kreditni rejting Rusije. Osim teških udaraca na Rusku privredu, Evropska unija i SAD su obećale Ukrajini 16 milijardi dolara kredita za pomoć u sanaciji njene ekonomije. Kada je reč o interesima koje Rusija ima u celokupnoj situaciji, jugoistočni je region Ukrajine od velikog značaja, jer je on ekonomski najrazvijeniji deo Ukrajine, te je njegova industrija gotovo potpuno povezana sa ruskom industrijom. Takođe, 60% proizvodnje se izvozi u Rusiju. Ekonomski analitičari su došli do zaključka da bi, ukoliko izgube rusko tržište, mnoge fabrike u Ukrajini bile zatvorene, a velik broj ljudi bi dobio otkaz. Mnogi evropski lideri smatraju da bi Evropa trebalo ozbiljno da radi na redukovanju zavisnosti uvoza nafte i gasa iz Rusije i tu je fokus krize u Ukrajini¹⁴. Geografska lokacija Ukrajine i činjenica da su cevovodi za izvoz nafte i gasa izgrađeni (za vreme postojanja SSSR-a) upravo kroz ukrajinski teritorij, čini Evropu zavisnom od dogovora između Moskve i Kijeva. Sve je rezultiralo potrebom da EU uskladi svoje politike¹⁵ o Ukrajini s interesima osiguravanja dopremanja energije. Moguće posledice krize u Ukrajini su različite i mogu uticati na svetsku trgovinu i to kroz smanjenje ruskog uvoza i ruskog ograničenja izvoza energije. Po svemu sudeći, EU bi prva mogla osetiti posledice. Naime, Dojč Banka je objavila mišljenje da su najizloženije francuske banke koje su imale potraživanja od Rusije u iznosu od 51 milijardu dolara. Ukoliko trgovina bude pogođena krizom, to će najviše uticati na Nemačku, čijih se 3,3% izvoza kreće prema istoku. Kada je reč o energiji, Nemačka uvozi oko jednu petinu uglja i četvrtinu nafte iz Rusije, dok Finska uvozi 100% prirodnog gasa i više od dve trećine nafte, takođe iz Rusije. Dakle, zavisnost Evropske unije od situacije između Rusije i Ukrajine snažna je i jasna, pa su trgovina i privreda navedenih zemalja međusobno zavisne, stoga je bitno da se krizom u Ukrajini upravlja i tako ublažava njen uticaj.

¹⁴ "EU, Russia confident about Ukraine gas transit deal, despite tense talks", <https://www.euractiv.com/section/energy/news/eu-russia-confident-about-ukraine-gas-transit-deal-despite-tense-talks/>, (8.7.2019.)

¹⁵ Berković Svetlan (2006.): "Diplomacija i diplomatska profesija", *Urban – Media*, Dubrovnik, 15

4. Ruski interesi u Ukrajini

Tokom krize na Krimskom poluostrvu i sukoba između proruskih pobunjenika i ukrajinske policije te vojske koji su bili intenzivni u jugoistočnoj Ukrajini, nije bilo naznaka za rešavanje situacije. Moskva je izbegavala učešće u sukobima. Iz tajnih službi i ekonomske diplomatije jasno je da sukob i dalje postoji i očigledno je da Kremlj ne odustaje od Ukrajine. Zapad ne želi da se odrekne Ukrajine. Zapad krši nepisani sporazum da Rusija, posle raspada SSSR-a, ima upravno pravo u zemljama bivšeg SSSR (uključujući i Baltičke Republike). Na drugoj strani, bez Ukrajine, Rusija se bavi i njihovim uticajem na postsovjetske carinske unije koji predstavljaju konkurenciju Evropskoj Uniji i stoga, Rusija pozicionira kao alternativa globalnim političko – ekonomskim snagama. Značajniji i gotovo nezamisliv razlog zašto je jugoistok Ukrajine važan za Rusiju. Putin je rekao da je to ekonomski najrazvijeniji deo Ukrajine, i skoro je u potpunosti povezana sa ruskim ministrom industrije. Kao i 1. januara 2009. radi dospelog duga Gazpromu, neadekvatnog održavanja gasovoda i neovlašćenog povlačenja gasa iz sustava, naznake su da novi ugovor između ruskog Gazproma i ukrajinskog Naftogaza neće biti potpisan. To bi značilo prestanak dobave i distribuciju gasa kroz ukrajinske gasovode. Prekid transportovanja ruskog gasa kroz ukrajinske gasovode prema Evropi značio bi nove redukcije prirodnog gasa za ceo niz država istočne i srednje Evrope. Istorijski kompleksan odnos Rusije i Ukrajine oko transportovanja i opskrbljivanja prirodnim gasom su doveli do prve gasne krize krajem 2005. godine¹⁶ kada je oboren Leonid Kučma proruski predsednik. Tada je Gazprom radi nepostignuća željene cene gasa u novome ugovoru smanjio isporuke samo za Ukrajinu, pa je Ukrajina pod pritiskom potpisala novi ugovor. Međutim krajem 2007, Gazprom opet vrši pritisak, pretnjom isporuke gasa i zbog dospelih dugovanja. Prelaznim dogovorom februara 2008. se dogovor postigao, međutim kako je dug Ukrajine rastao, tako su ga i osporavali. Gazprom je prestao distribuirati gas Ukrajini 1. januara 2009, a zatim i celoj Evropi nekoliko dana kasnije što je potrajalo gotovo 20 dana. Tada su evropske države Srednje Evrope bile prisiljene da uvide redukcije gasa, smanjile su prvo količine industrijskim potrošačima, što za sobom povlači manju proizvodnju i ostale povezane probleme kao i milionske gubitke. Gasna kriza 2009. završila je potpisivanjem desetogodišnjeg ugovora između Gazproma i Naftogaza i taj ugovor ističe 31. decembra 2019, a novi još nije potpisan. Verovatni razlozi da Rusija i Ukrajina ne postignu dogovor i potpišu novi ugovor su političke prirode, geostrateški i poslovni. Autor ovog članka je približio to u stručnom članku iz 2014. godine.¹⁷ Nakon velike gasne krize 2009. Rusija preduzima strategiju izgradnje dodatnih distributivnih gasovoda kao diverzifikaciju tokova za distri-

¹⁶ Stern P. Johnatan (2005): "The Future of Gas and Gazprom", *Oxford University Press*, 60

¹⁷ Pokos Siniša (2014): "Ekonomska diplomatija u odnosu na uticaj predsedničkih ovlašćenja" *The Business Review*, Cambridge, 9

buciju Evropi. Prvih godina nakon te gasne krize Evropska unija je podržavala Rusiju u takvoj strategiji. Izgrađen je Severni tok, snadbevački smer koji direktno spaja Rusiju i Nemačku, zatim je započet i Južni tok koji je bio planiran kroz Crno more da se distribuje gas za za države istočne i južne Evrope, međutim radi svetske krize i recesije 2008/2009 godine je projekt propao, jer se Evropska komisija usprotivila radi smanjenja potrošnje gasa izazvane recesijom. Rusi nisu potpuno odustali od tog snadbevačkog smera te su nastavili gradnju novim smerom preko Bugarske i imenovali ga Turski tok. Rusi su na severu krenuli u gradnju Severnog toka 2, novog gasovoda po ruti postojećeg. Nakon Ukrajinske krize i aneksije Krima od strane Rusije, Evropske države rade politički pritisak i uvode delimične sankcije, međutim kako Nemačke banke delimično finansiraju projekt i preduzeća iz Nemačke i Evrope sudeluju u izgradnji - projekt ide prema kraju.¹⁸ Gazprom je diverzifikovao transport gasa, Severni tok 2 još malo i pušta se u pogon. Za Turski tok završetak izgradnje je predviđen za 2021. godinu, tako da Gazprom više neće imati potrebu snadbevanja korišćenjem Ukrajinskih gasovoda, osim u manjim volumenima koji možda neće da budu dovoljni za održavanje gasnog sustava na minimumu. Predviđanja su da to neće biti do 2021. godine, do tada Ukrajina nastoji pregovorima maksimizirati Ugovore o snadbevanju. Evropska komisija sudeluje u medijaciji ugovora. Rusi nude produženje aktuelnog ugovora, ali na neobvezujući broj godina, zatim traže garancije Evropske komisije da će ukloniti regulative koji Gazpromu ne dozvoljavaju ili opterećuju gradnju novih opskrbnih smerova kao i poništavanje arbitražnih sporova koji se vode između Gazproma i Naftogaza. Ukrajina traži od Gazproma da zakupi 60 milijardi m³ snadbevačkog kapaciteta kroz njihove postojeće gasovode uz obavezu plaćanja bez obzira na realizaciju snadbevanja. Evropska komisija podržava ugovor na 10 godina, ali ne podržava inzistiranje na količini gasa. Za sada u pregovorima nema konačnog dogovora, pa Naftogas najavljuje povećanje količine uskladištenog gasa 12 milijardi m³ gasa koje stavlja na raspolaganje Evropskim državama, pojedine države jugoistočne Evrope već sada se snadbeavaju i pojačavaju zalihe gasa pa čak i gas potreban za celu jednu godinu (Mađarska). Gazprom slabi pozicije lokalnih kompanija na gasnom tržištu, kako bi Gazprom posredničke kompanije sustavno ostvarivale dominantne pozicije. Ruski uticaj dopire i obuhvata sami vrh vlasti Evropskih država te obeležava povećanje ruskog kapitala lokalnih gospodarstava Središnje i Istočne Evrope i vodi u smeru kleptokratske liberalne demokratije. Ruska interesna sfera rezultise liberalizaciji gasnog tržišta Evropske unije, što je na istoku već rezultisalo monopolskom pozicijom Gazproma. Naime, situacija deluje da je liberalizacija omogućila i otvorila istočnoevropska tržišta različitim preprodavačima, ali sav gas kojim trguju dolazi iz istog izvora. Bezbednost distribucije gasa zavisi samo o jednom dobavljaču postaje instrument političkog pritiska, viđenog

¹⁸ Pokos Siniša (2019): "Uloga ekonomske diplomatije u strateškom preuzimanju naftnih kompanija Jugoistočne Evrope," Megatrend Univerzitet, 17

za vreme i nakon Ukrajinske gasne krize 2009.¹⁹ Dominacija na gasnom tržištu otvara prilike za korupciju koja može umanjivati i promeniti vladavinu prava kao i jačati terorizam. Ekonomija Evrope ima za cilj nisko korišćenje ugljenika, a zavisnost o ruskom gasu usporava taj smer. Problem je istočnoevropskih država što se u velikoj meri i dalje koriste termoelektranama na ugljenik za proizvodnju električne energije, a sve zato da se diverzifikuje proizvodnja energije, jer potpunim korištenjem gasa postale bi potpuno zavisne i izložene ruskim ucenama oko cena i dobave gasa. Ruski spoljnopolitički ciljevi su približavanje Evropi, ali na način da se preko istočne Evrope putem energetske zavisnosti politički podčini, umesto da zbližavanje podstiče većim nivoem demokratije. Rusija tim spoljnopolitičkim ciljevima usmerava istočnu Evropu prema smanjenju jedinstva Evropske unije i provode takozvanu retrogradnu tranziciju za slabljenje institucija vlasti Evropske unije. To Rusiji omogućava izbegavanja bilateralnih odnosa sa Evropskom unijom i otvara smer multilateralnih pojedinačnih odnosa s državama.²⁰ Primer je odnos s mađarskim predsednikom vlade Viktorom Orbanom koji se pokazao kao saveznik Rusije unutar Evropske unije, koji promoviše takozvanu hrišćansku liberalnu demokratiju i zasebne stavove prema pitanjima u Evropskoj uniji (npr. azilantska kriza i energetska nezavisnost).

5. Zaključak

Diverzifikacija gasnog snabdevanja je neophodna za celovitost i sigurnost Evropske unije, daljnji razvoj i za rast BDP-a. Bitno je i istaknuti projekcije za budućnost koje prikazuju da će potražnja za energentima biti sve veća i da je jasno da se sa porastom intenziteta trgovine razvijaju nova partnerstva, nove investicije, ali i svaka strana nastoji što povoljnije, 'proći', i zadovoljiti svoje potrebe i interese. Svakako treba spomenuti i „Inicijativu tri mora“, koja je nedavno na sumitu u Varšavi ojačana snažnom potporom američkog predsednika Donalda Trampa. Naime, opasna „velika gasna igra“ postupno zahvata i samu Evropu u kojoj američka politika vrlo različitim sredstvima iscrtaava nove linije podele. Vašington Nemačku vidi kao snažnog geopolitičkog rivala koji trenutno konkretno konkuriše američkim ekonomskim, trgovinskim i sigurnosnim interesima, zato predsednik Tramp nesumnjivo cilja na izolaciju Nemačke. Vrlo je lako zaključiti kako je deo „velike igre“ i najnovija američka geopolitička inicijativa „Tri mora“, za koju mnogi drže da je atlantistički „trojanski konj“, usmeren na podrivanje dominantnog uticaja Nemačke i Francuske unutar Evropske unije. Pored Poljske, ključna uloga u novoj američkoj strategiji prema

¹⁹ Kovacevic, A. (2009). The Impact of the Russia-Ukraine Gas Crisis in South Eastern Europe. Oxford Institute for Energy Studies

²⁰ Prvulović Vladimir (2008): "Savremeni Međunarodni Odnosi", Megatrend univerzitet, Beograd, 20

Evropi i Rusiji, pripada i Hrvatskoj. Usklađivanje energetske politike dvanaest zemalja koje izlaze na Baltičko, Jadransko i Crno more, ima za cilj potiskivanje Gazproma i ruskog gasa sa tržišta država srednje i istočne Europe, pri čemu je izgradnja LNG²¹ terminala u Poljskoj i Hrvatskoj ključna za dopremanje skupljeg američkog gasa iz zemlje. Očekuje se da će nemačko – francuski savez početi „diktirati drugačiji model razvoja Unije od dosadašnjeg“, što može da dovede do neslaganja i unutar ostalih evropskih država i slabljenja moći EU prema moći država. Prognoza je potpisivanje Ugovora, ali koji ne podržava insistiranje na količinama gasa. Takvo rešenje podržava i Evropska komisija, ali Ukrajina se trenutno ne slaže s time. Vrlo je neizvesno tačno prognozirati rešenje i mogući su preokreti sa više strana. Evropske države se spremaju s većim količinama uskladištenog gasa dočekati istek starog Ugovora, kako bi bezbolno prevazišli eventualne teškoće i odgode, a poučeni iskustvom iz 2009. godine.

Literatura

- Berković Svjetlan (2006.): "Diplomacija i diplomatska profesija", *Urban – Media*, Dubrovnik, fn. 15
- Kovacevic, A. (2009): The Impact of the Russia–Ukraine Gas Crisis in South Eastern Europe. Oxford Institute for Energy Studies, fn. 19
- Pokos Siniša (2014): "Ekonomska diplomatija u odnosu na uticaj predsedničkih ovlašćenja", *The Business Review*, Cambridge, ISSN 1553-5827, fn. 17
- Pokos Siniša (2019): „Uloga ekonomske diplomatije u strateškom preuzimanju naftnih kompanija Jugoistočne Evrope“, *Megatrend Univerzitet*, Beograd, fn. 18
- Prkut Duje, Vidov Petar (2019): „Zarobljavanje plinom, Istraživački izvještaj studija kvalitete javnog upravljanja i stanja zarobljenosti u energetskom sektoru“, Zagreb, fn. 21
- Prvulović Vladimir (2006): "Ekonomska diplomatija (Treće dopunjeno izdanje)", *Megatrend univerzitet primenjenih nauka*, M42, ISBN 86- 7747-214-2, COBISS.SR-ID 130524684, Beograd, fn. 8
- Prvulović Vladimir (2008): „Savremeni Međunarodni odnosi“, *Megatrend univerzitet*, ISBN 978-86-7747-312-9, COBISS.SRID 149335308, Beograd, fn. 20
- Roy Allison (2014): „Russian ‘deniable’ intervention in Ukraine: how and why Russia broke the rules“, Oxford Academic, *International Affairs* Volume 90, Issue 6, 1257, fn. 12
- Stern P. Johnatan (2005): "The Future of Gas and Gazprom", *Oxford University*, fn. 16

²¹ Prkut Duje, Vidov Petar (2019): "Zarobljavanje plinom, Istraživački izvještaj studija kvalitete javnog upravljanja i stanja zarobljenosti u energetskom sektoru", Zagreb, 61

Internet izvori:

<https://www.gazprom.com/about/>
<https://demarse.ru/hr/design-construction-and-management-of-main-gas-pipelines-russias-gas-pipelines-a-map-and-a-diagram.html>
<https://www.gazprom-neft.com/company/at-a-glance/>
<https://www.gazprom.com/about/production/transportation/>
<https://www.gazprom.com/projects/turk-stream/>
<https://www.ppd.hr/ppd-i-gazprom-potpisali-dugorocni-ugovor-o-opskrbi-prirodnim-plinom-v14>
<https://www.gazprom.com/press/news/conference/2019/export-to-europe/>
<http://www.ips.ac.rs/publications/juzni-tok-i-alternativni-putevi-slabdevanja-energentima-na-balkanu/>
<https://www.britannica.com/place/Crimea>
<https://demarse.ru>

EUROPE 2020 – THE NEW GAS CRISES?

This paper presents and has predicted events after 11 years since the last European gas crisis. The aim of the work is the projection and events taking place and that is indicating the possibility of facing Europe with shortages or with less supply of this strategically important energy source that could lead to natural-gas reductions and influence the prices of this energy-generating product and therefore to the economy of Europe and the world. The countries of Europe actively implement measures to reduce the risk of shortages of gas as an energy source. The annexation of the Crimean peninsula, the complex relationship between Russia and Ukraine, the European Union and sanctions to Russia, the state of interdependence for distribution and continuous disputes are operatively specific individual factors in this paper. The risk of shortage or less gas supply is threatened if Gazprom halts delivery to Naftogaz (Ukraine), and the basis of the forecast is the expiration of the ten-year gas supply and distribution agreement that ends on December 31, 2019. Negotiations on a new contract are being carried out with the mediator - the European Commission. Gazprom diversifies distribution by construction and completion of North Stream 2 in the north of Europe and the Turkish stream in the south of Europe. The research methods used by the author are: with the methods of analysis and synthesis of the observed processes and phenomena in connection with the wider problems that occur in the region the aim is to use the proven hypotheses from the personal doctoral dissertation, the usual statistical methods, the abstraction and concretization method and the description of all relevant events. The result of the research can be the basis for a great knowledge in this area, contributing to the understanding of the gas industry as well as its further development and strategy in the region. The conclusion is that the diversification of gas supply is necessary for the integrity and security of the European Union and for the further development and growth of the GDP.

Keywords: Gazprom, gas crisis, gas distribution Europe, European Commission, energy strategy, Crimea, sanctions of Europe and the US

FOREIGN MEDICAL MISSIONS IN SERBIA IN THE FIRST WORLD WAR

During the First World War, from 1914 until 1915, Serbia has been subjected to aggression and occupation by the Austro-Hungarian Empire. During the entire period of aggression and occupation, the Austro-Hungarian army and the local authorities carried out severe war crimes against wounded, sick, medical personnel and the civilian population. In addition to the aforementioned in the year of 1915, a major epidemic of all three types of typhoid occurred in Serbia. Because of the war and epidemic of typhoid the medical situation in Serbia was very difficult so a large number of medical missions from Allied and neutral countries have come to Serbia to help. The medical missions came from Russia, Great Britain, Canada, Greece Australia and New Zealand, as well as from neutral countries such as Switzerland, the USA, Netherlands and Denmark. These medical missions have managed to provide great assistance in rescuing wounded and sick in Serbia. Also, a large number of doctors and medical personnel from these missions have died or suffered from infectious diseases.

Keywords: First World War, Austro-Hungary, military hospitals, wounded, sick, medical personnel.

* Faculty of International Politics and Security, Union – Nikola Tesla University, Belgrade, Serbia, jelena.lopicic@vektor.net

** Faculty of Geoeconomics, Megatrend University, Belgrade, Serbia, vasic_ljubica@yahoo.com

1. Introduction

Austro-Hungary carried out an aggression against Serbia, announcing the war on 28th July 1914. As early as the first day of the aggression, Austro-Hungary began committing war crimes against the civilians by bombing Belgrade from its river monitors.

During these bombings from the Austro-Hungarian monitors, non-selective targets were targeted, primarily civilian. Many residential buildings, commercial buildings, electric power plants, plumbing installations, shops, schools, gymnasiums, faculties, hospitals, churches, as well as several other infrastructure facilities that had nothing to do with military facilities and military targets were destroyed.¹ In these bombings from the Austro-Hungarian monitors, several thousand of civilian population were killed and wounded in their apartments, houses, markets, or streets. It is the fact that at that time Serbian army did not have a suitable and effective artillery to defend itself and to oppose these bombings from the Austro-Hungarian monitors. Nevertheless, with the existing artillery, the Serbian army managed to disable two monitors.

Belgrade as the capital of, at that time, the Kingdom of Serbia was a border town separated only by the rivers Sava and the Danube from the Empire of Austro-Hungary. This unfavorable border location of the city of Belgrade was a very easy target for Austro-Hungarian aggression and artillery bombing toward the Kingdom of Serbia. On the 28th July, 1914 the Serbian government decided that the Government, the Assembly, the Court and the Supreme Command is to be transferred from Belgrade to Nis, which was the Serbian war capital until the withdrawal of the Serbian army in October 1915 through Albania and Montenegro. Before this decision was made, the city of Nis had about 30,000 inhabitants. By this decision the population grew to over 140,000 inhabitants in city of Nis, because in addition to the entire state administration and army, the largest military hospitals in Nis was located, as well as a large number of civilian refugees from Belgrade and other Serbian border towns came. Following, over 70,000 of captured Austro-Hungarian soldiers were stationed in collection centers in Nis and the surrounding area.² There was also a diplomatic corps of allied foreign states in Nis that was accredited in Serbia and that retreated with the Serbian army through Albania and Montenegro.³

¹ Vicić Snežana (2015): *Beograd in Great War 1914-1918*, Medija centar "Odbrana", Atelje-Vicić, Beograd, pp. 20-24.

² Hrabak Bogumil (1964): *Austro-ugarski zarobljenici u Srbiji 1914-1915. godine prilikom povlačenja kroz Albaniju*, *Zbornik Historijskog instituta br. II*, Slavonski Brod, p. 107.

³ Protić Stojan (1995): *Niš-druga prestonica Srbije*, Prosveta, Niš, p.3-54; Bop Ogist (1918): *Za srpskom vladom od Niša do Krfa 20. oktobar 1915-19. januar 1916*, Prevod s francuskog, Ženeva, pp.28-50; Opačić Petar (2015): *Od Beograda do Krfa 1915-1916*, Prometej Novi Sad, Radio-televizija Beograd; Novi Sad, Beograd, pp.35-70

Throughout the First World War, the Austro-Hungarian Empire and Bulgarian army committed war crimes against civilians, medical personnel, prisoners of war, wounded and sick. Austro-Hungary had implemented the anti-Serb policy since 1906,⁴ and in 1908 prepared a war plan for the attack on Serbia, only waiting for a convenient opportunity to execute this plan.⁵ Austro-Hungary used the July crisis that arose after the Sarajevo assassination on 28th June, 1914 to commit aggression against Serbia with the full support of Germany. Namely, Germany advised Austro-Hungary to immediately launch an attack on Serbia without any further delay because the opportunity has come as “now or never.” In addition to the aforementioned, Germany and above all, Kaiser Wilhelm II estimated that if Austro-Hungary attacked Serbia, Russia and France will not be ready to defend Serbia, because it would provoke a war of larger proportions. Germany also thought that Great Britain would be neutral, although in their military plans they had aggression against Belgium as well as aggression against France, which was later realized. It is understood that the Austro-Hungarian Empire and Germany conducted unprecedented propaganda, and in advance proclaimed Serbia and Russia guilty of the outbreak of this First World War.⁶ Austro-Hungary planned the war against Serbia of local character and that during few days, will defeat Serbia.

However, the estimates and plans of Austro-Hungary and Germany in terms of the duration of what they planned for the local war had first turned into a European one, and then the World War which was the largest and bloodiest war in human history until that time, in which countries from America, Asia, Africa and Australia were included. Until 1939, this war was called the “Great War” (La Grande Guerre, The Great War, der Grosse Krieg). The number of the victims, the soldiers, and prisoners of war, wounded, sick, shipwrecked and civilian population had overcome all previous wars. Following was the destruction of the economy, industry, infrastructure, cultural goods were enormous and terrifying.

At the end of the Nineteenth and the beginning of Twentieth century, the military and war industry made enormous and unprecedented development, primarily in the mining range from artillery to infantry, various bombs, the appe-

Sretenović Stanislav (ed) (2016) *Sa spskom vodom i vojskom od Niša do Krfa 1915-1916. francuska svedočanstva* (Ogist Bop, Pjer-Viktor Furnije, Anri Barbi, Raul Labri, Luj Tomson, Marsel Dinan, Lisijen Piaron de Mondezir, Emil Vita) Novi Sad, Beograd, Prometej Novi Sad, Institut za savremenu istoriju Beograd, Radio-Televizija Beograd, pp.20-80

⁴ Ćorović Vladimir (1992): *Odnosi između Srbije i Austro-Ugarske u XX. veku*, Biblioteka grada Beograda, pp.666-788.

⁵ Opačić Petar (1994): *Politika genocida Austrougarske protiv Srba u Prvom svetskom ratu*, *Vojnoistorijski glasnik* No.1-2, Beograd, pp.48-50; Mitrović Andrej (2011): *Srbija u planovima Austro-Ugarske i Nemačke 1908-1918*, Beograd, pp. 80-130.

⁶ Trifković Srđa (2014): *Julska kriza 1914. zajednički zločinački poduhvat Centralnih sila, Prvi svetski rat, Zbornik radova Međunarodna naučna konferencija Beograd, 6-7. decembar 2011*, Beograd, pp. 352-356

arance of tanks, long-range artillery, planes, submarines and torpedoes, large armored ships, machine guns and rifles, the use of flame throwers, underwater mines at sea and rivers and the use of combat poisons. Due to this rapid development the number of war casualties and armed conflicts, as well as the destruction of economic and infrastructural facilities, including civilian objects, was catastrophic.

In addition to the above mentioned, the manner of warfare in the First World War was entirely new. First of all, tens of millions of soldiers were mainly sent to Trench warfare. This Trench warfare had major shortcomings because there were no conditions for the normal life of soldiers on the front lines. As a result, a large number of soldiers died or were wounded because they were unable to protect themselves from heavy artillery fire in the trenches. The Trench warfare lasted for years, and very few lines of the front line moved forward to create a series of difficulties. First of all, the sanitary conditions in the Trench warfare were catastrophically bad because the soldiers did not have any protection against rain, snow, cold and other weather conditions. There were only a very small number of covered earth shelters but they were reserved only for the command staff and the link service. Even these earth shelters did not provide protection against artillery bombing, they protected the soldiers only from rain and storms. Hygienic conditions were also catastrophic and created conditions for very fast and frequent occurrences of various epidemics, ranging from typhoid, diphtheria, dysentery, tuberculosis etc. Mice, rats, various insects were spreading rapidly, transmitting contagious diseases. The consequences were catastrophic and the army from both sides were decimated. It is estimated that the entire network of trenches on both sides of the war was about 40,000 kilometers, which undoubtedly indicates what kind of new technique and method of warfare were used, and how many millions of soldiers were in these terribly inhumane conditions for years.

The fact that the medicine at that time did not have effective medicaments to fight the above-mentioned epidemics, caused a high mortality of soldiers. Although there were vaccines against some infectious diseases, they were insignificant and very few were used because of war conditions so that they could not influence the prevention of these epidemics. The above-mentioned epidemics were also rapidly transmitted to the civilian population and as a consequence many have died.

In all belligerent countries, the existing civilian and military medical services were unable to provide close medical assistance and care to wounded and sick people. Because these medical services were not foreseen and formed for millions of armies as well as for hundreds of thousands of wounded and sick soldiers and civilians. The number of doctors and other medical personnel was relatively small on both belligerent parties, and they could not objectively provide minimum medical assistance and care. In addition, a large number of

doctors and other medical personnel suffered from hostile bombings, especially because the Central Forces bombarded hospitals ambulances and other medical facilities, although they were visibly marked with Red Cross and were internationally protected from use of force and bombardment. Many doctors and medical personnel's were killed or wounded from bombing and number of doctors and medical personnel suffered from above mentioned epidemics.

For the first time in the history of warfare, poison and poisoned weapons were employed during the First World War, although the use of poison in warfare was banned by international law under the Convention respecting the Laws and Customs of War on Land (IV Hague Convention of 1907) and the Regulations Respecting the Laws and Customs of War on Land Section II Hostilities in Article 23, under the title Means of Injuring the Enemy, Sieges and Bombardments, paragraph 1 is stated: "In addition to the prohibitions provide by special Conventions, it is especially forbidden(a) To employ poison or poisoned weapons."⁷ Although all belligerent parties in the First World War signed and adopted the aforementioned Convention respecting the Laws and Customs of War on Land (IV Hague Convention of 1907) and the Regulations Respecting the Laws and Customs of War on Land they severely violated it.

During the fight against the Germans in August 1914, the French army used the chemical weapons artillery shells with tear gas. Following, on 22nd April, 1915 the German army massively used combat poisons (chlorine) at the Belgian city of Ypres. In the same city of Ypres, the German army used a new poisonous gas on 12th July 1917 which was named "Mustard Gas or Yperite" Practically all parties used poisons as war weapons. More than 1,296,000 people were killed or wounded from the use of combat poisons. Injuries from poisoning were eye injuries, often blindness, choking...The defense against poisoning was bad because the existing gas masks were unreliable.⁸

Austria-Hungary and Bulgaria did not use poison during the aggression against Serbia in the First World War, but they did use a number of other prohibited weapons against the Serbian army and civilian population, which will be discussed later.

Austro-Hungary and Bulgaria were signatories of the International Convention Respecting the Laws and Customs of the War on Land in 1907 (Hague Convention IV) and Regulations concerning the Laws and Customs of War on Land of 1907, and two Declarations -Declaration St. Petersburg Renouncing the Use in time of War of Explosive Projectiles Under 400 Grams Weight of 1868, (Declaration of St. Petersburg, in 1868) and Declaration concerning the Prohibition

⁷ Predić Vesna *et al.* (eds) (2007): *Izvori međunarodnog humanitarnog prava*, Međunarodni komitet Crvenog krsta, Beograd, p. 311

⁸ Krivokapić Boris (2010): *Enciklopedijski rečnik međunarodnog prava i međunarodnih odnosa*, Službeni glasnik, Beograd, pp. 330-331; Perazić Đ. Gavro(1986): *Međunarodno ratno pravo*, Vojnoizdavački i novinski centar, Beograd, pp. 159-163

of the Use of Bullets which can Easily Expand or Change their Form inside the Human Body such as Bullets with a Hard Covering which does not Completely Cover the Core, or containing Indentations (the Third Declaration of the Hague of 1899) and the each side ratified these documents and were obliged to adhere to the above mentioned Conventions and Declarations, as well as to the existing international customary law of war.⁹

However, Austro-Hungary as well as Bulgaria, during the occupation of Serbia, also performed systematic and severe war crimes against civilians, medical personnel, prisoners of war, wounded and sick.¹⁰ Aside from Austro-Hungarian and Bulgarian army, war crimes were also committed by Turkish army. Although Serbia was not in direct armed conflict, because it was not a neighboring country, Turkey made secret agreement with the Austro-Hungary on the extradition of Serbian prisoners of war, wounded and sick from the Austro-Hungarian concentration camps. As result of this secret agreement 5,000 Serbian inmates were transferred to Turkey. In Turkish concentration camps, as well as in mines, half of these inmates lost their lives.¹¹

One of the most serious violations of the abovementioned international Conventions (IV Hague Convention of 1907) and (Regulations of 1907) from the side of Austro-Hungary and Bulgaria was the mass arrest of the civilian population (elderly people, women and even children) that were sent to various concentration camps in Austro-Hungary. The abovementioned persons could not, under any international convention or under customary international law, be declared as prisoners of war. In these concentration camps the conditions of accommodation, nutrition, hygiene, and medical care were very poor and difficult. Accommodation in improvised wooden shacks without basic hygienic conditions, followed by starvation, lack of heating during the winter period caused massive freezing and eventual death. Typhus, typhoid, tuberculosis, diphtheria and other infectious diseases had also appeared, leading to the deaths or serious injury of the health of inmates. It was estimated that there were over 200,000 Serb inmates in the concentration camps, half of which died.¹²

During the First World War (1914-1918) the Austro-Hungarian army used explosive ammunition in Serbia, which was banned by international law- Dec-

⁹ *Les deux Conference de la Paix 1899. et 1907. Recueil des Textes arretes parces Conferences et de differents, Documents complementaires*, (1909); Paris, p. 62.

¹⁰ Reiss Archibald (1995): *Izveštaj podnesen srpskoj vladi o zverstvima koja je austrougarska vojska počinila za vreme prvog upada u Srbiju*, Beograd-Gornji Milanovac, p. 7

¹¹ Ćuković Isidor (2001): *Srpski ratni zarobljenici u Turskoj 1917-1918.godine, Vojnoistorijski glasnik No.1*, Beograd, p. 80.

¹² Topalović Živko (1918): *Za naše zarobljenike*, Krf, p. 8-10; Stojančević Vladimir (1975): *Srpski civilni internirci u Austro-Ugarskoj za vreme Prvog svetskog rata, Istorijski časopis XXII*, Beograd, p. 152-168; Denda Dalibor (2015): *Srpski ratni zarobljenici u Velikom ratu, Prvi svetski rat, Srbija, Balkan i velike sile*, Istorijski institut u Beogradu, Beograd p. 269-282.

laration of St. Petersburg of 1868,¹³ and the Third Hague Declaration of 1899.¹⁴ The use of these prohibited explosive ammunition caused great mortality as well as very serious wounding that in most cases ended with death or amputations of body parts (arms or legs).¹⁵

2. Medical and health situation in Serbia in 1914 and 1915

Although the Austro-Hungary caused the First World War and carried out an aggression against Serbia, it constantly accused Serbia of being guilty for the outbreak of the First World War. At that point, Serbia was not ready for any kind of war, because it was military, financially and physically exhausted in the previous two Balkan Wars (1912-1913). During the two Balkan wars, Serbia fought for liberation from Turkish slavery, therefore, war torn Serbia did not have the financial means to renew the army, nor did it have the means for proper medical service. In 1914, the military medical service of the Kingdom of Serbia had 534 doctors and several hundred medical assistants and nurses, as well as 203 mobilized medical students. Military hospitals were located in Belgrade, Nis, Valjevo, Kragujevac and Zajecar. There were also 24 emergency hospitals and 58 temporary hospitals.¹⁶

It is quite certain that the Serbian medical and military service was not sufficient to provide adequate medical care to tens of thousands of wounded and sick soldiers and civilians. Even a large number of volunteer nurses, medical assistants and personnel were not enough to provide adequate medical care. There was also a relatively small number of hospitals and health facilities for operation of military hospitals. Because of this these military hospitals and ambulances were mostly improvised, since they were located mostly in elementary schools, gymnasiums, various warehouses, hotels, private houses, other unfinished premises or tents. One of the basic problems of these improvised hospitals was the lack of basic conditions for normal medical work. Lack of medicaments and other medical supplies was acute, making it difficult for wounded and sick people to be treated. Then, the hygienic conditions were very poor, which led to the occurrence of various major or minor infections and epidemics. All of these disadvantages had consequences for increasing mortality in wounded and sick people.

¹³ *Rules of International Humanitarian Law and Other Rules Relating to the Conduct of Hostilities*, Collection of treaties and other instruments, (2005): International Committee of the Red Cross, Geneva p.159-160.

¹⁴ Petković Boško (ed.) (1979): *Međunarodne konvencije o ratnom pravu i o sigurnosti*, Zavod za općenarodnu i društvenu samozaštitu SRH, Zagreb, p. 312.

¹⁵ Tinhoven van Arijus (2005): *Strahote rata u Srbiji dnevnik ratnog hirurga 1915*, Utopija, Beograd, pp. 44-51

¹⁶ Nedok S.Aleksandar, Popović Branislav (2010): *Srpski vojni sanitet 1914-1915. godine*, Ministarstvo odbrane Republike Srbije, Uprava za vojno zdravstvo, Akademija medicinskih nauka srpskog lekarskog društva, Beograd pp.38-67

It is known that in wars and armed conflicts doctors and medical personnel are needed, because most of the wounds need to be treated immediately. Also conditions in operating rooms and ambulance need the help of qualified medical assistants and nurses. In large number of cases, when soldiers or civilians were injured, an emergency surgical intervention was required which, if delayed, can result in death or severe infections and complications. Unfortunately due to lack of medical personnel this was a frequent occurrence during the war. Also the lack of epidemiologist during the first years of war resulted in decimation of sick and wounded soldiers and civilians.

The special difficulty of the Serbian army and the military service in the First World War is the capture of about 60,000 Austro-Hungarian soldiers, which had to be placed in appropriate collection prisons, in order to provide guard services as well as medical assistance and care. Namely, among the mentioned Austro-Hungarian prisoners of war, there were a number of wounded and sick as well as a very small number of Austro-Hungarian medical personnel. A part of the Austro-Hungarian prisoners were infected with a typhus that quickly transferred to the Serbian army and spread to the civilian population.

During the First World War Serbia lost one third of its population and 26% of soldiers, and it was the first in terms of those losses from all participants in that war.¹⁷ In addition to the losses from wounding in fighting, as well as the suffering in numerous concentration camps, in Serbia during the period between 1914 and 1915, the typhus epidemic occurred. All three types of typhus disease occurred: typhus exanthematicus, typhus abdominal and febris recurrens. The consequences were catastrophic: 35,000 soldiers died, over 100,000 civilians as well as 132 doctors of a total of 534.¹⁸ As we mentioned earlier the typhus was brought by captured Austrian soldiers who were infected and the epidemic spread to the Serbian army, medical personnel and civilians, which resulted in the decimation of Serbian soldiers and civilian population. In addition to the typhus epidemic, there have also been epidemics of cholera, desertion, malaria and Spanish fever, estimated to have killed about 360,000 people.¹⁹

During 1915, the Serbian medical service started vaccinating against typhus and cholera, but this vaccination was interrupted because there was a withdrawal of the Serbian army together with the refugees at the end of 1915 and early 1916 through Albania and Montenegro. In that withdrawal, death from infectious diseases in the first two months continued on to Corfu, Lazarevac and Vida peninsulas. An epidemic of malaria followed when the Serbian army moved through the

¹⁷ Radojević Mira, Dimić Ljubodrag (2016): *Srbija u Velikom ratu 1914-1918*, Kratka istorija, Beogradski forum za svet ravnopravnih, Beograd, p. 259

¹⁸ Serbia in First World War- Available from: https://sr.wikipedia.org/Srbija_u_Prvom_svetom_rat_u

¹⁹ Tschanz, D. W. (2008): *Typhus Fever on the Eastern Front in World War I. Insects, Disease and History*, Entomology Group of Montana State University.

wetlands of Thessaloniki. The Serbian Army's vaccination as well as other preventive measures have been undertaken which has led to a reduction in the number of patients and a reduction in mortality and without serious consequences.

Through its diplomatic representatives abroad, Serbia successfully managed to inform European public its opinion about aggression, occupation, war crimes, as well as severe medical situation and epidemics.²⁰ The result of the diplomatic actions of the Kingdom of Serbia was very quickly realized both on the political and on the humanitarian agenda. On the political plan, the public in the allied states, as well as the public in neutral countries, learned directly about the Austro-Hungarian aggression and occupation, as well as the catastrophic medical situation in Serbia, which resulted in adequate humanitarian assistance and aid. Several foreign authors published their very noteworthy books, brochures and articles in daily newspapers in foreign languages about the whole situation that they personally have seen and experienced in Serbia. It is impossible in this short paper to list all the authors who have written on the subject, so we will only mention some of them: Dr Archibald Ress, Catharina Clara Sturzenegger, Dr. Arius Van Tienhoven Henri Barbusse, Harold Temperley, Fortier Jones, Charles J. Vopicka and others.

3. Foreign medical missions in Serbia

In the period from 1914 to 1915, Serbia lacked mainly in medical doctors and medical personnel, as well as in medical supplies, medicines, hospital equipment, food, clothing, etc. Having in mind the large number of the sick and wounded. Serbia also lacked in surgeons, and later when the epidemics of infectious disease occurred also in epidemiologist and infectious disease specialists. It was a well-known fact that allies and friendly countries, as well as the neutral countries, have responded by sending great humanitarian aid in medicine, medical supplies, doctors, medical personnel and financial means (money).

Foreign medical missions that came to Serbia during the First World War were organized on several grounds. Namely, most of the medical missions were sent by the allies such as: Russia, Great Britain, France, Canada, Greece, Australia, New Zealand, which were military or civil medical missions. In addition to allied medical missions, there were also medical missions from the neutral countries (Switzerland, the United States, the Netherlands, and Denmark). There were plenty of medical missions from the listed countries that were sent by various medical and humanitarian associations. There were also a lot of smaller groups of doctors with their teams that came to Serbia following their personal

²⁰ Lopičić Jančić Jelena (2014): *Diplomatske aktivnosti Vlade Kraljevine Srbije sa ciljem upoznavanja međunarodne javnosti o okupaciji Srbije i ratnim zločinima izvršenim za vreme Prvog svetskog rata od strane Austrougarske i Bugarske*,:Sto godina od početka Prvog svetskog rata, istorijske i pravne studije, *Institut za uporedno pravo*, Beograd pp. 424-433

initiative, as well as individuals who came to Serbia on their own initiative. Since there were relatively many foreign medical missions in Serbia in 1914 and 1915, and there were hundreds of doctors and other medical personnel, it is impossible to process them all in this short article. That is why we will, at our option, state some of these medical missions, which in our opinion should be stated.

Among the first medical missions that came to Serbia in 1914, there were medical missions from Russia. At the request of the Serbian government, the Serbian delegate in St. Petersburg Dr Miroslav Spalajkovic who organized several groups of Russian doctors and medical personnel who came to Serbia during August, September and October in 1914. A large amount of medical and hospital materials, medicines, clothes, hospital linen, and other equipment were delivered from Russia.

Russia has opened equipped hospitals in Valjevo and in the Nis - Moscow Surgical Military Hospital with 350 beds, as well as a hospital with 400 beds for the treatment of typhus exanthematicus. In Nis, a Russian-Serbian city medical help was established, which included the entire Russian disinfection team, as well as Russian doctors from Nis hospitals. Russia had established an orphanage for uninhabited children in Niska Banja. The Russian medical team remained in Nis until the autumn of 1915, when the Serbian army withdrew to Albania, and then they continued work in Russian medical facilities on the Thessaloniki front. The work of the Russian medical missions in several towns of Serbia was very significant and important, as Russian doctors and medical personnel gave medical assistance not only to the Serbian army, but also to the civilian population who were subjected to bombing, wounding and contagious diseases as well as the army. It was important and very successful health action of the Russian medical mission that managed to stop the typhus epidemic in several cities in Serbia where they were accommodated.

The then modern medical science was first confronted in the First World War with large epidemics. There was no single view of how to prevent spreading of these infectious diseases, primarily typhoid, who was the transmitters of these infectious diseases. There were various opinions, but in practice during the half year of the First World War they were largely unsuccessful so that epidemics of typhoid typhus in various countries decimated the army and civilian population. An epidemic of typhoid typhus transmitted by the Austro-Hungarian prisoners was suppressed in June 1915.

From allied countries, Great Britain was one of the first to send medical missions to Serbia in December of 1914. The special place belongs to the non-governmental organization Scottish Women's Hospitals, which was founded and managed by the famous Scottish doctor Elsie Maud Inglis who was the greatest heroine of the First World War.²¹ The first hospital of Scottish women who had

²¹ Elsi Inglis (1864-1917); British doctor and humanitarian worker. She organised 14 medical units for humanitarian service in France, Serbia, Corsica, Thessaloniki front, Romania,

100 beds arrived in Serbia in December of 1914. The hospital consisted of 30 women, 5 of whom were doctors, 24 nurses and one ambulance driver. During 1915, other British medical units were also sent to Serbia, which were located in Mladenovac, Valjevo, Lazarevac and Vrnjacka Banja.²²

During a major typhus exanthematicus epidemic in May of 1915, doctor Elsi Inglis arrived in Kragujevac with a group of medical staff. With the control of the Austro-Hungarian occupier, she withdrew with the hospital staff to Krusevac, where she received the Austrians in November 1915 and refused to leave the hospital with 300 sick and wounded. She had the great courage to wait for Austro-Hungarian occupier and then to refuse to leave the hospital with 300 patients and wounded. The Austro-Hungarian occupier could simply do what they have done in countless cases, to send all of them to one of the concentration camps of death where most of them died in a short period of time. The Austrians confiscated all the equipment in the hospital. Doctor Elsie Inglis continued with her medical team treating sick and wounded until February 1916, when the entire medical team was repatriated to the United Kingdom by the help of United States ambassador in Vienna.

The Dutch surgeon Arius van Tienhoven on personal initiative, with his small medical team, came to Serbia in 1914. Dr Arius van Tienhoven during the First World War was head of the surgical department of the Military Hospital in Valjevo where he was a very successful surgeon who saved many lives of the sick and wounded. His role was especially important because during the operations he noticed in many wounded patients that their wounds were inflicted by explosive bursting ammunition called "dum-dum". Such explosive and bursting ammunition was banned by the International law – Declaration concerning the Prohibition of the Use of Bullets which can Easily Expand or Change their Form inside the Human Body such as Bullets with a Hard Covering which does not Completely Cover the Core, or containing Indentations (the Third Declaration of the Hague of 1899).²³ Dr Arius van Tienhoven, as a surgeon and a member of an international commission participated in the investigation of Austro-Hungarian war crimes committed in Serbia. Furthermore, Dr Arius van Tienhoven published his findings about committed war crimes in several articles that included photographs as early as 1915, introducing Austro-Hungarian war crimes to the world.²⁴ In 1915 he also published the book under the title "The horrors of

Russia and Malta. For more information see: Srpski biografski rečnik 4. I-Ka, Novi Sad: Matica Srpska, 2009,p. 180-181.

²² Vučević Danijela, Djordjević Drago, Radosavljević Tatjana (2014); Stogodišnjica Velikog rata-lekari i bolničarke koji su zadužili srpski narod, *Medicinski podmladak Izdanje 65, No.1-2*, Beograd, pp. 84-86.

²³ Predić Vesna et al. (eds) (2007); *Izvori međunarodnog humanitarnog prava*, Međunarodni komitet Crvenog krsta, Beograd, p. 376

²⁴ Vuković Žarko (2009); *1915 Savezničke medicinske misije u Srbiji: Da ne zaboravimo*, „Filip Višnjić”, Beograd, pp. 101-103

the war in Serbia: *Diary of the War Surgeon*". We would like to underline that these important works have been published by Dr. Tinhoven much before Dr Archibald Röss.

The first US medical mission came to Serbia on 13th September 1915, which consisted of dr Edward W. Ryan and 12 nurses. Just one month after the mission arrived in Belgrade, the Austro-Hungarian army occupied Belgrade. Several thousand patients have passed through this hospital, and more than a thousand of them have been infected with typhus exanthematicus. Dr Ryan himself was suffering from typhus exanthematicus, but luckily he managed to survive. Since in Belgrade there were no Serbian authorities or diplomatic representatives, dr Ryan took over the role of the American consul. Dr. Ryan managed to protect the Serbian civilians from the Austro-Hungarian authorities and to prevent the arrest of several Serbian representatives of the youth convicted by the Austro-Hungarian military court.

In 1915, France sent hundreds of doctors to Serbia who were deployed in several places. French doctors have been very successful in their struggle against infectious diseases that prevailed in Serbia at the time: typhoid, cholera, diphtheria and smallpox. Then, in mid-1915's, France sent several medical teams to Serbia. In November 1915, members of the French medical mission withdrew with the Serbian army through Albania.

4. Conclusion

Based on all of the above mentioned, we can conclude that numerous foreign medical missions helped with their medical and humanitarian activities in Serbia during the period between 1914-1915, when Serbia was in a desperate need of help. It was quite certain that the struggle against the great typhoid epidemic was the most difficult, that had decimated the Serbian population, the army, and the Serbian medical staff. Also, we would like to mention that foreign medical missions in Serbia also suffered from typhoid epidemic. There are no precise data on how many members of foreign medical missions died, but it was estimated that more than 100 people have died. Although our literature contains many sources on foreign medical missions in Serbia 1914-1915, in our opinion, many of the activities have yet to be researched. In 2018 we had the opportunity to celebrate one hundred years since the end of the First World War. In some of the defeated states of the Central Powers there were attempts to revise the First World War One in order to blame Serbia and Russia for the outbreak, the occupation, and the massacre. Such articles would be a modest contribution to the ratification of the Versailles Peace Agreement from 1919, where it is precisely stated who was the aggressor and who were the victims of the war, and that Serbia was a victim of war.

Literature:

- Bop Ogist (1918): *Za srpskom vladom od Niša do Krfa 20. oktobar 1915.- 19. januar 1916.*, Prevod s francuskog, Ženeva,
- Ćorović Vladimir (1992): *Odnosi između Srbije i Austro-Ugarske u XX. veku*, Biblioteka grada Beograda
- Ćuković Isidor (2001): *Srpski ratni zarobljenici u Turskoj 1917-1918. godine*, *Vojnoistorijski glasnik No.1/2001*, Belgrade, pp. 80-92
- Denda Dalibor (2015): *Srpski ratni zarobljenici u Velikom ratu, Prvi svetski rat, Srbija, Balkan i velike sile*, Istorijski institut u Beogradu, Belgrade p. 269-282
- Hrabak Bogumil (1964): *Austro-ugarski zarobljenici u Srbiji 1914.-1915. godine* prilikom povlačenja kroz Albaniju, *Zbornik Historijskog instituta br. II*, Slavonski Brod, p. 107-16.
- Krivokapić Boris (2010): *Enciklopedijski rečnik međunarodnog prava i međunarodnih odnosa*, Službeni glasnik, Beograd
- *Les deux Conference de la Paix 1899. et 1907. Recueil des Textes arretes parces Conferences et de differents, Documents complementaires*, (1909): Paris
- Lopičić Jančić Jelena (2014): *Diplomatske aktivnosti Vlade Kraljevine Srbije sa ciljem upoznavanja međunarodne javnosti o okupaciji Srbije i ratnim zločinima izvršenim za vreme Prvog svetskog rata od strane Austrougarske i Bugarske, Sto godina od početka Prvog svetskog rata, istorijske i pravne studije*, *Insitut za uporedno pravo*, Belgrade pp. 419-433
- Mitrović Andrej (2011); *Srbija u planovima Austro-Ugarske i Nemačke 1908-1918*, Belgrade
- Nedok S.Aleksandar, Popović Branislav (2010): *Srpski vojni sanitet 1914-1915. godine*, Ministarstvo odbrane Republike Srbije, Uprava za vojno zdravstvo, Akadamija medicinskih nauka srpskog lekarskog društva, Belgrade
- Opačić Petar (2015): *Od Beograda do Krfa 1915.-1916.*, Prometej Novi Sad, Radio-televizija Beograd; Novi Sad, Beograd,
- Opačić Petar (1994): *Politika genocida Austrougarske protiv Srba u Prvom svetskom ratu*, *Vojnoistorijski glasnik No.1-2*, Beograd, pp. 48-50
- Perazić Đ. Gavro (1986); *Međunarodno ratno pravo*, Vojnoizdavački i novinski centar, Beograd
- Petković Boško (ed.) (1979): *Međunarodne konvencije o ratnom pravu i o sigurnosti*, Zavod za općenarodnu i društvenu samozaštitu SRH, Zagreb
- Predić Vesna et al. (eds) (2007): *Izvori međunarodnog humanitarnog prava*, Međunarodni komitet Crvenog krsta, Beograd
- Protić Stojan (1995): *Niš-druga prestonica Srbije*, Prosveta, Niš
- Radojević Mira, Dimić Ljubodrag (2016); *Srbija u Velikom ratu 1914-1918*, *Kratka istorija*, Beogradski forum za svet ravnopravnih, Beograd

- Reiss Archibald (1995): *Izveštaj podnesen srpskoj vladi o zverstvima koja je austrougarska vojska počinila za vreme prvog upada u Srbiju*, Beograd-Gornji Milanovac
- *Rules of International Humanitarian Law and Other Rules Relating to the Conduct of Hostilities*, Collection of treaties and other instruments, (2005): International Committee of the Red Cross, Geneva, p.159-160
- Serbia in First World War - Available from: https://sr.wikipedia.org/Srbija_u_Prvom_svetskom_ratu
- Sretenović Stanislav (ed) (2016), *Sa spskom vodom i vojskom od Niša do Krfa 1915.-1916. francuska svedočanstva* (Ogist Bop, Pjer-Viktor Furnije, Anri Barbi, Raul Labri, Luj Tomson, Marsel Dinan, Lisijen Piaron de Mondezir, Emil Vita) Institut za savremenu istoriju Beograd, Radio-Televizija, Beograd, Novi Sad, Beograd, Prometej Novi Sad
- Tinhoven van Arius (2005): *Strahote rata u Srbiji dnevnik ratnog hirurga 1915*, Utopija, Beograd
- Topalović Živko (1918): *Za naše zarobljenike*, Krf, p. 8-10; Stojančević Vladimir (1975): Srpski civilni internirci u Austro-Ugarskoj za vreme Prvog svet-skog rata, *Istorijski časopis XXII*, Beograd, p. 152-168
- Trifković Srđa (2014): Julska kriza 1914. zajednički zločinački poduhvat Centralnih sila, *Prvi svetski rat, Zbornik radova Međunarodna naučna kon-frencija Beograd, 6.-7. decembar 2011.*, Beograd,
- Tschanz, D. W. (2008): *Typhus Fever on the Eastern Front in World War I. Insects, Disease and History*, Entomology Group of Montana State University
- Vicić Snežana (2015): *Belgrade in Great War 1914-1918*, Medija centar "Odbrana", Atelje-Vicić, Beograd
- Vučević Danijela, Djordjević Drago, Radosavljević Tatjana (2014); Stogodiš-njica Velikog rata-lekari i bolničarke koji su zadužili srpski narod,; *Medicin-ski podmladak Izdanje 65, No.1-2*, Beograd, pp. 79-86
- Vuković Žarko (2009): *1915 Savezničke medicinske misije u Srbiji: Da ne zaboravimo*, "Filip Višnjić", Beograd

STRANE SANITETSKE MISIJE U SRBIJI U PRVOM SVETSKOM RATU

Tokom Prvog svetskog rata, a u periodu od 1914. do 1915. godine, Srbija je bila predmet agresije i okupacije od strane Austrougarskog carstva. Tokom čitavog perioda agresije i okupacije, austrougarska vojska i lokalne vlasti izvršile su teške ratne zločine protiv ranjenika, bolesnika, medicinskog osoblja i civilnog stanovništva. Pored navedenog, 1915. godine, u Srbiji je došlo do velike epidemije sve tri vrste tifusa. Imajući u vidu rat i epidemiju tifusa, zdravstvena situacija u Srbiji bila je veoma teška, tako da je veliki broj sanitetskih misija iz saveznih i neutralnih zemalja došao u Srbiju da pomognu. Sanitetske misije su došle iz Rusije, Velike Britanije, Kanade, Grčke, Australije i Novog Zelanda, kao i iz neutralnih zemalja kao što su Švajcarska, Sjedinjene Američke Države, Holandija i Danska. Ove sanitetske misije uspele su pružiti veliku pomoć u spasavanju ranjenih i bolesnih u Srbiji. Takođe želimo da pomenemo da je veliki broj doktora i medicinskog osoblja iz ovih stranih misija umro, ili je bio zaražen od zaraznih bolesti.

Ključne reči: *Prvi svetski rat, Austrougarska, vojne bolnice, ranjenici, bolesnici, medicinsko osoblje.*

KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO SPREGA ODRŽIVOG RAZVOJA U PREHRAMBENIM KOMPANIJAMA REPUBLIKE SRBIJE

Poslovanje korporacije ne dotiče se isključivo nje same, nego se odgovornost proteže i na širu zajednicu. Korporacija kao oblik pravnog organizovanja ima i ulogu pozitivnog i negativnog generatora društvene svesti. Odgovorno ponašanje prema svim interesnim grupacijama; internim i eksternim, omogućava korporaciji bolju poziciju na tržištu. U prvom delu rada se analiziraju interesni akteri korporacija i njihove uloge. Dublja analiza u radu obavljena je SPACE matricom na primeru pojedinih prehrambenih korporacija. Sagledavanjem internih i eksternih indikatora došlo se do zaključka da kompanije adekvatnom strategijom treba da spoznaju svoje vrednosti i na adekvatan način ih iskoriste, odnosno statistički rečeno veza između internih i eksternih faktora je jaka i pozitivna. Kroz istraživanje poslovanja grane korporacija, rezultati pokazuju u kom se smeru kreće dobit kompanije ako svoje poslovanje postavi kao društveno odgovorno.

Ključne reči: korporativna društvena odgovornost, interesni akteri, održivi razvoj, tržišna pozicija

* Općina Erdut, Republika Hrvatska; dragan.dokic79@gmail.com

1. Uvod – korporativna društvena odgovornost

Korporativna društvena odgovornost predstavlja nastojanje kompanije da svojim uticajem i ugledom doprinese održivom stanju šire društvene zajednice. Liberalni model poštuje važeće pravo prema kojem je društveno odgovorna kompanija ona koja je i pravno odgovorna¹. Da bi kompanija uspela u tome, neophodno je razviti interaktivnu klimu između svih nosilaca interesa korporativne društvene odgovornosti u cilju stvaranja kvalitetnijih životnih uslova. Međutim, u uslovima tržišne ekonomije i normalnog funkcionisanja tržišta, mehanizam izgradnje korporativne društvene odgovornosti lakše je implementiran u razvijenim zemljama, nego kod zemalja koje su u tranziciji. Republika Srbija ubraja se u jednu od tranzicionih zemalja, koja je bila suočena sa nacionalizacijom industrije i privatne svojine, planskom privredom, proizvoljnim birokratskim mešanjem i rasprostranjenom korupcijom, koji su doveli do nepoverenja između države i privatnog sektora nakon perioda socijalizma². Ovakav sled događaja ne ide u prilog stvaranju klime korporativne društvene odgovornosti. S obzirom na to da je Srbija započela političku i društveno-ekonomsku tranziciju kasnije od mnogih zemalja, kompanije koje posluju u okviru njene zakonske regulative, još uvek imaju premalo svesti o prednostima društveno-odgovorne prakse, jer je doživljavaju kao neprofitno i nepraktično iskustvo. Obični građani takođe ne uzimaju u obzir važnost društvene odgovornosti kada nešto kupuju ili se bave svojim životima. Koncept društvene odgovornosti kompanije sve više se prihvata i sa sobom nosi širenje moralnih autonomnih normi na subjekte koji su pravna lica, te nemaju volju i svest da razlikuju pojam „dobrog“ i „lošeg“³. Konačno, neophodno je celovito, sistemski pristupiti značaju korporativne društvene odgovornosti, te u ceo proces uključiti sve interesne grupe.

2. Interesni akteri korporacija

U teoriji o korporativnoj društvenoj odgovornosti govori se prednostima i koristi koju ona donosi ne samo pravnim subjektima, već i široj društvenoj zajednici. Jasno definisana efikasnost korporativne društvene odgovornosti je fokusirana na pozitivne asocijacije koje su rezultat menadžerskih odluka i kao takve komplementarne su sa očekivanjima koje interesne grupe imaju prema kompanijama. Kompanije trebaju biti odgovorne prema društvu i okruženju u kojem deluju, sa naglaskom otklanjanja društvenih problema. S obzirom na tržišne uslove poslovanja, kompanije razvijaju odnose sa direktnim ili indirektnim subjektima. Među navedenim subjektima vladaju različiti odnosi i interesi; jed-

¹ Vasiljevic M., (2007): *Korporativno upravljenje*, Pravni Fakultet Beograd, Beograd, 56.

² www.iscserbia.org, 14.08.2017.

³ Vasiljević M., (2007): *Korporativno upravljanje*, Pravni fakultet Beograd, Beograd, 65.

nima je primarna maksimizacija profita, dok drugima, što duži opstanak na tržištu⁴. Ovi subjekti s obzirom na vrstu veze mogu se podeliti u dve grupe: interne i eksterne. Interni subjekti su: akcionari, zaposleni, menadžeri i sama korporacija. U eksterne subjekte ubrajaju se: poverioci i država, odnosno šira društvena zajednica. Interesi ovih učesnika su dinamični, postoje slučajevi kada mogu biti kontradiktorni, odnosno suprotstavljeni, zavisno od tržišnih kretanja, što izaziva konfliktne situacije u kompaniji⁵. Zbog postojanja različitih interesa, uloga zakonodavca jeste harmonizacija njihovih odnosa. U Republici Srbiji tromost sudskih organa pri rešavanju pravnih sporova ne pridonosi stvaranju pravne sigurnosti i investicionog poverenja među interesnim grupama. Svaka od ovih tema se odnosi na procenu koliko se poštuje korporativna društvena odgovornost.

2.1. Akcionari

Interes akcionara određen je ciljnom funkcijom koju sadrži osnivački akt. S obzirom da se u privrednoj praksi Republike Srbije susreću većinski i manjinski akcionari, njihovi interesi se ne moraju poklapati. Međusobni odnosi između njih mogu biti komplementarni, indiferentni i suprotstavljeni⁶. U većini slučajeva interesi se poklapaju samo kada se radi o maksimizaciji profita. Skupština akcionarskog društva prema važećem zakonu Republike Srbije je obavezan organ društva što je opredeljuje kao hijerarhijski najviši organ društva. Skupštinu čine članovi društva, što je u skladu sa demokratskim poreklom ovog naziva, dok se ostali organi sastoje iz ograničenog broja lica. Skupština se određuje kao voljni organ društva, odnosno, kao organ koji reprezentuje volju društva, jer se na skupštini volja društva stvara javnim izglasavanjem predloženog dnevnog reda⁷. Unapređenje korporativnog upravljanja zasniva se na respektovanju interesa vlasnika kapitala. Akcionari kao vlasnici kapitala zainteresovani su za efikasno poslovanje, čime stvaraju uticaj da kompanija što duže pozitivno posluje na tržištu. Međutim, akcionari u slučaju stečaja društva poslednji „namiruju“ svoja prava⁸. Od posebnog značaja za investitore su pitanja vezana za zloupotrebu statusa manjinskih akcionara, insajderska trgovina, rodbinske transakcije, korupcija i neadekvatnost vladavine prava. U Republici Srbiji prema podacima Centralnog registra hartija od vrednosti za avgust mesec 2018. godine posluje 1416 akcionarskih društava⁹.

⁴ Kaen A., (2003): *Blueprint for Corporate Governance*, Amacom American Managment, New York, 28.

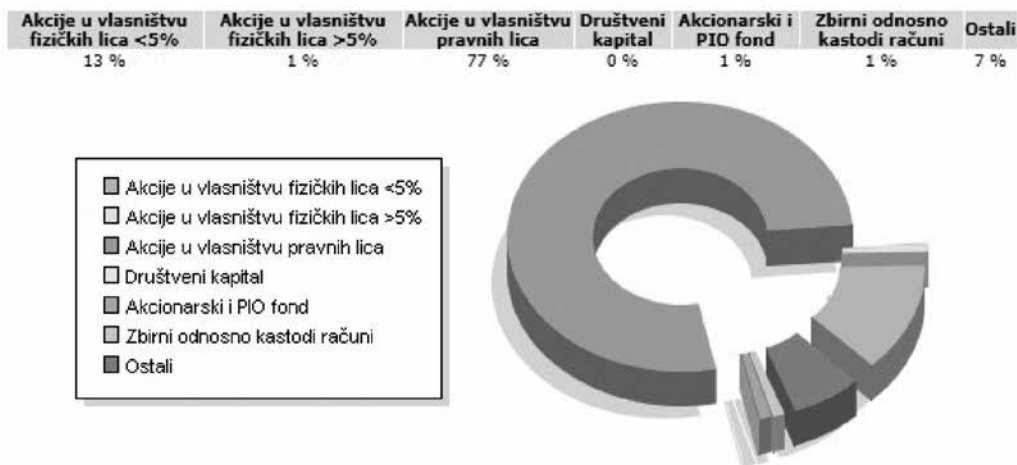
⁵ Labus M., (2007): *Korporativni sektor u Srbiji: Narodni kapitalizam ili tajkunizacija*, Pravni fakultet Beograd, Beograd, 36.

⁶ Tabroši S., (2005): *Društvena odgovornost kompanija*, Mate, Zagreb, 50.

⁷ Vasiljevic M., (2007): *Korporativno upravljanje*, Pravni Fakultet Beograd, Beograd, 57.

⁸ Tabroši S., (2005): *Društvena odgovornost kompanija*, Mate, Zagreb, 50.

⁹ www.crhov.rs, 06.08.2018.

Grafikon 1:*Statistički prikaz strukture vlasništva registrovanih preduzeća u Srbiji*

Izvor: Centralni registar, www.crhov.rs, 06.08.2018.

Za 1416 aktivnih akcionarskih društava vidljivo je da je najveći broj akcija u vlasništvu pravnih lica, čak 77% dok je u vlasništvu fizičkih osoba samo 13% akcija, skoro šest puta manje, što odstupa od svetske prakse, gde akcija u vlasništvu fizičkih osoba ima četiri puta manje. Dakle, može se zaključiti da kod nas još uvek ne postoji izgrađena svest kod pojedinaca da svoj novac mogu ulagati u akcije pojedinih društava i time ostvarivati koristi od raspodele po dividendama.

2.2. Poverioci

Poverioci predstavljaju poslovne partnere korporacije, odnosno pravna i fizička lica sa kojima kompanija ima poslovnu saradnju. Interesi poverilaca mogu biti različiti, ali jedan je jasan; maksimizacija verovatnoće naplate duga¹⁰, te zadovoljenje potreba uz kvalitetan proizvod. Kupci su prevenstveno zainteresovani da kupe kvalitetan proizvod, po povoljnoj ceni uz dugotrajnu garanciju i sa mogućnostima finansijskih aranžmana za plaćanje u više rata. Dobavljači s druge strane ostvaruju svoje interese u kompaniji kroz analizu poslovanja i sagledavanja mogućnosti povrata odobrenih kredita, praćenje reputacije klijenta za pravičan tretman snabdevanja i u odnosu na izmirenje dugovanja, procenu tržišne vrednosti klijentovih srednjoročnih i dugoročnih obaveza i dr¹¹. Poverioci, bilo da su kreditori ili dobavljači, imaju mogućnost zaštite iz stečajnog zakonodavstva. Ukoliko su im interesi ugroženi mogu da otvore postupak naplate

¹⁰ Lojpur S., (2004): *Korporativno upravljanje u teoriji i praksi privatizacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, Podgorica, Podgorica, 48.

¹¹ OECD principi korporativnog upravljanja, 2004. tačka IV.

svojih potraživanja. Zaštita poverilaca u Republici Srbiji se štiti osim građanskim zakonima, Zakonom o privrednim društvima, a na unapređenje odnosa sa poveriocima utiču OECD principi i Kodeks korporativnog upravljanja koji su sve više u upotrebi¹². Zaštita poverilaca ogleda se u nemogućnosti smanjenja osnovnog kapitala društva koje ne posluje sa gubitkom bez obezbeđenja interesa poverilaca, ili zaštita poverilaca kod promene statusa privrednog društva¹³ ili nemogućnosti isplate dividende akcionarima društva na teret osnovnog kapitala, implementacija standarda računovodstva i revizije i sl.

2.3. Zaposleni

Zaposleni su osobe koji imaju sklopljen ugovor o radu sa kompanijom i nude joj svoj rad i veštinu u zamenu za novčanu nadoknadu ili lični dohodak¹⁴. Uz jasnu strategiju i dobru organizaciju za ostvarenje poslovnih ciljeva od presudnog su značaja dobri stručnjaci. Ključ uspeha savremenih kompanija su dinamični, kreativni i uspešni ljudi i njihova znanja. Kreativnim zaposlenima potrebno je osigurati uslove rada u kojima će njihove sposobnosti doći do izražaja i u kojima će moći kreativnost dalje razvijati. Kreativnost, efikasnost i profesionalnost potrebno je ceniti i nagrađivati. Inovativnost, preduzetnost i želja za pobedom ključne su vrednosti današnjih kompanija i kao takve, ugrađuju se u svaki njen poslovni proces. U međuljudskim odnosima kod zaposlenih na ceni su timski rad, poštovanje, poverenje, iskren dijalog i transparentnost u međusobnom radu¹⁵. Traže se i kreativnost, dinamičnost, komunikativnost. Zaposleni ostvaruju svoj interes kroz: sigurnost radnog mesta, pravednu isplatu i stimulaciju za radnu produktivnost, mogućnost unapređenja, zadovoljstvo zbog posla, penzione aranžmane, primanje nadoknada za vreme bolovanja, upućenost u poslovanje kompanije i slično.

2.4. Korporacija – društvo

U slučaju zahteva za objavljivanje informacija, jasna pravila treba implementirati da bi se objedinile informacije o poštovanju ili nepoštovanju pravnih propisa. Neophodno je razviti u što većoj meri transparentno poslovanje u smislu objavljivanja ključnih informacija. Kompanija je dužna da ispuni zahteve stejkholdera koji na taj način pružaju punu podršku kompaniji. Biti vodeća kompanija po kvalitetu proizvoda, znanju, odnosu s potrošačima i prihodima među kompanijama sa prepoznatljivim partnerskim pristupom, stvara mnogo mogućnosti. Savre-

¹² Porter, E. M., Kamer M. R., (2002): *Konkurentna prednost korporativne filantrofije*, Harvard Business Review, Harvard, 94.

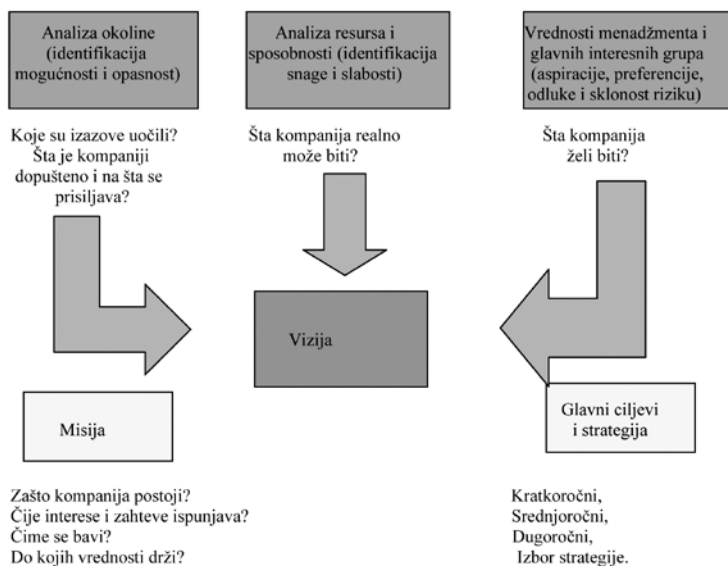
¹³ OECD principi korporativnog upravljanja, 2004. tačka IV.

¹⁴ Babić M., Simić M., Šunje A., Puljić M., (2008): *Korporativno upravljanje - principi i mehanizmi*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, 74.

¹⁵ Ibid. 75.

mene kompanije sprovode mnoštvo analiza i proračuna sagledavajući razne faktore čiji rezultati ocrtavaju osnovne smernice položaja kompanije. Shodno svojim potencijalima i resursima kompanija vrši izbor optimalne poslovne strategije na osnovu koje nastoji ostvariti u realnim okvirima svoje glavne ciljeve poslovanja¹⁶. Ključni problem za organizacije jeste problem efektivnosti i efikasnosti strategije. Strategija je stoga u funkciji konkurentnosti organizacije, uvek usmerena na ostvarenje i održanje konkurentnosti¹⁷. Ono što je potrebno jeste inicijativa, inovativnost, kreativnost, otvorenost i aktivno kretanje u susret promenama.

Slika 1: Implementacija korporativne strategije



Izvor: Tipurić D., (2009): *Strateški audit poduzeća*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, 15.

Strategija predstavlja osmišljeni put kretanja kompanije, koji se zasniva na korišćenju jedinstvenih odlika koje se nazivaju jezgra kompetencije¹⁸. Za kompaniju je neophodno usmeriti svoje poslovanje ka stvaranju i isporuci superiorne vrednosti ne samo krajnjim potrošačima, već svim interesnim akterima poslovanja, čime nastoji stvoriti opštu klimu zadovoljstva. Ispunjenje ovih kriterija kompaniji omogućava interaktivno poslovanje sa okruženjem što je usmerava ka poziciji društvene odgovornosti.

¹⁶ Carroll, A. B., (1991): *Piramida korporativne društvene odgovornosti: Prema moralnom upravljanju organizacijskih dionika*, Mason, OH: South-Western, New York, 77.

¹⁷ Porter, E. M., (2000): *Competitive Strategy*, Harvard Business Review, New York, 84.

¹⁸ Ibid. 15.

2.5. Uprava

Menadžeri kompanije imaju ključnu ulogu za uspešnost društva kojeg vode. To je posebno naglašeno u današnjim prilikama, kada se država sve manje direktno upliće u poslovanje kompanija. U takvim okolnostima je delovanje uprave akcionarskih društava, a posebno najodgovornijih među njima – menadžera, od ključnog značaja. Zato taj posao treba obavljati odgovorno i u skladu s određenim etičkim načelima. Poštovanje tih načela treba pridoneti većoj humanosti i uspešnosti obavljanja poslovnih funkcija, a pre svega uspostavi nove poslovne kulture upravljanja i rukovođenja¹⁹. Menadžeri upravljaju svakodnevnim poslovanjem kompanije i direktno su odgovorni upravnom odboru za (ne)ostvarivanje postavljenih ciljeva, a posebno za maksimizaciju profita. Menadžeri teže da uspostave ravnotežu između unutrašnjih potreba organizacije i potreba interesnih grupa u okruženju, kako bi se izbegle konfliktne situacije. Interesi menadžera se ogledaju u maksimizaciji zarade, beneficijama i unapređenju poslovne reputacije. Kod ostvarivanja dobiti neophodno je postići uravnoteženost između današnjeg i budućeg blagostanja, odnosno neophodno je stvoriti takvu klimu gde zadovoljstvo saradnika i poslovnih partnera igra presudnu ulogu. Za uspešno vođenje kompanije neophodno je da menadžeri shvate sledeća pravila²⁰:

- Da se zauzimaju za što veću slobodu u realizaciji interesa kompanije, uz istovremeno poštovanje interesa države, te za poštovanje dogovorenih “pravila igre”,
- Da se zalažu za što korisniju ulogu na tržištu,
- Da se zauzimaju za povećanje svoje sposobnosti rukovođenja,
- Da nastoje što bolje spoznati potrebe potrošača i zadovoljavati ih što kvalitetnije,
- Da saradnike vode tako da se razvijaju u samostalne i profesionalno celovite osobe,
- Da radnike vode tako da se razvijaju u samostalne i profesionalno celovite osobe, koje sa zadovoljstvom rade u kompaniji,
- Da poštuju konkurenciju i budu lojalni, što dalje znači poštovati sve pravne propise, poslovne običaje i poslovni moral,
- Da sa dužnom pažnjom vode brigu o zaštiti svi prirodnih vrednosti,
- Da uvažavaju humanost i efikasnosti,
- Da štite interese vlasnika kapitala, zaposlene, odnosno da rade za dobrobit kompanije,
- Da sa kupcima i dobavljačima uspostave partnerstvo, utemeljeno na međusobnom poverenju, poštujući zakonsku regulativu i njihovu lojalnost i
- Da se zauzimaju za takve ekološke norme, koje će čoveku i drugim živim bićima biti ugodne uz maksimalnu zaštitu prirode.

¹⁹ Katavić, I., (2013): *Kako preživeti konkurente: Društveno odgovorno poslovanje: Strateška opcija za razvoj konkurentne prednosti*, Veleučilište Vern, Vern, 25.

²⁰ Becht P., Röell A., (2005): *Corporate Governance and Control*, ECGI Working Paper Series in Finance, European Corporate Governance Institute, New York, 71.

Posao menadžera je da stvaraju profesionalno zasnovane koalicije interesa svih uključenih u zadani poslovni poduhvat²¹. Pri tome, svoje celokupno nastojanje, znanja i sposobnosti trebaju usmeriti ne samo na stalno povećavanje dobrobiti zaposlenih, nego i svih onih čiji je materijalni položaj zavisao o delovanju samog društva. Za stalno povećanje blagostanja neophodna je dobit, ali takav oblik dobiti koji će otvarati nova radna mesta, stvarno povećavati blagostanje i osigurati razvoj.

2.6. Država – Društvo

Uloga države, odnosno politike koju država vodi prema privrednim subjektima u okviru korporativnog upravljanja sastoji se u unapređenju i podsticanju razvoja korporacija i obezbeđenju odgovornosti u vršenju vlasti i zaštite²². Funkcionisanju tržišta u Srbiji koje je još u razvoju, neophodna je politička inicijativa u smislu privlačenja domaćih i stranih izvora finansiranja s ciljem investiranja u tržište kapitala. Radi toga, Vlada treba dati smernice i obezbediti kompanijama stimulacije, odnosno da izbalansira divergenciju zarade u privatnom i javnom sektoru. Država zbog toga treba da teži kreiranju ambijenta koji vodi ka²³:

- Olakšanom ulasku u pokretanje posla,
- Smanjenju ograničenja za poslovne aranžmane,
- Prijateljskom i pravičnom ambijentu,
- Korisnoj i fleksibilnoj državnoj administraciji,
- Pružanju izvoznih stimulacija,
- Stimulacijama kod otvaranja novih radnih mesta u okviru lokalnih, regionalnih i državnih ciljeva,
- Zaštiti lica koja imaju interes za poslovanje kompanije,
- Zaštiti prava akcionara,
- Sinergiji zakonske regulative sa OECD-e principima u svrhu što efikasnijeg korporativnog upravljanja i
- Uvođenjem zakonske regulative kojom se štite prirodne vrednosti.

Ključno je pitanje politike kako spojiti mehanizme dobrovoljnog i obaveznog korporativnog upravljanja i kako ih uklopiti u korišćenje sudskih i regulatornih instrumenata zaštite prava manjinskih akcionara.

²¹ Katavić, I., (2013): *Kako prestići konkurente: Društveno odgovorno poslovanje: Strateška opcija za razvoj konkurentne prednosti*, Veleučilište Vern, Vern, 26.

²² Kotler, P., Lee N., (2009):, *Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa*, Mate, Zagreb, 68.

²³ Sawant R., (2010): *Infrastructure Investing*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 151.

3. Korporativna društvena odgovornost u preduzećima Srbije - analiza „Space“ metodom

U cilju sagledavanja mesta i uloge korporativne društvene odgovornosti u Srbiji, odnosno kompanijama koje posluju pod zakonskom regulativom Republike Srbije, sprovedeno je istraživanje u kojem su analizirane četiri vodeće kompanije iz prehrambene delatnosti. Istraživanje je sprovedeno *Space* matricom za 2018. godinu. Analiza u fokus stavlja faktore prema kojima se primarno utvrđuje strateški položaj kompanije u okviru četiri dimenzije²⁴:

- Dve interne dimenzije: finansijske snage kompanije i konkurentske prednosti kompanije
- Dve eksterne dimenzije: snage grane u kojoj se kompanija nalazi i stabilnost okruženja

Za svaku od dimenzija određuju se specifični parametri, koji se analiziraju, procenjuju i rangiraju od -6 (nisko) do 6 (visoko). Parametri imaju relativni značaj, koji je zavisao o samoj kompaniji. Analizirane su četiri kompanije koje se bave proizvodnjom konditorskih proizvoda: Štark Beograd – kompanija 1, Bambi Požarevac - kompanija 2, Jaffa Crvenka – kompanija 3 i Swislion Takovo – kompanija 4.

Tabela 1: Faktori koji determinišu finansijsku snagu *Y*

Dimenzije i faktori	Skala vrednosti	Ocena			
		Kompanija 1	Kompanija 2	Kompanija 3	Kompanija 4
Rentabilnost	-6 do 6	5	5	4	4
Finansijski levridž	-6 do 6	3	4	3	3
Likvidnost	-6 do 6	5	5	3	3
Potreban (raspoloživ) kapital	-6 do 6	3	5	3	4
Chas flow	-6 do 6	5	6	3	2
Rizik u poslu	-6 do 6	2	3	2	3
Zbir vrednosti		23	28	18	19
Prosečna vrednost		3,83	4,67	3,00	3,17

Izvor: Anketni upitnik

Vrednost dimenzije finansijske snage pozitivno je izražena kod svih analiziranih kompanija. Svi analizirani faktori nalaze se na visokom nivou. Finansijski

²⁴ Durbin J., (2004): *Time Series Analysis by State Space Methods*, Oxford University, Oxford, 18.

leveridž i dobra likvidnost kompanija ukazuju na to da se uprave kompanija u dobrom poslovnom duhu odnose prema poslovanju. Visoki troškovi kapitala upućuju na to da je otežan ulazak na tržište, što potvrđuje tezu da se radi o vodećim kompanijama na teritoriji Republike Srbije. Ovo ukazuje na konstelaciju sa prethodnom dimenzijom, jer bonitetna sposobnost kompanija je na visokom nivou, što odgovara poveriocima da posluju sa stabilnim partnerom. Može se zaključiti da kompanija gradi dobar odnosom, kako sa akcionarima, tako i sa zaposlenima, što vodi ka stvaranju interaktivnog zadovoljstva.

Tabela 2: Faktori koji determinišu konkurentsku snagu X

Dimenzije i faktori	Skala vrednosti	Ocena			
		Kompanija 1	Kompanija 2	Kompanija 3	Kompanija 4
Tržišno učešće	-6 do 6	3	2	2	2
Kvalitet proizvoda	-6 do 6	2	4	3	2
Životni ciklus proizvoda	-6 do 6	2	3	3	3
Ciklus zamene proizvoda	-6 do 6	-3	-2	-2	-4
Lojalnost potrošača	-6 do 6	1	1	-1	-2
Konkurentski kapacitet	-6 do 6	-3	-4	-3	-1
Tehnološki know-how	-6 do 6	-2	-3	-4	-4
Vertikalna integracija	-6 do 6	-3	-4	-4	-3
Zbir vrednosti		-3	-3	-6	-7
Prosečna vrednost		-0,33	-0,33	-0,67	-0,78

Izvor: Anketni upitnik

Dimenzija konkurentске prednosti ukazuje da se radi o međusobnom konkurentnim kompanijama, koje imaju značajno tržišno učešće, dok se lojalnost potrošača nalazi na sredini vredonosne skale, što govori o činjenici da se radi o kompanijama koje su nakon promene političkog režima devedesetih uskladile svoje poslovanje sa tržišnim okvirima, ali sa nedovoljno akcenta na društvenoj odgovornosti, što potrošači pokazuju balansirano lojalnošću prema marci proizvoda.

Tabela 3: Faktori koji determinišu stabilnost okruženja Y

Dimenzije i faktori	Skala vrednosti	Ocena			
		Kompanija 1	Kompanija 2	Kompanija 3	Kompanija 4
Tehnološke promene	-6 do 6	-2	-1	-2	-1
Stopa inflacije	-6 do 6	-3	-3	-3	-2
Promenljivost tražnje	-6 do 6	-1	-1	-1	0
Opseg cena konkurentnosti proizvoda	-6 do 6	2	1	1	2
Barijere za ulazak na tržište	-6 do 6	1	2	3	2
Konkurentski pritisak	-6 do 6	-3	-2	-2	-4
Cenovna elastičnost tražnje	-6 do 6	-1	-1	1	2
Zbir vrednosti		-7	-5	-3	-1
Prosečna vrednost		-1	-0,71	-0,43	0,14

Izvor: Anketni upitnik

Dimenzija stabilnosti okruženja ukazuje na to da je grana u kojoj kompanija deluje relativno stabilna. Kao dominantni faktori uzimaju se: visoka stopa inflacije, barijere za ulazak na tržište, cenovna elastičnost je balansirana, dok konkurentski pritisak nije tako izražajan. Ovo govori da država putem svoje zakonodavne funkcije mora još toga dosta učiniti da stvori tržišne uslove poslovanja.

Tabela 4: Faktori koji determinišu snagu grane X

Dimenzije i faktori	Skala vrednosti	Ocena			
		Kompanija 1	Kompanija 2	Kompanija 3	Kompanija 4
Potencijal za rast i razvoj	-6 do 6	6	6	6	6
Profitni potencijal	-6 do 6	5	4	5	5
Finansijska stabilnost	-6 do 6	3	4	4	4
Tehnološki know-how	-6 do 6	1	2	3	1
Upotreba resursa	-6 do 6	4	4	5	5
Intenzivnost kapitala	-6 do 6	3	2	2	3
Lakoća ulaska na tržište	-6 do 6	3	3	3	3
Iskorištenost kapaciteta	-6 do 6	3	4	3	4
Fleksibilnost	-6 do 6	4	5	4	4
Zbir vrednosti		32	34	35	35
Prosečna vrednost		3,56	3,78	3,87	3,87

Izvor: Anketni upitnik

Dimenzija snage grane je visoko rangirana, te s obzirom na datu ocenu može se zaključiti da analiziranu granu karakteriše: veliki potencijal rasta, visoki profitni potencijal, jednostavan tehnološki know-how, efikasna upotreba resursa i relativno visoka iskorišćenost kapaciteta.

Tabela 5: Zbirna tabela

Kompanija	Dimenzije					
	Vrednost ose x			Vrednost ose y		
	Snaga grane	Konkurentnost	Razlika	Finansijska stabilnost	Stabilnost okruženja	Razlika
1	3,56	-0,33	3,23	3,83	-1	2,83
2	3,78	-0,33	3,45	4,67	-0,71	3,96
3	3,87	-0,67	3,20	3	-0,43	2,57
4	3,67	-0,78	2,89	3,16	-0,14	3,02

Izvor: Tabela 1, 2, 3 i 4

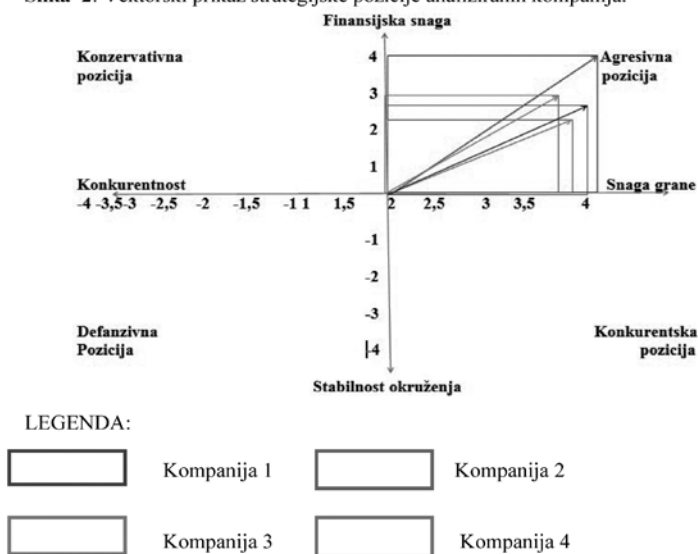
Prema podacima iz prethodne tabele radi utvrđivanja značaja veze između interne i eksterne dimenzije, izvršen je proračun metodom korelacije.

Prema dobijenoj vrednosti od 0,54 može se zaključiti da postoji pozitivna veza između internih i eksternih faktora, odnosno da ukoliko kompanija adekvatnom strategijom spozna svoje vrednosti i na adekvatan način ih iskoristi, na tržištu će imati bolju poziciju.

Narednim grafikonom je prikazana tržišna pozicija analiziranih kompanija.

Slika 2: Vektorski prikaz strategijske pozicije analiziranih kompanija.

Slika 2: Vektorski prikaz strategijske pozicije analiziranih kompanija.



Izvor: Tabela 5

Iz grafikona se može zaključiti da analizirane kompanije karakteriše agresivna strategijska pozicija, kojoj sa jedne strane doprinose stalne inovacije, stručan i kompetentan menadžerski tim i implementacija sistema kvaliteta u

poslovni proces, dok s druge strane kompanije nedovoljnu pažnju posvećuju odgovornom ponašanju prema društvu i široj zajednici. Stalno jačanje konkurencije, pogotovo iz inostranstva, predstavlja najveću pretnju našoj konditorskoj industriji. Zbog toga je neophodno, osim agresivne pozicije, poštovati društvene norme uz balansiranje interesa svih poslovnih subjekata. Međutim, problemi stručne kvalifikacije i niz barijera za privlačenje investicija predstavljaju goruće probleme koji se u državi efikasnim merama moraju rešiti.

4. Analiza proizvodnje kompanija

Kod analize tržišne grane neophodno je sagledati ponudu konkretnog preduzeća. S obzirom na činjenicu da se svaka kompanija suočava sa ograničenjima u smislu obima proizvodnje i maksimizacije profita, neophodno je detaljno sagledati sve tipove ograničenja koja se kompanijama nameću. Najčešća su to tehnološka, ekonomska i tržišna ograničenja. Kao polazna tačka koristiće se model autora H. L. Varijana²⁵ prema kojemu se određuje ponuda preduzeća, a to su elementi: cena outputa, troškovi proizvodnje, obim proizvodnje i prihod. U kreiranju funkcije proizvodnje na osnovu dobijenih podataka od kompanija analizirana je funkcija prosečnog prihoda i funkcija prosečnih troškova kompanija za proizvodnju čokoladnog keksa:

funkcija prosečnog prihoda		funkcija prosečnih troškova
Kompanija 1:	$p = -3x + 360$	$\bar{C} = 2x - 840 + 594/x$
Kompanija 2:	$p = -3x + 672$	$\bar{C} = 3x - 560 + 175/x$
Kompanija 3:	$p = -4x + 533$	$\bar{C} = 2x - 568 + 420/x$
Kompanija 4:	$p = -2x + 601$	$\bar{C} = 2x - 385 + 240/x$

Sve kompanije su opredeljene prema konceptu korporativne društvene odgovornosti – zaštititi životne okoline. Ambalaža u koju se pakuju čokoladni keksi su od prirodnog materijala (kartona) koji se da reciklirati u narednom procesu, što pridonosi očuvanju čovekove okoline.

Iz gore navedenih funkcija izračunat će se optimalna proizvodnja čokoladnog keksa i dobit koja se ostvaruje pri optimalnom obimu proizvodnje za svaku kompaniju.

p – ponuda

$\bar{C}$ - prosečni troškovi

P – prihod

T – ukupni troškovi

D - dobit

²⁵ Varijan, H. R., (2008): *Intermediate Microeconomics*, University of California at Berkeley, 173.

Izračun je vršen prema formulama²⁶:

$$P = p \cdot x$$

$$C = \bar{C} \cdot x$$

$$D = P - C$$

Prema obavljenim izračunima dobijeni su sledeći rezultati za kompanije:

Tabela 6: prikaz obima proizvodnje i ostvarene dobiti

Kompanija	x(opt) u paletama	Ukupna dobit u dinarima
Kompanija 1	120,00	71.406,00
Kompanija 2	102,67	63.067,67
Kompanija 3	91,75	50.088,38
Kompanija 4	123,25	61.000,25

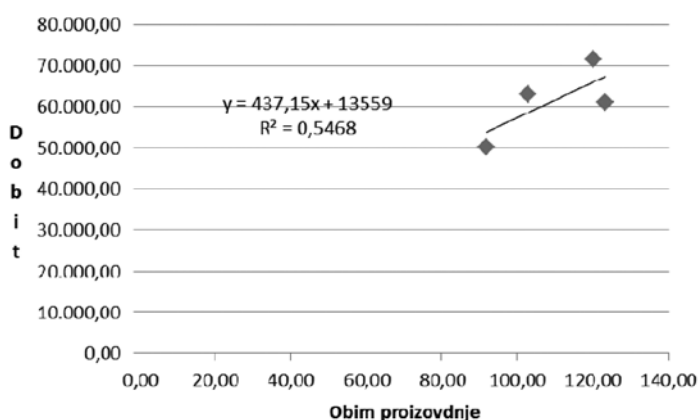
Izvor: Anketni upitnik

Podaci iz tabele pokazuju da kompanija 4 ima predispozicije za najveći dnevni obim proizvodnje, ali ujedno ostvaruje najmanju pojedinačnu dobit po paleti. S druge strane kompanija 1 ostvaruje najveću ukupnu dobit.

Računom korelacije varijabli optimalne proizvodnje i ukupne dobit dolazi se do vrednosti 0,74, koja pokazuje postojanje jake pozitivne veze između obima proizvodnje i ukupne dobiti, odnosno da ukoliko kompanija povećava obim proizvodnje, može očekivati porast dobiti.

Radi daljeg utvrđivanja veze između obima proizvodnje i ukupne dobiti, putem linearne regresije $Y = bx + a$ izveden je sledeći model:

Slika 3: Model regresije



Izvor: Tabela 6.

²⁶ Ibid. 174.

Model linearne regresije pokazuje da ukoliko bi x (obim proizvodnje) bio 0 može se očekivati da ukupna dobit proizvodnje bude 13.559,00 dinara. Kada bi se obim proizvodnje povećao za jednu paletu, može se očekivati porast dobiti za 437,15 dinara.

Dakle, iako su sve četiri kompanije orijentisane prema agresivnoj poziciji, kompanija 1 ostvaruje najveću dobit. Podaci pokazuju da ova kompanija ima jeftinije proizvodne inpute, kao i da koristi reciklirani materijal za pakovanje svojih proizvoda, dok ostale kompanije nabavljaju ambalažu od nerekicliiranog materijala.

Dakle, društvena odgovornost kompanija ne ogleda se samo i isključivo u odnosu dobiti i troškova, već i u vrsti materijala koja se koristi u proizvodnji, odnosu kompanije prema životnoj okolini.

5. Zaključak

U današnjem svetu, građani investitori, država, kao i ostale zainteresovane strane smatraju kompanije odgovornim za ekonomski i društveni uticaj. Shodno svojoj „moći“ one mogu uticati na prirodu, bez obzira na njihovu veličinu ili tržište, te uvažavajući ovakav pristup grade naklonost društva kako bi opstale na tržištu. Budući da su kompanije u Republici Srbiji zbog tržišnih turbulencija pomerene iz svojih ležišta dobrog poslovanja, trebalo bi pronaći pravi putokaz za izbavljanje iz teških situacija i fokusirati se na korporativnu društvenu odgovornost uspostavljanjem korelacije između, kako pravnih i ekonomskih, tako i socijalnih zahteva i zahteva zaštite životne sredine, iz kojih proističu ne samo profitni, već i neprofitni efekti. Analizirane organizacije shodno pravnoj organizaciji i obavezujućoj zakonskoj regulativi dužne su pridonositi unapređenju društvene odgovornosti. Mnoge od tih organizacija nisu svesne da njihove aktivnosti prema društvu i interesnim grupama ulaze u okvir konteksta korporativne društvene odgovornosti. Rezultati istraživanja ukazuju da kompanije nad kojima je provedeno istraživanje imaju uveden koncept društveno odgovornog ponašanja, što svakako krajnji konzumenti prepoznaju omogućavajući kompanijama čvrsto tržišno pozicioniranje. Iz svega se da izvesti opšti zaključak da prihvatanje društveno odgovornog ponašanja prema svim interesnim grupacijama, kako internim tako i eksternim, omogućava korporaciji efikasnost i efektivnost u poslovanju.

Literatura

- Babić M., Simić M., Šunje A. i Puljić M, (2008): *Korporativno upravljanje - principi i mehanizmi*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo.
- Becht, P., Röell A., (2005): *Corporate Governance and Control*, ECGI Working Paper Series in Finance, European Corporate Governance Institute.
- Carroll, A. B, (1991): *Piramida korporativne društvene odgovornosti: Prema moralnom upravljanju organizacijskih dionika*, Mason, OH: South-Western, New York.
- Durbin J., (2004): *Time Series Analysis by State Space Methods*, Oxford University, Oxford, 18.
- Kaen F., (2003): *A Blueprint for Corporate Governance*, Amacom American Managment, New York.
- Katavić, I, (2013): *Kako prestići konkurente: Društveno odgovorno poslovanje: Strateška opcija za razvoj konkurentske prednosti*, Veleučilište Vern, Vern.
- Kotler, P, Lee, N, (2009):, *Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa*, Mate, Zagreb.
- Labus M., (2007): *Korporativni sektor u Srbiji: Narodni kapitalizam ili tajkunizacija*, Pravni fakultet Beograd.
- Lojpur S, (2004): *Korporativno upravljanje u teoriji i praksi privatizacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, Podgorica, Podgorica.
- Porter, E. M.,(2000): *Competitive Strategy*, Harvard Business Review, New York.
- Porter, E. M i Kameron M. R,(2002): *Konkurentska prednost korporativne filantrofije*, Harvard Business Review, Harvard.
- Sawant R., (2010): *Infrastructure Investing*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey.
- Tabroši S, (2005): *Društvena odgovornost kompanija*, Mate, Zagreb.
- Tipurić D., (2009): *Strateški audit poduzeća*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb.
- Vasiljević M., *Korporativno upravljanje*, Pravni Fakultet u Beogradu, Beograd 2007.
- Varian, H. R., (2008), *Intermediate Microeconomics*, University of California at Berkeley.
- OECD principi korporativnog upravljanja, 2004. tačka IV.
- www.iscserbia.org
- www.crhov.rs

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A LINK TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE FOOD COMPANIES OF THE REPUBLIC OF SERBIA

The operations of the corporation do not take account only of itself, but the responsibility also extends to the wider community. The corporation as a legal form of organization has the role of a positive and negative generator of social awareness. Being responsible for all interest groups; internal and external allows the corporation a better position on the market. In the first part of the paper interest corporations' actors and their roles were analysed. A deeper analysis in the paper was done with the SPACE matrix on the example of some food industry corporations. Based on analysis of internal and external indicators, it was concluded that the company adequate strategy needs to realize its value and use them adequately, in other words statistically speaking, connection between internal and external factors is strong and positive. The results of the analysis of corporate branch business, show in what direction the company's profit moves if its business is set up as socially responsible.

Keywords: corporate social responsibility, stakeholders, sustainable development, market position

ULOGA HORIZONTALNE KOORDINACIJE U LIDERSKI VOĐENOJ VELIKOJ KOMPANIJI

Uticaj velikih kompanija na poslovnu sredinu intenzivno raste. Poslovna uspešnost zavisi od velikog broja faktora, ali je efektivno liderstvo od presudnog značaja. Navedeno implicira, kako odgovorno usmeravanje poslovanja odlukama vrhovnog menadžmenta (vertikalnu koordinaciju), tako i kanalisanje njihovih zamisli usklađenim delovanjem menadžmenta organizacionih podсистема (horizontalnu koordinaciju) kroz proces upravljanja realizacijom planova (equiordinarna harmonizacija). Poslednje navedeno je označeno kao specifičnost liderstva u velikim kompanijama.

Analiza data u radu je bazirana na izazovima liderstva u velikim organizacijama u svetu i u Srbiji. Rezultat je empirijskog istraživanja sprovedenog na slučaju domaće kompanije sa većinski stranim kapitalom „Naftna industrija Srbije a.d. - Gazprom Neft“ (NIS-GN), sa ciljem identifikacije načina i efekata stalnog poboljšanja sistema upravljanja na kvalitet poslovanja. Zaključci formulisani primenom metoda statistike zaključivanja, iskorišćeni su kao baza za smernice koje, kao iskustva dobre prakse, mogu biti primenjive u vođenju drugih, organizaciono i poslovno složenih kompanija.

Ključne reči: liderstvo, velika kompanija, kadrovski potencijal, upravljanje realizacijom planova (equiordinarna harmonizacija), kvalitet poslovanja

* Visoka broderska škola akademskih studija, Beograd, Srbija; drdjergovic@gmail.com

1. Uvod

U poslednjih dvadeset i pet godina udeo krupnog biznisa u razmerama svetske privrede se povećao više od dva puta. Uticaj velikih kompanija na poslovnu sredinu intenzivno raste, a njihov razvoj postaje garant stabilnosti nacionalnih i globalne ekonomije. Privređivanje u uslovima neizvesnosti, turbulentnih kretanja, kriznih situacija i iscrpljenih tradicionalnih izvora konkurentnosti, diktira umeće korišćenja šansi i prevazilaženje pretnji iz okruženja. Poslovna uspešnost zavisi od velikog broja faktora, ali je efektivno liderstvo u savremenom svetu, od presudnog značaja.

Korporativno upravljanje zasnovano na liderskom pristupu, kao odgovor strategijskim izazovima poslovanja modernog doba, suočeno je sa brojnim problemima među kojima je nedostatak odgovarajućih kadrova ključan. Kriza lidera i liderstva koja karakteriše poslovni svet na međunarodnom nivou, sledstveno čini upravljanje razvojem liderskog potencijala ključnom temom. Navedeno implicira, kako adekvatno razumevanje uloge menadžmenta na svim hijerarhijskim nivoima i u svim podsistemima velikih kompanija, tako i aktivnosti državnih vlasti u stvaranju stimulativnog poslovnog ambijenta za proaktivno upravljanje.

2. Teorijsko-metodološke osnove istraživanja izazova liderstva u velikim kompanijama

Očekivanja od lidera velikih kompanija, pored šireg značaja koji imaju za nacionalne i svetsku privredu, dodatno su pojačana i otežana pritiscima internog i eksternog poslovnog okruženja. Sa jedne strane, pritisci se odnose na komuniciranje i sprovođenje liderskih zamisli unutar složene organizacije koju karakteriše veliki broj učesnika u usvajanju strateških opredeljenja koja, neretko, nisu razumljiva za sve donosiocce poslovnih odluka. Sa druge strane, na neophodnost stalnog iznalaženja novih načina za kreiranje različitosti u odnosu na druge kompanije, uz adekvatno reagovanje na rastuću kompleksnost poslovnog ambijenta i organizacionog sistema (sve veću neizvesnost usled dubljih i bržih poslovnih ciklusa i niže predvidivosti poslovanja, kao i internu složenost i intenzivne strukturne promene usled višestrukih relacija između organizacionih podsistema i procesa) koja stvara sumnju u buduću efektivnost i otežava tekuću efikasnost upravljanja.

Kako se liderstvo danas posmatra kao vođstvo pojedinca (*leadership*) i kao zajedništvo u organizaciji (*communityship*), efektivno korporativno upravljanje, primenom *large-scale leadership* koncepta za velike kompanije, podrazumeva nekoliko ključnih opredeljenja. Prvo, razvoj korporativne komunikacije u najmanje tri pravca - prema donosiocima strateških poslovnih odluka radi prihvatanja liderskih zamisli kao valjanih, prema menadžerskim strukturama u ohrabrivanju na međusobnu saradnju i na uključivanje zaposlenih u procese odlučivanja, kao i prema zaposlenima u smislu razvijanja osećaja pripadnosti kompaniji,

moćnosti uticaja na poslovanje i lične odgovornosti za ostvarene rezultate.¹ Drugo, primenu *agile* pristupa upravljanju i poslovanju, kao “disciplinovanog” načina zajedničkog rada koji se zasniva na “pull” sistemu uspešnosti, baziranom na sinergiji kompetencija tima i na strukturi korporativnog menadžmenta po principu “obrnute piramide” - na vođstvu pojedinaca sa ulogom inspiratora svojih saradnika i katalizatora promena održanjem kohezije celog sistema, na procesima permanentnog učenja i deljenja znanja usmerenim na dugoročne vrednosti, na uspostavljanju balansa ličnih i korporativnih ciljeva, na razvijanju organizacione kulture i poboljšanju kvaliteta rada i života zaposlenih, na postizanju izvrsnosti i održivosti poslovanja (umesto “push” sistema upravljanja pojedinačnim odlukama top menadžmenta).² Treće, ponašanje lidera na način da misle kao vlasnici, rade posvećeno i predano na spoznaji problema i iznalaženju rešenja, služeći pri tome interesima tima (“servant leaders”) podržavanjem zajedničkih opredeljenja.³ Četvrto, kreiranje lidera na svim nivoima, bez obzira na deo organizacije za koji su nadležni, sa sposobnošću sagledavanja celokupnosti poslovnih procesa i upravljanja kompanijom u celini.⁴

Uspostavljanje strukture menadžmenta liderskih sposobnosti,⁵ za svetski uspešne velike kompanije podrazumeva upravljanje razvojem vlastitog liderskog potencijala. Za razliku od klasičnog pristupa profesionalnom razvoju lidera, strateški pristup karakteriše nekoliko bazičnih elemenata. Kao prvo, jasan stav kompanije da dostignuti nivo potencijala korporativnih lidera nije dovoljan za zadovoljenje potreba na dugi rok (period od najmanje pet godina), te da ulaganje u razvoj liderskih kompetencija ima prioritetan tretman (ili je jedan od tri prioriteta kompanije). Kao drugo, sistematski pristup razvoju lidera koji polazi od šireg poimanja liderstva, posmatranjem kroz tri dimenzije – ponašanje, organizacionu kulturu i praksu.⁶ Kao treće, integrativni pristup koji označava fazni razvojni proces, u ambijentu održivog impulsa (sredstava i napora) za inkorporiranje stavova o značaju liderstva za uspešnost poslovanja, u kome se liderske sposobnosti ubrzano i stalno unapređuju, uz permanentnu evaluaciju efekata na poslovne performanse,

¹ Gardner W. John (1995): „Leadership in Large-Scale Organized Systems“, *New York Free Press*, 298-299.

² Joiner Bill, Josephs Stephen (2007): *Leadership Agility - Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*, Jossey – Bass, San Francisco, 11, <http://educationists.pbworks.com/f/0787979139.pdf> (12.06.2013).

³ Moore Erik (2009): “Influence of Large-Scale Organization Structures on Leadership Behavior”, *Agile Conference Survey (AGILE 09)*, 309-313.

⁴ Gardner W. John, 298-299.

⁵ Bennis Warren (1989): *On Becoming a Leader*, Perseus books, Cambridge, Massachusetts, <http://www.amazon.com/Becoming-Leader-Warren-G-Bennis/dp/0201080591> (25.11.2012).

⁶ Kets De Vries Manfred F.R., Florent-Treacy Elizabeth (2002): „Global Leadership from A to Z - Creating High Commitment Organizations“, *Organizational Dynamics*, 4/2002, 295-309.

sa ciljem obezbeđenja održivosti na dugi rok (na individualnom, timskom i korporativnom nivou). Kao rezultat iznetog, kreiranje kulture liderstva u celoj organizaciji, na različitim nivoima u upravljačkoj hijerarhiji i u različitim funkcionalnim podsistemima (procesima celoživotnog i timskog učenja, organizacionim prenošenjem znanja, kroz forume i zajednice lidera), čime velike kompanije vlastite probleme veličine i kompleksnosti pretvaraju u suštinske komparativne prednosti.

Izazovi liderskog pristupa upravljanju velikim kompanijama u svetu, predstavljali su osnovu za istraživanje specifičnosti liderstva na slučaju kompanije „Naftna industrija Srbije – Gazprom Neft“ (u daljem tekstu NIS-GN) u Srbiji, iz sledećih razloga:

- kao jedina vertikalno integrisana naftno-gasna kompanija u zemlji koja se bavi istraživanjem i eksploatacijom, proizvodnjom i preradom nafte i prirodnog gasa, ujedno i najveći prometenik širokog asortimana derivata nafte (podmiruje više od $\frac{3}{4}$ potreba domaćeg tržišta), od 2011. godine je i jedna od najvećih energetske korporacije u Jugoistočnoj Evropi koja se bavi i nekonvencionalnim i obnovljivim izvorima energije;
- kako od 2009. godine posluje u većinskom stranom (ruskom) vlasništvu, danas je međunarodna kompanija koja aktivnosti obavlja u 9 zemalja, sa oko 6000 zaposlenih, kao najveći investitor na Balkanu (sa ukupnim ulaganjima od preko 1.5 mlrd USD), najveći budžetski davalac i redovno jedna od najprofitabilnijih i ujedno društveno odgovornih kompanija sa međunarodno verifikovanim kvalitetom korporativnog upravljanja (IFC);
- upravljanje kompanijom je korporativno i zasnovano je na primeni jednodomnog modela upravljanja akcionarskim društvom, sa Odborom direktora kao centralnim organom;
- makroorganizaciona struktura kompanije je složena i kombinuje princip centralizovane organizacije zajedničkih poslova po funkcionalnom principu (10 poslovnih funkcija) i decentralizovane organizacije poslova po segmentima energetske delatnosti (5 blokova), dok je poslovanje van Srbije organizovano kroz predstavništva i regionalne centre; kako poslovne funkcije na vrhovnom nivou, *de facto*, obavljaju štabne funkcije za autonomne organizacione delove po delatnostima, poslovnu strukturu karakteriše matrični odnos;
- unutrašnja organizacija je tipična za velike kompanije, uz visok nivo podređenosti (6 hijerarhijskih nivoa) i širok raspon rukovođenja (10-15 podređenih po rukovodiocu);
- postavljeni dugoročni (strateški) ciljevi poslovanja kompanije za period 2010-2020. godina, definisani kao pozicija vodeće kompanije na domaćem tržištu i najbrže rastuće na Balkanu koja je konkurentna na tržištu Jugoistočne Evrope, impliciraju postojanje modernog preduzetničkog menadžmenta kompanijom sa liderskom vizijom budućnosti;
- vizija kompanije sadržana u strateškim dokumentima (Dugoročnim pravcima, Strategiji i Strateškom planu razvoja do 2020. godine), upućuje na

kombinovanje dva savremena pristupa razvoju - na domaćem tržištu *inside-out* pristupa baziranom na vlastitim resursima, dok je u regionu primat dat tržišnom pozicioniranju tj. *outside-in* pristupu.

- Elementi veličine, složenosti organizaciono-upravljačke strukture i liderskog pristupa upravljanju, predstavljali su polazište za definisanje konceptualnih elemenata rada:⁷
- predmeta istraživanja - kao uloge i značaja stalnog poboljšanja sistema upravljanja velikom kompanijom (pristupa i ponašanja vrhovnog menadžmenta pri donošenju poslovnih odluka i organizacije sprovođenja donetih odluka na svim nivoima i u svim podsistemima kompanije) i posledično efekata na smanjenje rizika od nekanalisanih zamisli top menadžera i nedovoljno osmišljenih upravljačkih odluka (koje se, u toku operativnog rada, donose na svim nivoima i u svim delovima kompanije);
- hipoteza istraživanja - testiranjem i analiziranjem seta zadataka i aktivnosti proaktivnog menadžmenta, komponovanih na način da se ciljevi definisani strateškim dokumentima realizuju i kvalitet poslovanja (efektivnost i efikasnost) kompanije podigne na viši nivo;
- centralnog izazova istraživanja - realizacije razvojnog koncepta liderskim pristupom upravljanju zasnovanom na jasno formulisanoj misiji, viziji i strateškim ciljevima, koji se operacionalizuju godišnjim planovima čijom se realizacijom upravlja usklađivanjem aktivnosti organizacionih delova kompanije, odnosno *equiordinarne* harmonizacije koja je označena kao specifičnost liderstva u velikim kompanijama.

Osmišljeno delovanje menadžmenta velike kompanije, testirano i analizovano na slučaju kompanije NIS-GN u Srbiji, formulisano je kao:

1. targetirano, stalno i rastuće ulaganje u modernizaciju i razvoj delatnosti u zemlji i regionu;
2. strateški pristup razvoju kadrovskog potencijala, sa fokusom na liderske kompetencije;
3. povećanje obima i kvaliteta upravljanja realizacijom planova (*equiordinarna* harmonizacija), što je ključna komponenta realizacije vizije i strateških ciljeva i čini specifičnost liderstva u velikim kompanijama.

Za metodološku osnovu istraživačkog rada, pretežno empirijskog (zasnovanog na ispitivanju izabranog segmenta iz realne okoline), i delom kabinetskog (baziranog na analizi sadržaja podataka iz sekundarnih izvora), upotrebljena je pozitivistička paradigma kroz tri stepena istraživačkog procesa (prikupljanje podataka, obrada i analiza, zaključivanje).

⁷ Đergović Dragana (2014): *Specifičnosti liderstva u velikim kompanijama u Srbiji*, dr rad, Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd, 92.

U realizaciji, manji izazov je predstavljalo korišćenje podataka iz sekundarnih izvora, s obzirom na to da su u kompaniji raspoloživi i znatnim delom javno dostupni, tako da su mogli biti upotrebljeni u obuhvatu i formatu kako su u njima prikazani. Korišćeni sekundarni izvori su arhivska građa, opšta i pojedinačna akta, dokumentaciona podrška upravljanja, strateški dokumenti, redovni godišnji poslovni izveštaji, interni izveštaji koji nisu poslovna tajna, web site kompanije i institucija od značaja za poslovanje u oblasti naftne privrede.

Sa druge strane, daleko veći izazov je činilo prikupljanje empirijskih podataka. Za potrebe analiziranja međuzavisnosti ulaganja u delatnost, odnosno ulaganja u razvoj kadrova i kvaliteta poslovanja, korišćena je tehnika intervjuua na uzorku menadžera prema kriterijumu informisanosti o predmetu istraživanja (direktora finansijsko-računovodstvene, razvojne i organizacione poslovne funkcije, kao i direktora blokova po segmentima delatnosti), ali i prema motivisanosti za učešće u postupku istraživanja. Svaki od intervjuua je vođen kao individualni, direktni i javni, na osnovu prethodno pripremljene liste pitanja koja se odnose na realne događaje (znanja, stavove, iskustva i očekivanja ispitanika) i sve tri vremenske dimenzije (prošlost, sadašnjost i budućnost). U skladu sa načelima empirijskih istraživanja, nastojalo se da se obezbedi što veća objektivnost prikupljenih podataka, te je svaki od intervjuua realizovan kao neutralni, uz planirano vreme trajanja (od 60 minuta do 90 minuta) i u istom periodu (januar- april 2013.godine).

Najveći izazov u istraživanju bilo je prikupljanje primarnih podataka za testiranje ključne komponente liderskog ponašanja menadžmenta – upravljanja realizacijom planova (*equiordinarne* harmonizacije). Primenjena je tehnika ankete o obimu i kvalitetu međusobne saradnje koju, u procesu upravljanja realizacijom planova, ostvaruju organizacioni delovi kompanije. Anketa je sprovedena na fokus grupi menadžera sa dva hijerarhijska nivoa (vrhovnog, tj. nivoa poslovnih funkcija i blokova i srednjeg, tj. nivoa celina u okviru organizacionih podsistema). Anketa je realizovana putem posebno kreiranog aplikativnog rešenja, baziranog na setu pitanja koja su standardizovana i zatvorenog su tipa, čime je omogućena lakša statistička obrada dobijenih ocena, uz moguću “rezervu” u pogledu kvaliteta odgovora i objektivnosti datih ocena (zasnovanih na iskazu činjenica, stavova, mišljenja i percepcija, kao rezultat znanja, opažaja, iskustva i savesti ispitanika). U skladu sa načelima empirijskih istraživanja, pitanja su koncipirana neutralno, bez dvosmislene forme i sugestivne sadržine, te strukturirana u više grupa (sa 5 do 7 pitanja) i postavljena po redosledu “obrnutog levka” (od specifičnih ka opštim). Svaka od četiri grupe pitanja odnosila se na jednu od oblasti međusobne saradnje u procesu upravljanja realizacijom planova - operativno planiranje aktivnosti iz delokruga rada svakog od organizacionih delova (istraživanja, proizvodnje, prerađevine, prometa, podrške i energetike), operativno planiranje zajedničkih poslova (ljudskih resursa, investicija, finansijskih tokova, zaštite), usklađivanje pojedinačnih i zajedničkih operativnih planova (blokova i poslovnih funkcija), kao i kontrolu sprovođenja usaglašenog godišnjeg biznis plana kompanije. Anketa je

sprovedena u periodu od januara do aprila 2013. godine za dve uzastopne godine (2011. i 2012. godina), uz respektovan princip anonimnosti pojedinačnih odgovora i uz visok nivo odziva ispitanika (ukupno 81.6%).⁸

U zavisnosti od karaktera ulaznih podataka, sprovedena je obrada i analiza primenom odgovarajućih metoda. Podaci iz sekundarnih izvora, kao i oni prikupljeni tehnikom intervjua, obrađeni su korišćenjem teorijsko-logičke analize, čime je stvoren novi analitički pristup i osvetljeni manje poznati aspekti predmeta istraživanja. Međuzavisnost posmatranih pojava (ulaganja i rezultata), utvrđena je primenom korelacione analize (izračunavanjem Pirsonovog koeficijenta korelacije), kao metode statistike zaključivanja. Ocena pitanja u anketi i svodenje pojedinačnih odgovora na prosečnu ocenu organizacionog dela i konsolidovanu ocenu na nivou kompanije, realizovano je primenom metoda aritmetičke sredine.

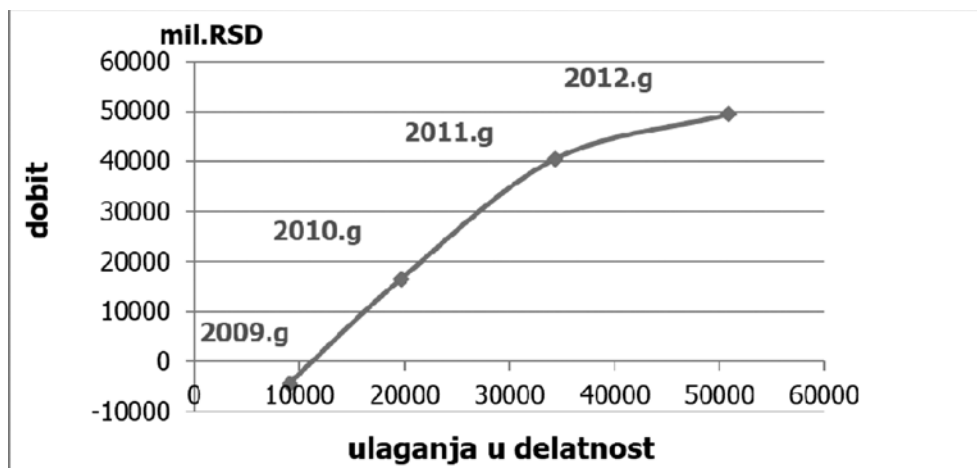
Prikaz rezultata, izvođenje zaključaka i preporuke empirijskog istraživanja tri komponente osmišljenog delovanja menadžmenta – ulaganja u razvoj delatnosti, strateškog pristupa razvoju kadrovskog potencijala i *equiordinarne* harmonizacije na kvalitet poslovanja (efektivnost i efikasnost) velike kompanije u Srbiji, dati su primenom uobičajenih, kvantitativno-deskriptivnih metoda u kombinaciji sa metodama indukcije i dedukcije.

3. Vertikalna koordinacija i equiordinarna harmonizacija u vođenju velike kompanije

Nalazi empirijskog istraživanja jačine i smera povezanosti između ulaganja u razvoj i modernizaciju delatnosti i poslovnih rezultata u posmatranom periodu (2009-2012. godina), ukazuju na dobro izabrane i vremenski terminirane pravce razvoja kompanije. Investicionim programom NIS-GN, definisan je interni okvir ulaganja - u sve segmente naftno-gasne privrede, u neorganski rast postojeće delatnosti i u energetiku i susedne oblasti poslovanja, u tehnološki razvoj naftnog biznisa i u ličnu i ekološku zaštitu, u projekte u zemlji i u regionu. Dinamičan rast investicija u delatnost (porast od 5.4 puta, u ukupnom iznosu od 1 mlrd.evra u četvorogodišnjem periodu), praćen je i intenzivnim porastom finansijskih pokazatelja merenih visinom ostvarene dobiti (za preko 10 puta). Povezanost između posmatranih pojava, utvrđena primenom metoda korelacione analize (izračunavanjem Pirsonovog koeficijenta korelacije), pokazuje postojanje veoma jake direktne korelacione veze od **+0.97** (Grafikon 1). Iako jaka korelaciona veza po sebi ne podrazumeva i jaku kauzalnu povezanost, u ekonomskoj teoriji i praksi ima logičku osnovu, te implicira uzročno-posledični odnos ulaganja i rezultata⁹.

⁸ Dergović Dragana, 105-108.

⁹ Joksimović Dušan (2006): *Poslovna statistika*, Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd, 221.

Grafikon 1:*Scatter dijagram korelacije ulaganja u delatnost i dobiti NIS-GN (2009-2012)*

Izvor: Godišnji izveštaji o poslovanju kompanije NIS-GN, 2009-2012. godina

Intenzivnu investicionu aktivnost, pored poboljšanja kvantitativnih pokazatelja, prati i unapređenje kvalitativnih indikatora efektivnosti – poslovne diversifikacije i tehnološkog osavremenjivanja, industrijske i ekološke bezbednosti, energetske sigurnosti i poslovne stabilnosti, imidža i reputacionog rejtinga, konkurentne prednosti na domaćem tržištu i regionalne prepoznatljivosti i pozicioniranja na balkanskom tržištu. Sve navedeno jasno odražava povećanje ukupnog kvaliteta poslovanja kompanije NIS-GN, u čijoj je osnovi zamisao pretočena u strategiju (lidarski pristup upravljanju), koja se realizuje uspešno izbalansiranim i dobro koordiniranim odlukama top menadžmenta (vertikalnom koordinacijom), kao potrebnim uslovom za dostizanje postavljenih poslovnih ciljeva. Pri tome, neophodno je imati u vidu uslove (ne tako povoljnog) eksternog konteksta privređivanja (pada cena naftnih derivata na svetskom tržištu, smanjenja tržišta u većini zemalja regiona, nekonkurentnog domaćeg poslovnog ambijenta), kao i *time lag* do potpunog efektuiranja kapitalnih ulaganja na rezultate (koje je duže od posmatranog četvorogodišnjeg perioda).

Realizacija visoko postavljenih ciljeva poslovanja (vertikalno integrisana naftna kompanija koja je vodeći energetski holding na Balkanu i konkurentna na tržištu Jugoistočne Evrope), za drugi preduslov koji je testiran, ima visoko kvalitetne kadrove.

Rezultati empirijskog istraživanja u oblasti upravljanja ljudskim potencijalom kompanije pokazuju da se, organizaciono i konceptualno, sprovodi u skladu sa savremenom teorijom i praksom sticanja kompetencija. Sistem obrazovanja, stručnog osposobljavanja, usavršavanja i motivacije je jedinstven i dokumentovan (propisan Politikom razvoja ljudskih resursa NIS-GN). Organizovan je

kao celovit proces (finansiranja, organizovanja, sprovođenja i kontrole), strateški osmišljen (Srednjoročnim programom stručnog usavršavanja i osposobljavanja prilagođen je potrebama poboljšanja kvaliteta biznis procesa) i sistematski realizovan (od planiranja karijere, praćenja razvoja kompetencija, do ocene rezultata efektuiranja programa). Sveobuhvatan sadržaj inkorporira različite programe razvoja i motivacije zaposlenih različitih profila, menadžera kao lidera različitih pozicija u upravljačkoj hijerarhiji, kao i za rad u različitim zemljama (odnosno za globalno tržište).

Koncept kompanije NIS-GN upućuje na pristup izgradnji top menadžmenta kao globalnih lidera koji imaju jasnu viziju, profesionalnih i lojalnih menadžera srednjeg nivoa liderskog potencijala (duž cele upravljačke hijerarhije i u svim horizontalno organizovanim podsistemima), koji su sposobni da sprovedu i usklađuju osmišljene i ekonomski opravdane poslovne odluke, kao i visokostručnih zaposlenih različitih profila, koji su motivisani na veće idividualne napore i zadovoljenje ličnih, kroz ostvarenje korporativnih ciljeva.

Statističkom analizom (izračunavanjem Pirsonovog koeficijenta korelacije za posmatrani period 2009-2012. godina) identifikovana je veoma visoka direktna korelacija od **+0.93** (Grafikon 2), koja ima logičku osnovu za tumačenje kauzalnosti, implicira da kompanija povećanim ulaganjima u profesionalni razvoj kadrova ostvaruje i sve bolje poslovne rezultate (merene visinom dobiti, kao finansijskog pokazatelja poslovanja).

Grafikon 2:

Scatter dijagram korelacije ulaganja u kadrove i dobiti NIS-GN (2009-2012)



Izvor: Godišnji izveštaji o poslovanju kompanije NIS-GN, 2009-2012. godina

Kako je odluka o pristupu razvoju ljudskih resursa jedna od ključnih strateških odluka u svakoj kompaniji, napred izneto ukazuje na postojanje jasnog stava top menadžmenta kompanije NIS-GN o značaju ovog pitanja, još jednom potvrđujući liderski pristup upravljanju i dobru vertikalnu koordinaciju u rea-

lizaciji donetih odluka. Svakako, uz uvažavanje potrebnog protoka vremena za puno efektuiranje sprovedenih programa na poboljšanje kvaliteta poslovanja, kao i postojanja prostora za unapređenja, u smislu šireg obuhvata zaposlenih i značajnijeg udela ulaganja u ljude u ukupnim projektovanim sredstvima (prioritetni tretman), iznalaženja novih izvora finansiranja i inkorporiranja kulture liderstva u okvire jedinstvene organizacione kulture kompanije.

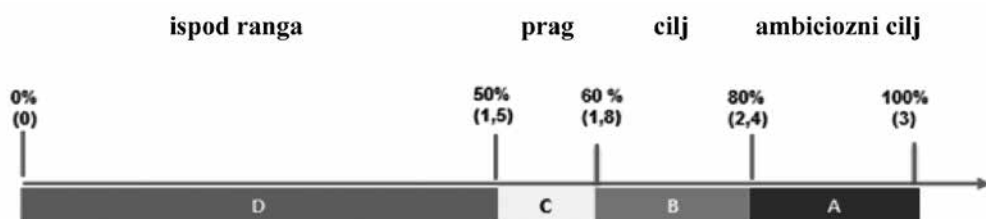
Uspešna operacionalizacija strateških opredeljenja formulisanih, delegiranih i koordiniranih od strane vrhovnog menadžmenta sa menadžerima nižih nivoa, u velikim kompanijama pretpostavlja razvijen sistem tekućeg planiranja i upravljanje realizacijom godišnjih planova. Treća testirana komponenta osmišljenog delovanja menadžmenta, *equiordinarna* harmonizacija, podrazumeva visok obim i kvalitet međusobne saradnje organizacionih podсистema, kroz horizontalnu koordinaciju i usklađivanje aktivnosti od strane visoko profesionalnog menadžmenta srednjeg nivoa (koji ovim podсистemima rukovodi), kako bi se delovanje top menadžmenta kanalisalo u ciljane okvire. Polazni rezultati istraživanja *equiordinarne* harmonizacije pokazuju kontekst za ostvarivanje, koji u NIS-GN čini:

- organizacioni okvir – uspostavljen matrični odnos u organizacionoj strukturi u kome su na makro-nivou (u poslovnoj i korporativnoj strukturi), locirani zajednički poslovi planiranja, odobravanja planova i kontrole sprovođenja, na nivou nadležnog funkcionalnog podсистema za poslove planiranja objedinjeno je finansijsko planiranje, monitoring i izveštavanje o ostvarenju planova, dok se na nivou organizacionih celina po segmentima delatnosti sprovodi operativno planiranje i kontrola pojedinačnog izvršenja;
- proceduralni okvir – dosledna primena interne dokumentacione podrške upravljanju realizacijom planova, odnosno interno propisanih postupaka, procedura i standarda planiranja i kontrole sprovođenja planova (računovodstvenih politika, standarda investicione delatnosti, budžetiranja operativnih troškova, interne kontrole finansija);
- usmeravajući okvir – implementiran koncept upravljanja pomoću ciljeva (UPC koncept), kao alat za prevođenje strateških ciljeva kompanije u skup izbalansiranih ključnih pokazatelja uspešnosti tekućeg poslovanja organizacionih delova, čija se realizacija prati i kontroliše, tako da se svi naponi i resursi usmeravaju ka postizanju planiranih operativnih ciljeva, radi dostizanja postavljenih strateških ciljeva kompanije.

Merenje obima i kvaliteta međusobne saradnje između organizacionih delova kompanije NIS-GN koju ostvaruju u procesu upravljanja realizacijom planova (*equiordinarne* harmonizacije), realizovano je primenom posebno kreiranog modela i zasnovano je na sprovedenoj anketi. Model pruža okvir za ocenu horizontalne koordinacije, odnosno stepena usklađivanja aktivnosti podсистema kompanije koju menadžment (koji rukovodi tim podсистemima) ostvaruje radi

dostizanja postavljenih planskih ciljeva, na dva nivoa – na vrhovnom (I) nivou kompanije NIS-GN (između poslovnih funkcija i blokova) i na srednjem (II) nivou (između delova u okviru funkcija i blokova). Obim i kvalitet međusobne saradnje je meren ocenjivanjem pitanja u anketi, po 3 kriterijuma (brzina, ispunjenost zahteva, komunikacija), korišćenjem ordinarne kombinovane (numeričko-deskriptivne) skale procene, ocenama od 0 do 3 (kao nezadovoljavajuća, ima zamerki, odgovara zahtevima ili iznad očekivanja). Sistem ocenjivanja je dopunjen upotrebom prilagođene UPC status-skale (skale ocenjivanja prema kompanijskom konceptu upravljanja pomoću ciljeva) koja, primenjena na definisan raspon ocena u anketi (od 0 do 3), predstavlja kombinovanu (numeričko-deskriptivnu) intervalnu skalu procene (Slika 1).

Slika 1: Prilagođena UPC status-skala



Izvor: Standard kompanije NIS-GN „Upravljanje pomoću ciljeva“, 2010.

Obrada empirijskih podataka (prikupljenih anketom) u rezultate – ocene obima i kvaliteta međusobne saradnje organizacionih delova u procesu upravljanja realizacijom planova, realizovana je primenom metoda deskriptivne statistike. Svođenje mnoštva pojedinačnih podataka (individualnih odgovora na svako od pitanja svakog od učesnika ankete) i njihovo izražavanje na statistički prihvatljiv način (rezultate merenja tj. ocenu obima i kvaliteta međusobne saradnje organizacionih delova) je inicijalno sprovedeno metodom aritmetičke sredine (kao najjednostavnijeg za primenu). Za svaki organizacioni deo, sa oba hijerarhijska nivoa i po svakom od tri kriterijuma merenja, izvedene su po 3 pojedinačne i prosečna ocena, kao i jedinstvena konsolidovana prosečna ocena za kompaniju NIS-GN (kao mere centralne tendencije). Validnost dobijenih rezultata (prosečnih ocena), testirana je primenom dodatnih statističkih metoda, metoda normalizacije ocene i metoda normalizacije ocene intenziviranjem devijacija. S obzirom na to da je primena sva tri metoda pokazala ujednačene ocene bez statistički značajnih razlika, odnosno iskazan je nizak nivo gradacije ocena po svakom od metoda, rezultati dobijeni metodom aritmetičke sredine korišćeni su u formulisanju zaključaka (uz „rezervu“ u pogledu stepena egzaktnosti samog metoda). Analiza dobijenih rezultata je dopunjena tumačenjem prema opisnoj UPC status-skali (Slika 2).

Slika 2: Opisna UPC status-skala

A	Aktivnosti se izvršavaju kvalitetno, pre utvrđenih rokova, postižu se odlični rezultati, znatno bolji od planiranih, izvršenje cilja za period je na nivou AMBICIOZNOG CILJA	C	Postoje neznatna odstupanja u rokovima i kvalitetu izvršenja aktivnosti, izvršenje je na nivou PRAGA (MINIMUMA)
B	Aktivnosti se izvršavaju kvalitetno, uz poštovanje utvrđenih rokova, rezultati koji se postižu odgovaraju onima koji su planirani, izvršenje je na nivou CILJA	D	Postoje značajna odstupanja u pogledu rokova i kvaliteta, izvršenje je ISPOD PRAGA

Izvor: Standard kompanije NIS-GN „Upravljanje pomoću ciljeva“, 2010.

Statistička analiza ocena *equiordinarne* harmonizacije na nivou kompanije NIS-GN (odnosno rezultati analize ocena obima i kvaliteta međusobne saradnje koju, u procesu upravljanja realizacijom planova, ostvaruju organizacioni delovi I nivoa) 2011. i 2012. pokazuje sledeće:¹⁰

- percepcija obima i kvaliteta međusobne saradnje između poslovnih funkcija i blokova u procesu upravljanja realizacijom planova je ujednačena, jer je odstupanje najviše i najniže ocene organizacionog dela od konsolidovane prosečne ocene na nivou kompanije NIS-GN nisko (10%);
- stepen koordinacije aktivnosti između organizacionih delova u procesu upravljanja realizacijom planova je visok i rastući, s'obzirom na to da je konsolidovana prosečna ocena na nivou kompanije NIS-GN od **2.11**, odnosno **70.33%** (u 2012. godini) visoka i veća u odnosu na 2.05, odnosno 68.33% u 2011. godini (percepcija poboljšanja je 3%);
- nivo međusobne usklađenosti aktivnosti poslovnih funkcija i blokova (segmenata delatnosti) kompanije NIS-GN u posmatranom periodu, odgovara zahtevima ostvarivanja planiranih aktivnosti kvalitetno, u roku i u okviru planiranih rezultata;
- obim i kvalitet saradnje između organizacionih delova nivoa NIS-GN u posmatranom procesu podrazumeva da kompanija sprovodi planove i postiže planirane rezultate, odnosno realizuje aktivnosti na nivou postavljenog cilja, shodno tome da je konsolidovana prosečna ocena od 2.11 (prema skali ocene) u zoni „cilja“;
- upravljanje realizacijom planova (*equiordinarna* harmonizacija) u kompaniji NIS-GN, sledstveno, je značajna komponenta sprovođenja liderskih zamisli top menadžmenta, u smislu da doprinosi njihovom kanalisanju ka realizaciji planova i postizanju planiranih rezultata, tako da predstavlja dovoljan uslov za povećanje kvaliteta poslovanja;
- potencijal za dalje unapređenje *equiordinarne* harmonizacije na nivou kompanije NIS-GN je evidentan i u skladu je sa tendencijom poboljšanja (u 2012. u odnosu na 2011. godinu) i najbolje ocenjenim kriterijumom komunika-

¹⁰ Đergović Dragana, 187.

cije u međusobnoj saradnji (konsolidovana prosečna ocena od 2.14 u 2012. godini), što ukazuje na razumevanje potrebe i postojanje spremnosti menadžmenta podsistema kompanije za boljom koordinacijom aktivnosti;

- prostor za poboljšanje međusobne saradnje u procesu upravljanja realizacijom planova postoji po sva tri kriterijuma, prevashodno u odgovorima na zahteve drugih podsistema.

Statistička analiza ocena *equiordinarne* harmonizacije u okviru organizacionih delova I nivoa (odnosno, rezultati analize ocena obima i kvaliteta međusobne saradnje koju, u procesu upravljanja realizacijom planova, ostvaruju organizacioni delovi II nivoa) pokazuje:

- najviši rang u koordinaciji aktivnosti, odnosno iznad-prosečan nivo odgovornosti u procesu upravljanja realizacijom planova (prosečna ocena od 2.33 u 2012. godini je znatno iznad ciljne, a poboljšanje u odnosu na 2011. godinu od 14% je znatno iznad-prosečno) ostvaruju delovi bloka prerade, kao investiciono najintenzivnijeg segmenta delatnosti, sa najvećim potencijalnim efektima na povećanje kvaliteta poslovanja;
- iznad-prosečnu percepciju, uz porast angažovanja u posmatranom procesu, ostvaruju i delovi poslovne funkcije interne revizije (prosečna ocena 2.14 u 2012. godini), tako da nadzor nad sprovođenjem planiranog omogućava realizaciju aktivnosti na nivou cilja;
- visok nivo saradnje ostvaruju i organizacioni delovi finansijsko-računovodstvene funkcije tako da, kao ključni upravljački podsistem u usklađivanju aktivnosti planiranja i kontroli realizacije operativnih planova i konsolidovanog biznis plana kompanije NIS-GN, doprinosi da rezultati koji se postižu odgovaraju onima koji su planirani;
- kritičan ispod-prosečan nivo saradnje (prosečna ocena od 1.90), uz percepciju pogoršanja u posmatranim aktivnostima, imaju delovi organizacione poslovne funkcije tako da, kao ključna za uspostavljanje efektivne organizacije *equiordinarne* harmonizacije, u izvesnoj meri, može otežavati ostvarivanje aktivnosti kompanije NIS-GN na nivou planiranih;
- najniži rang u percepciji spremnosti za usklađivanje vlastitih aktivnosti sa aktivnostima drugih organizacionih delova u procesu planiranja i kontrole sprovođenja planova imaju delovi bloka promet (visok nivo autonomnosti u radu odražava nepromenjena prosečna ocena u dve uzastopne posmatrane godine od 1.88 koja se približava izvršenju aktivnosti na nivou „praga“ tj. minimuma), kao kritičnog segmenta delatnosti za ostvarivanje planiranih poslovnih rezultata kompanije;
- shodno iznetom, postoji prostor za dodatno usklađivanje aktivnosti unutar organizacionih delova kompanije NIS-GN u procesu upravljanja realizacijom planova, pre svega kroz bolju koordinaciju aktivnosti prometa i organizaciju posmatranog procesa.

Pored utvrđivanja obima i kvaliteta *equiordinarne* harmonizacije (što je bio cilj istraživanja), uspostavljenim modelom omogućeno je i merenje kvaliteta vertikalne koordinacije, odnosno usmeravanja aktivnosti organizacionih podсистема u realizaciji planova poslovnim odlukama top menadžmenta. Statističkom obradom (uopštavanjem pojedinačnih ocena ispitanika vrhovnog nivoa – članova kabineta, direktora funkcija i blokova) je utvrđena konsolidovana prosečna ocena vertikalne koordinacije top menadžmenta kompanije NIS-GN od **2.12**, odnosno **70.67%** u 2012. godini, koja pokazuje:¹¹

- visok stepen hijerarhijskog uticaja i kontrole nad sprovođenjem tekućih planskih odluka i, posledično, na postizanje postavljenih strateških ciljeva poslovanja kompanije;
- podjednak uticaj koji na realizaciju planova i dostizanje planiranih rezultata imaju vertikalna koordinacija i *equiordinarna* harmonizacija (razlika između konsolidovanih prosečnih ocena od 0.01 nije statistički značajna).

Generalno, empirijsko istraživanje na slučaju velike domaće kompanije NIS-GN, rezultovalo je identifikovanjem dva segmenta jedinstvenog sistema upravljanja kompanijom:

1. vertikalne koordinacije - zasnovane na jasno formulisanoj viziji i strateškim ciljevima, kojom se aktivnosti kompanije usmeravaju poslovnim odlukama top menadžmenta (što predstavlja liderski pristup upravljanju); i
2. horizontalne koordinacije – zasnovane na razvijenom sistemu planiranja, kao godišnjoj operacionalizaciji strategije čijom se realizacijom upravlja usklađivanjem aktivnosti organizacionih podсистема (*equiordinarna* harmonizacija, kao specifičnost liderstva).

4. Equiordinarna harmonizacija i kvalitet poslovanja velike kompanije

Nalazi merenja i analize obima i kvaliteta međusobne saradnje koju ostvaruje menadžment kompanije NIS-GN u upravljanju realizacijom planiranih aktivnosti, pružaju odgovarajuća saznanja o liderskom vođenju velike kompanije. S obzirom na to da su zasnovani na slučaju domaće kompanije sa većinskim stranim kapitalom koja posluje na svetskom tržištu, empirijski model i zaključci istraživanja mogu biti primenljivi na sisteme upravljanja drugim velikim kompanijama i organizacijama.

Prvo, utvrđen je podjednak relativni značaj koji, za ostvarivanje planskih zadataka i postizanje planiranih rezultata, imaju vertikalna koordinacija (hijerarhijsko usmeravanje aktivnosti poslovnim odlukama top menadžmenta) i *equiordinarna* harmonizacija (horizontalna koordinacija aktivnosti organizacionih podсистема u procesu upravljanja realizacijom planova), kao dva segmenta

¹¹ Đergović Dragana, 191.

jedinstvenog sistema upravljanja velikom kompanijom, odnosno potreban i dovoljan uslov za povećanje kvaliteta poslovanja velike kompanije na dugi rok.

Drugo, *equiordinarna* harmonizacija (upravljanje realizacijom planova), kao segment jedinstvenog sistema upravljanja velikom kompanijom, identifikovana je kao značajna komponenta osmišljenog delovanja i sprovođenja liderskih zamisli top menadžmenta, odnosno njihovog kanalisanja u ciljane okvire planirane efektivnosti i efikasnosti poslovanja.

Treće, efektuiranjem potencijala za unapređenje međusobne saradnje, kroz razumevanje potrebe za timskim radom i razvojem timskog duha, spremnošću menadžmenta (na svim upravljačkim nivoima) za razvoj lateralne korporativne komunikacije, kao i uspostavljanjem sistema odgovornosti za postignute rezultate, *equiordinarna* harmonizacija ima potencijal ključne komponente sprovođenja liderskih zamisli u pravcu dostizanja postavljenih strateških ciljeva kompanije, čime prioritetno doprinosi značajnom povećanju kvaliteta poslovanja. Navedeno je označeno kao specifičnost liderskog pristupa upravljanju velikim kompanijama.

Četvrto, kanalisano delovanje top menadžmenta podrazumeva visoko profesionalni menadžment srednjeg nivoa koji poseduje liderski potencijal, odnosno koji je svestan potrebe i sposoban da, kroz proces usklađivanja aktivnosti organizacionih delova kojima rukovodi, obezbedi sprovođenje (a ne koči) liderske zamisli u cilju povećanja kvaliteta poslovanja.

Peto, za uspostavljanje strukture menadžmenta liderskog kapaciteta, koji je sposoban da sprovodi osmišljene i ekonomski opravdane poslovne odluke, ali i spreman da ih prilagođava i menja blagovremenim usklađivanjem aktivnosti izmenjenim uslovima u okruženju, ključnu ulogu ima strateški pristup razvoju liderskog potencijala na svim nivoima u upravljačkoj hijerarhiji i u svim organizacionim podsistemima velike kompanije.

Šesto, dobro izbalansirani i vremenski terminirani pravci ulaganja u modernizaciju i razvoj delatnosti, kreiranje kompanijske rezerve menadžera globalnog liderskog potencijala i povećanje obima i kvaliteta upravljanja realizacijom planova (*equiordinarna* harmonizacija, kao specifičnost liderstva), uz odgovarajuću vertikalnu koordinaciju, zajedno čine lidersko vođenje velike kompanije, odnosno strateški osmišljeno i usaglašeno delovanje ukupnog menadžmenta koje rezultuje značajnim poboljšanjem korporativnih performansi, realizacijom vizije i planskih ciljeva i ostvarivanjem održive dugoročne konkurentske prednosti na tržištu.

Iako se korporativno upravljanje karakteriše kao superioran koncept, ne treba izgubiti iz vida da, makar bilo i lidersko, samo po sebi nije svemoguće i daleko je od savršenog. Problemi koji nastaju svakodnevno su sve evidentniji, a na korporativnim strukturama je da ih spoznaju i na njih blagovremeno reaguju. Uslovi od značaja za povećanje kvaliteta poslovanja, odnosno dostizanje strateških ciljeva kroz realizaciju operativnih planova kompanija danas su, često, teško predvidivi.

Utvrđivanje mehanizama kojima bi se ostvarili interesi svih zainteresovanih strana (kupaca i korisnika, zaposlenih i vlasnika, dobavljača i poslovnih partnera, države i društva), iznalaženjem zajedničkog rešenja, teško je u potpunosti ostvarivo.¹² Kako velike kompanije uglavnom posluju na svetskom tržištu, a svakoj zemlji je karakteristično drugačije ekonomsko, političko, socijalno, legistlativno i etičko okruženje, uspešno upravljanje zahteva primenu (lokalnim uslovima) prilagođenih menadžment sistema na osnovu nekog od poznatih koncepata globalnog poslovanja (etnocentričnog, policentričnog ili geocentričnog).¹³ Uz to, ne postoji jedan najbolji model i stil upravljanja za sve kompanije, te ni problemi i mehanizmi za njihovo rešavanje nisu identični. Ono što bi, međutim, trebalo da bude zajedničko svim kompanijama i u svim situacijama, je težnja za efektivnim i efikasnim poslovanjem, za šta je nužno potrebno da budu dobro vođene. U smislu iznetog, kontekst uspešnosti liderski vođene velike kompanije čine:

- regulatorni faktori – delovanje tržišnog mehanizma i njegova regulacija, zahtevi propisa i prakse međunarodnih integracija, kao i aktivnosti država u kreiranju stabilnog makroekonomskog okruženja i stimulativnog poslovnog ambijenta za podizanje konkurentnosti domaće privrede i korporativno ponašanje privrednih subjekata (sistem makroekonomskih politika, pravno-institucionalni okvir, adekvatni faktorski uslovi, kontekst u kome se realizuju strategija i rivalitet, uslovi tražnje i integracije i slično);
- upravljački zahtevi i opredeljenja menadžmenta kompanije – kreditna sposobnost i tekuća likvidnost, tehnološko osavremenjavanje i inovacije, poslovne integracije (meridžeri i akvizicije) i/ili deljenje delatnosti (*outsourcing* sporednih delatnosti), izbalansirani pristup razvoju (segmenta poslovne delatnosti, upravljačkih funkcija sa razvojem delatnosti, ulaganja u razvoj i/ili optimizacije poslovanja), sprovođenje i/ili kanalisane liderskih zamisli, razvoj kulture liderstva u okviru organizacione kulture, ekološka i socijalna odgovornost uz ekonomsku održivost poslovanja;
- faktori neekonomske prirode – politička i geopolitička situacija u svetu, vanredne okolnosti uzrokovane dejstvom prirodnih faktora, ali i kriza, sukoba, ratova i drugih, uglavnom nepredvidivih, uzroka.

Uz sve navedeno, a ne sporeći značaj kolektivizacije upravljanja, ne treba zaboraviti da je ideja uvek pojedinačna, a realizacija timska, te da poslovnog uspeha ne može biti bez izuzetnih pojedinaca – lidera u upravljačkoj strukturi kompanije.

¹² Sajfert Zvonko, Adžić Slobodan, Cvijanović M. Janko (2012): *Korporativno liderstvo*, Tehnički fakultet, Zrenjanin, 9.

¹³ Aleksić, A (2007): „Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja“, *Sociologija*, 2/2007, 149.

5. Zaključak

Poslovna uspešnost kompanija u savremenim uslovima nepredvidivog i turbulentnog okruženja zahteva strateški odgovor na šanse i izazove, liderskim pristupom korporativnom upravljanju. U velikim kompanijama, navedeno znači efektivno liderstvo na svim upravljačkim nivoima i u svim organizacionim pod-sistemima. Primena *large-scale leadership* koncepta podrazumeva eksplikaciju liderskih i menadžerskih poslova, kao i njihovu alokaciju na adekvatne ličnosti sa liderskim sposobnostima u celoj organizaciji.

I pored toga što je u praksi teško naći idealne nosioce za sve upravljačke aktivnosti (kriza lidera i liderstva je globalna), strateškim pristupom razvoju liderskog potencijala velike kompanije unapređuju korporativnu strukturu. Uspostavljanjem strukture menadžmenta liderskih sposobnosti, stvara se preduslov za kvalitetnu saradnju organizacionih delova u procesu upravljanja realizacijom planskih aktivnosti (*equiordinarna* harmonizacija). Povećavanjem obima i kvaliteta *equiordinarne* harmonizacije (horizontalne koordinacije) u sprovođenju liderskih zamisli top menadžmenta, što je označeno kao specifičnost liderstva u velikim kompanijama, uz vertikalnu koordinaciju (usmeravanje „odozgo“) poslovnim odlukama vrhovnog nivoa, obezbeđuje se potreban i dovoljan uslov za postizanje strateških ciljeva i značajno povećava kvalitet (efektivnost i efikasnost) poslovanja na dugi rok.

Literatura

- Aleksić, A (2007): „Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja“, *Sociologija*, 2/2007, 145-160
- Bennis Warren (1989): *On Becoming a Leader*, Perseus books, Cambridge, Massachusetts, [http://www.amazon.com/Becoming - Leader - Warren – G – Bennis/dp/0201080591](http://www.amazon.com/Becoming-Leader-Warren-G-Bennis/dp/0201080591) (25.11.2012)
- Đergović Dragana (2014): *Specifičnosti liderstva u velikim kompanijama u Srbiji*, dr rad, Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd
- Gardner W. John (1995): „Leadership in Large-Scale Organized Systems“, *New York Free Press*, 289-299
- Joksimović Dušan (2006): *Poslovna statistika*, Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd
- Joiner Bill, Josephs Stephen (2007): *Leadership Agility - Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*, Jossey-Bass, San Francisco, <http://educationists.pbworks.com/f/0787979139.pdf> (12.06.2013)
- Kets De Vries Manfred F.R., Florent-Treacy Elizabeth (2002): „Global Leadership from A to Z - Creating High Commitment Organizations“, *Organizational Dynamics*, 4/2002, 295-309
- Moore Erik (2009): „Influence of Large-Scale Organization Structures on Leadership Behavior“, *Agile Conference Survey (AGILE 09)*, 309-313
- Sajfert, Zvonko, Adžić Slobodan, Cvijanović M. Janko (2012): *Korporativno liderstvo*, Tehnički fakultet, Zrenjanin

THE ROLE OF HORIZONTAL COORDINATION IN LEADERSHIP-DRIVEN LARGE-SCALE COMPANY

During the last twenty-five years, the share that big businesses held in the world economy have doubled. The influence of large-scale organizations on the global business environment has grown intensively. Business success depends on many factors, but effective leadership is of crucial importance. This implies responsible guidance by the top management business decisions (vertical coordination), as well as directing leaders vision by harmonious action of organizational units management structure (horizontal coordination) through the process of plans operationalization managing (equidistant harmonization). The last is characterized as the specificity of leadership in large-scale companies.

The analysis given in the paper is based on the challenges of large-scale leadership in the world and Serbia. It is the result of empirical research conducted at the case of a large-scale domestic company with majority foreign capital „Oil Industry of Serbia j.s.c. – Gazprom Neft“ (NIS-GN). The main study goal was to identify ways and effects of continuous improvement of the management system to business performance quality. Conclusions which were adopted by using statistical methods might be used as guidelines from good practice experience and applied in leading other, organizational and business, complex structures. It might be a development path in the strategic leading of large-scale leadership capacity in Serbia.

Keywords: *leadership, large-scale company, human potential, plans operationalization managing (equidistant harmonization), business performance quality*

THE INVISIBLE AND UNDERESTIMATED CONTRIBUTIONS TO CREATIVE ACHIEVEMENTS***

Creativity is a highly estimated value and an increasingly present topic in contemporary educational, economic, political and media discourses. It is not only considered as a valuable individual quality but as an important company and states competitive asset too. Nowadays, special attention is accorded to creative industries, as they boost national economies. In short, we are surrounded by references to creativity.

However, emphasizing and promoting creativity and praising creative talents may conceal from us all the “non-creative” human, material and immaterial factors and resources which support and make possible creative accomplishments. In other words, behind each individual or group creative achievement there are those who provide logistics, organizational, financial, research, social, psychological and other kinds of support. Individuals or teams would not be able to develop and realize their innovative ideas and projects without some or more collaborators whose various talents, skills, competencies and work are embedded in the creative processes and results.

The purpose of this paper is not to diminish the outstanding importance of creativeness as an inner special quality, but to present a more comprehensive approach to its manifestation, realization and outcomes. We want to bring to light and acknowledge the invisible and underestimated contributions to creative activities. Although it is good to encourage and promote creativity with all available means, we should avoid turning it into a new imperative, a pressure on each and everyone to demonstrate their creative aptitudes, especially in the educational field. This attitude could provoke feelings of frustration, deficiency and self-depreciation in persons who are not particularly creative but possess other valuable and useful qualities and skills, such as analytical, logical, practical, organizational, administrative, managerial, and others.

Creative achievements as results of highly collaborative processes will be illustrated with the example of creative industries.

Keywords: Creativity, Collaborative Process, Diverse Contributions, Education, Creative industries.

* Faculty of Culture and Media, Megatrend University, Serbia, tmilivojevic@megatrend.edu.rs

** Faculty of Culture and Media, Megatrend University, Serbia, ljmanic@megatrend.edu.rs

*** This paper was prepared and presented in English language at the 30th International Scientific Conference on Economic and Social Development, at the Megatrend University in Belgrade, Serbia - 25 & 26 May 2018.

1. Introduction

Creativity is a highly estimated value and an increasingly present topic in contemporary educational, economic, political and media discourses. It is not only considered as a valuable individual quality but as an important company and states competitive asset too. However, emphasizing and promoting creativity and praising creative talents may conceal from us all the “non-creative” human, material and immaterial factors and resources which support and make possible creative accomplishments. In other words, behind each creative individual there are people who provide him/her logistic, organizational, financial, research, social, psychological and other kinds of support. The same applies to teams, larger groups and countries which are recognized for their innovations, creative products and services. The same as talented theatre directors and actors could not realize a play without the help of all the collaborators who operate behind the stage, single subjects or groups would not be able to elaborate and realize their creative ideas and projects without all the contributors who are not qualified as creative.

Talents, skills and competencies of people who contribute to creative processes and results are numerous and various. Affirmative discourses on creativity are certainly needed, especially in the education field, but they could impact negatively on students who do not have a rich imagination and original ideas, but whose other abilities and skills could help others to select, develop and realize their creative ideas. Overemphasizing the value of creativity at the expense of other abilities is not helpful, as it is a quite unbalanced and reductionist view of the whole phenomenon.

The aim of this paper is not to diminish the importance of creativity as an individual inner talent, but to show that creative work is a complex collaborative and context-dependent process. On an individual level, creative work requires some thinking and personal characteristics other than those which are commonly labelled “creative”; and on a group level, it requires the help of all the associates who do not belong to the category of the so-called “creatives”. Although we are aware of the irreplaceable role of creative talents, we believe that it is equally important to give due recognition to all the contributors who operate in the shadow and whose different skills, knowledge, dedication and work are embedded in the creative processes and achievements.

2. Multileveled Approach to Creativity

The phenomenon of creativity demands a multileveled approach. It can be observed by studying: creative products, creative processes, creative personality, the environment which encourages and supports creativity and the possibilities to educate creativity.¹ Accordingly, the American psychologist Yamamoto (1964)

¹ Milivojević, T. (2011): *Psihologija stvaralaštva*, Beograd: Megatrend univerzitet, p. 29.

divided all definitions of creativity into four categories: 1. Personal features, 2. Creative processes, 3. Interaction between people and their environment and 4. Creative products as a materialization of ideas.² The complex, multidimensional phenomenon of creativity includes an inextricable combination of personal cognitive, emotional and connotative traits, environmental factors and dynamic interaction of internal and external components. Shortly, creativity is conditioned by a high development of certain internal capabilities and favourable external stimulation and support. Therefore, if we want to achieve a better understanding of creativity, the interest for creative individuals will not suffice. Although priceless, their contribution is only a part of the chain, one phase of the entire creative process. Their accomplishments are inconceivable without the accumulation of previous knowledge, without the intellectual and social environment which stimulated their thought and without the social mechanisms which recognized and spread their innovations.³

Nowadays, in the context of the prevailing economic paradigm, the emphasis shifts from individual to organizational and team creativity. "Modern theories of creativity often deal with processes and systems rather than with gifted individuals, which can be considered as a consequence of abandoning the 'heroic' or individual models of human behaviour in theories of psychology and management... Within the post-fordist economy, the focus has shifted from individual abilities to social and organizational frames in which individuals work: from 'know-how' to 'know-who'".⁴

3. Broad and Narrow Understanding of Creativity

One of the most interesting debates regarding creativity derives from two different approaches to the meaning and scope of this term: the broad and narrow one. We'll begin with a broad understanding of creativity.

When you type the words "creativity" and "education" into Google, you'll come across variations on titles such as: "Study Shows We Are Born Creative Geniuses But The 'Education' System Dumbs Us Down"⁵ or "Everyone is born creative, but it is educated out of us at school"⁶. The prevalence and high ranking of such

² Kvaščev, R. (1976): *Psihologija stvaralaštva*, Beograd: BIGZ, p. 4.

³ Csikszentmihalyi, M. (2006): *La créativité: Psychologie de la découverte et de l'invention*, Paris: Robert Laffont, p. 14.

⁴ Bilton, K. (2010): *Menadžment i kreativnost*. Beograd: Clio, p. 58.

⁵ Nascimento, G. (2017): *We Are Born Creative Geniuses But The 'Education' System Dumbs Us Down*. Retrieved 16.02.2018 from <https://anewkindofhuman.com/creative-genius-divergent-thinking-test/>.

⁶ Meng, T.K. (2016): *Everyone is born creative, but it is educated out of us at school*. Retrieved 16.02.2018 from <https://www.theguardian.com/media-network/2016/may/18/born-creative-educated-out-of-us-school-business>.

titles in search engines indicate that the belief that creativity is an innate potential of each human being is currently widespread. But the theories of some famous psychologists show us that we are not dealing with appealing popular opinions only. For example: Guilford⁷ maintained that there is no essential difference in kind between creative imagination and the creation of a tangible product. Winnicott argued in favor of the broadest possible definition of creativity, according to which a house, painting, haircut, symphony or cooking were equal in kind as they all include creativity. He criticized elitism from the standpoint of creativity defined as a universal force, which he identified with Freud's life instinct – eros.⁸ Abraham Maslow asserted that creativity is a natural potential present in all human beings. According to him, the "The key question isn't 'What fosters creativity?' but 'why in God's name isn't everyone creative?' Where was the human potential lost? How was it crippled? I think therefore a good question might not be why do people create? But why do people not create or innovate? We have got to abandon that sense of amazement in the face of creativity, as if it were a miracle that anybody created anything."⁹ Likewise Winnicott, Maslow considered that the healthy or optimal human condition is creativity in all its forms and all domains of life and creation – in perception, behaviour, experiencing, communication, teaching and work.¹⁰

In a sense, there is a quite obvious argument in favour of a broad understanding of creativity: the human intelligence, which is characterized by plasticity, flexibility, capacity to adapt to change, but also to create changes, new products, processes and situations. In other words, human intelligence is creative in itself thanks to the structural and functional plasticity of the human brain. However, when we move from the general anthropological perspective down to the individual level, differences become apparent. Regardless of many texts stating that creativity can be taught, there is ample evidence for the influence of genetic factors in certain domains of creativity¹¹ Although giftedness does not entail necessarily creativity, creators are talented for the area in which they achieve high results. "Creativity has commonly been thought of either as a set of domain – general skills that can be applied broadly like a special kind of intelligence or as a general personality trait that colors a person's approach to any kind of task or problem, but these ways of thinking about creativity are misleading."¹²

⁷ Guilford, J.P. (1967): *The nature of human intelligence*, New York: McGraw-Hill.

⁸ Winnicott, D. (2005): *Playing and Reality* (2nd edition), Abingdon: Routledge.

⁹ Maslov, A. (2004): *Psihologija u menadžmentu*, Novi Sad: Adižes, p. 39.

¹⁰ Maslov, A. (2001): *O životnim vrednostima*, Beograd: IP „Žarko Albulj“, p. 108.

¹¹ Roeling, M.P, Willemsen, G, Boomsma, D. (2016): *Heritability of Working in a Creative Profession*. In Y-M. In Hur (ed.). *Behav Genet* 47 (3), p.298-304.

Retrieved 03. 10. 2017 from <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10519-016-9832-0.pdf>.

¹² Baer, J. (2016): *Domain Specificity of Creativity: Theory, Research, and Practice*. Retrieved 12.03.2018 from: http://www.creativitypost.com/science/domain_specificity_of_creativ

Beside genetic heritage, there are many other factors whose combination and complex interaction affect creativity and creative results. Having this in mind, the supporters of the narrow approach adopt the definition of creativity as “the ability to realize a product that is both new and adapted to the context...”¹³ As Eysenck thought that “we had to understand that originality was a necessary, but not sufficient condition for creative work.”¹⁴ These authors consider that creativity involves the ability to realize a product, and this depends on specific conditions within and outside of a person. “Carl Rogers (1954) maintained that ‘there must be something observable, some product of creation’ in order for us to talk usefully of a creative process having taken place.”¹⁵ Mac Kinnon (1963, 1969) claimed that beside the originality, creativity includes the power of elaboration, adequate evaluation and realization of the idea¹⁶. Nicholls (1972) stated that general creativity, such as was advocated by Winnicott, is nothing more than “pseudo-creativity”¹⁷.

The previous short review of the broad and narrow definitions of creativity is relevant to our main topic insofar as it draws a distinction between creative potentials and creative achievements. Therefore, the focus is on the traits, abilities, factors and resources which contribute to transform the game of imagination into reality, creative concepts into valuable and useful products. The integration of antithetical traits¹⁸ in one person, which is needed for creative production, is not a common occurrence. This fact points out to the importance of collaborative (formal or/and informal) processes.

4. Education and Creativity

Giftedness, talent and creativity represent the highly valued properties of a modern man, which makes them highly desirable international and national educational goals.¹⁹ Current debates about creativity place emphasis on right brain

ity_theory_research_and_practice.

¹³ Lubart, T. (2009): *Psychologie de la créativité*, Paris: Armand Colin, p. 117.

¹⁴ Ryckman, R.M. (2014): *Theories of personality*, Belmont: Wadsworth Cengage Learning, p. 249.

¹⁵ Hicks, M.J. (1991): *Problem Solving in Business and Management: Hard, Soft and Creative Approaches*, Springer-Science+Business Media, B.V. (eBook), p. 34.

¹⁶ Kvaščev, R. (1976), 5-6.

¹⁷ Lubart, T. (2009), 119.

¹⁸ Csikszentmihalyi named the conjunction of antithetical traits often present in creative people the „paradoxes of creative personality.” They contain contradictory extremes; instead of being an ‘individual’, each of them is a ‘multitude’. As white color contains all the colors of the color spectrum, they combine in themselves a whole range of human possibilities. (2006: 79). He identified and described 10 such paradoxes (Idem., 82-103).

¹⁹ Maksić, S. (2015): Darovitost, talenti i kreativnost: od merenja do implicitnih teorija. In G. Maksimović (ed.) (2015): *O kreativnosti i umetnosti: savremena psihološka istraživanja* (p.

functions, such as holistic perception, imagination, fantasy (divergent thinking), intuition, artistic sensibility, etc., to the detriment of left brain functions, like analytical and logical reasoning (convergent thinking), computational skills, rationality, etc. This is understandable given that modern Western societies and their educational policies have advocated for too long the rational left brain functions.

However, the necessary right brain attributes of creativity, such as originality, vivid imagination, unusual associations, biosociative²⁰ capacity, intuitive synthesis, etc., are not enough to erect the creative product. Although divergent thinking is the key constituent for creativity, creative production also requires the ability of convergent thinking. First, there are many different ideas (divergences), and then this line is narrowed down through selection, the thought is focused and specified through a convergent process. "Divergent thinking must necessarily be accompanied by the ability to distinguish a good from a bad idea – which implies convergent thinking"²¹. Contrary to the widespread belief that artists are "divergent" and scientists "convergent", both of these components are necessary for creative breakthroughs in the respective fields. The psychologist Peterson states: "If you are open to new information, new ideas, you better be able to intelligently and carefully edit and choose. If you have 50 ideas, only two or three are likely to be good. You have to be able to discriminate or you'll get swamped."²² Education for creativity should therefore retain something from the traditional system and include the areas of learning and training that develop convergent, analytical, critical, rational, logical and practical abilities. On the basis of these abilities selection, successful realization and application of ideas are made.

Expertise is necessary for creative production in any kind of field, but while not all experts are creative, creators are experts in their field. Expertise that enables creative changes in the appropriate field is achieved through long-term disciplined learning, adoption of rules, attainment and knowledge, and exercising skills from the appropriate field. When studying and teaching creativity, we must not succumb to the tendency of "enriching one side of the creative process, enthusiastic, great insight, illumination... and underestimate... the years of hard work and sweat that follow and are necessary to create something useful out of a great idea."²³ In the essay *Tradition and Individual Talent* T.S. Eliot warns that

11-29), Niš: Filozofski fakultet Univerziteta, p. 12.

²⁰ Biosociation of bi+association is a term coined by Hungarian-British author Arthur Koestler in his 1964 book *The Act of Creation*. It signifies a blending of elements drawn from two previously unrelated patterns of thought into a new pattern. <https://en.wiktionary.org/wiki/bisociation>

²¹ Csikszentmihalyi, M. (2006), 84.

²² Peterson, J. (2003): *Low Latent Inhibition Plus High Intelligence Leads To High Creativity?* Retrieved 14.01.2016 from: http://www.futurepundit.com/archives/cat_brain_creativity.html

²³ Maslov, A. (2001), 112.

originality can exist only as a modification and extension of tradition, and not as a voluntary, individual notion (caprice). Attaining tradition comes through great effort. "In the first place it encompasses a sense of history that undoubtedly is necessary for anyone who wants to be a poet after their twenty-fifth year"²⁴ This means that education for creativity must resist the trends of superficiality, floating attention, fragmentation, and speed coming from new digital media.

Honoring the above intrapersonal features and abilities that are not characterized as creative *stricto sensu*, but are necessary for creative production, is also important on the interpersonal level, in order to appreciate the contribution of students in whom they predominate over the creative mental qualities (divergence, originality, flexibility, etc.). If creativity is set as superior value in absolute terms, reflected in affirmation and promotion through all social mechanisms, it may happen that we begin to perceive it as a social imperative, a pressure on each and everyone to demonstrate their creative aptitudes. This attitude could provoke feelings of frustration, deficiency and self-depreciation in persons who are not particularly creative, but possess other valuable and useful qualities and skills, such as analytical, logical, practical, technical, organizational, administrative, managerial, and others. Creators need these individuals, because creativity is a "multi-dimensional process, combining different styles of thinking and accepting contradictions and paradoxes... It is very unlikely that the desired combination of abilities will be found in one individual."²⁵ Different talents gain special significance in creative teams. "Behind the scene teamwork or partnership is the key to analyzing and understanding creative processes and products."²⁶

The aforementioned findings and arguments warn us that we should not be foolishly enthusiastic about the belief that creativity can be taught. Under the aforementioned article, "Everyone is born creative, but it is educated out of us at school"²⁷ we came across an interesting and grounded remark by a commentator, worth quoting almost entirely: "There are actually some quite valid points scattered through this article's self-serving platitudes; creativity is indeed innate; it can indeed be either encouraged or discouraged – inside and outside of school or workplace; schools do indeed often emphasize regimentation instead of creativity. But that's about it. No, 'creativity' per se cannot be 'taught.' The author is probably confusing 'teaching creativity' with 'encouraging individuality' – but these aren't synonymous. You can't teach people to be more 'themselves' since that entails keeping their individualities from becoming tainted by conformity to norms. It's a negative thing rather than a positive. And, unfortunately (or not!), no: not only is it true that we can't all be Mozart, but contrary to the claim,

²⁴ Eliot, T.S. (2015): *Tradicija i individualni talenat*. Retrieved 8. 07.2015 from <http://strane.ba/t-s-eliot-tradicija-i-individualni-talenat/>.

²⁵ Bilton, K. (2010), 57.

²⁶ *Ibid.* 51.

²⁷ Meng, T.K. (2016).

not everyone can sing (at all well), either. Do we really need a greater percentage of 'creative people'? Whether the answer is yes or no, we can't just create them--but we can help find and identify them."²⁸

So, let's say that some people do not stand out with creative ideation, but they have talent and skills to recognize, encourage and support creative people and their activities. "In ancient Greece, the water carrier was a symbol of creativity – not because of what he did, but because he encouraged and enabled others to express their creativity... Extraordinary individuals, such as Eric Cantona, are only as good the team they play in. Television cameras show only spectacular blows and lightning breaks, but they would not be possible without the action and passing happening on the rest of the field... But players and fans in the stadium see what the television audience does not, and for them water carriers are true stars of the team."²⁹ From determining creativity as an individual process, a more comprehensive approach "leads us to a collective model in which creation is the result of cooperation of talented individuals affiliated with a creative team."³⁰

5. Complementary Diversity in Creative Teams

Challenges facing contemporary society require creativity in all aspects of human activity, so recent theories are less concerned with studying individual creativity, and more with creating conditions for encouraging the process itself and creating teams that can recognize the idea, adapt it, and achieve it. Creative teams thus become the bridge between individual and collective creativity, and a high degree of cooperation and interaction within the team is a condition for the realization of ideas.

Previous beliefs that success of the team is dependent on representatives of different sectors within the organization (production, marketing, sales, legal services), are now replaced with focus on importance of personal attributes combinations of team members. In such teams, the creativity of an individual is no longer a key factor of success, but precisely the choice of members that enables the combination of different abilities, thinking styles and mental processes.

Starting from the fact that creativity requires both divergent and convergent thinking, Michael Kirton (1984) developed the Complementarity Theory according to which it is necessary to combine these obviously different styles of thinking for the success of the team. Researching the teamwork of engineers, he concluded that members of most teams can be described as "innovators" who are devising new concepts and, "adapters" whose task is to develop and transform

²⁸ The first comment under the pseudonym Proximity1.

²⁹ Bilton, K. (2010), 50.

³⁰ *Ibid.* 57.

ideas into practical applications³¹. The research showed that both are necessary for the success of the team. Although homogeneous teams have easily reached agreement, it turned out that their compliance had a negative impact on creativity – teams that were composed exclusively of “innovators” were often unable to implement the idea, while the teams composed of the “adapters” lacked initiative.

Recent theories emphasize the various types of people necessary for the success of the team. Rei Inamoto, the chief creative officer for AKQA, believes that the successful team, especially in the field of startup projects that require a high level of creativity, needs 3 types of people: Hipster, Hacker, and a Hustler. The Hipster is the one that makes the product cool and fashionable. The term hipster – today generally signifies the affiliation to the subculture, but it is used here to denote a person of independent thinking and attitude, develops imagination and intuition, with a sense of art and beyond the mainstreams that are dominant in society. The Hacker is the one who knows how to actually build the product. This is a person who understands the environment, procedures and technology better than others and is able to materialize a creative idea. The Hustler is the one who finds a way to sell the product to the world. Herein sale does not necessarily mean the realization on the market, but creation of something that is worth and necessary, and could be adopted. Hustler is the one who recognizes the value.³²

In his book, Nathan Furr talks about “Freaks”, “Experts” and “Connectors” as compulsory members of a successful team³³. The “Freaks” are able to “recognize the invisible”, to think outside the box; “Experts”, on the basis of expertise and skills, recognize the idea at the beginning, and turn it into value; “Connectors” manage relationships within a group, choose members, create relationships and structures in which they will display the best qualities of all team members.

Regardless of whether we are talking about “divergent” and “convergent” or creative and non-creative members, the emphasis is not on the individual, but on the composition and relationships within the team. The success of the team depends on the selection of members, the perpetuation of the balance between different approaches and ways of thinking, and is conditioned by the nature of the task to be solved. Respecting diversity, exchange, linking to one’s achievements and ideas is a fundamental part of the creative process, while focusing on individuality and independence suffocates and suppresses other possibilities.

³¹ *Ibid.* 59.

³² St. Louis I, Lane J. (2016): *Start 'Em Up: Incubating Nextgen Innovators*, Centre for Human Capital Policy, Canada West Foundation, p.13. Retrived 30.04.2018 from: http://cwf.ca/wpcontent/uploads/2016/10/HCP_StartEmUpSHAD_Report_OCT2016_WEB.pdf.

³³ Furr, N., Dyer, J. (2014): *The Innovator’s Method: Bringing the Lean Startup into Your Organization*, Harvard Business School Publishing, Boston.

6. Creativity in Creative Industries

Twenty years ago emerged the idea that creativity could be the main driver of economic development. Creativity is not necessarily an economic activity, but it can be if it produces an idea with economic implications or a product that can be traded³⁴. Ubiquitous activities based on the creativity and talent of an individual, besides resulting in artistic activities and culturally enriching society, can contribute to its economic well-being³⁵. Creativity understood in the broadest sense is thus treated as a factor of production. Creativity is seen as a driver of economic growth and a key strategic resource for increasing competitiveness, an important economic and developmental asset of companies and states. Materialized in works that have aesthetic and symbolic value, in patents and innovations, design and style, creativity not only creates products and services, but also represents the potential for new creativity.

According to the definition published in the 1998 Government's Creative Industries Mapping Document, creative industries comprise all those activities that use individual creativity, skills and talent as an essential resource, and which have the potential to create jobs through generation and exploitation of the intellectual property³⁶. The narrow approach defines them as the activities that are involved in the conception of "creative products", while the wider approach includes activities that deal with their mass reproduction, distribution and export. The importance of this sector from the economic and social point of view is remarkable. Creative industries create more than 7% of gross domestic product in the world, with a growth of 10% per year. In developed countries, which are the leading industries with the highest annual growth, ranging from 5 to 20%. The contribution of industries based on copyright and related rights is significant for Serbia and their share in GDP is 3.1% (in comparison this contribution is approximate to the contribution of the financial services sector (3.2%), education (3.9%) and production of electricity (3.3%).³⁷

Creative industries offer great opportunities for employment of mostly young and educated people, primarily through self-employment. It is unorthodox to consider creative industry a sector (it is comprised of organizations varied by number of employees, economic strength, ownership structure), but there

³⁴ Howkins, J. (2001): *The Creative Economy: How people Make Money from Ideas*, London: Penguin.

³⁵ One of the themes of the jubilee meeting of economists, Kopaonik business forum, in March 2018 were creative industries, several conferences on this topic were held in Belgrade, and Ana Brnabić, the President of the Government of Serbia, founded the Creative Industries Council.

³⁶ Jovičić, S., Mikić, H. (2006): *Kreativne industrije u Srbiji*, Beograd: British Council, p. 20.

³⁷ Radulović, B. Popović, D. Aleksić, D.(2014): *Studija o ekonomskom doprinosu industrija zasnovanih na autorskom i srodnim pravima u Republici Srbiji*, Privredna komora Srbije, Beograd, p. 15.

are certain common elements in these activities. First of all, innovation and creativity are a basic resource. However, it is precisely in the field of creative industries that it is most evident that the creativity of the individual, innovative ideas and inventions are only a small part of the complex production process³⁸. Although based on the individual's abilities, creative processes in these industries are essentially collective. Closing credits at the end of the film, the gratitude of the author at the beginning of the book, only confirm the amount of various specialties that contributed to the birth of a "creative product". These teams, usually gathered around a concrete project, are a network of specialists. However, besides those whose work is undoubtedly creative, there is a network of people whose work is necessary: they provide transport, logistics and support, and legal and financial services. According to the system theory of creativity, a network of critics, sellers, agents, publishers, broadcasters, talent hunters, is as important as those from which the product originated³⁹. Most of them are specific type of employees – serial monogamists – they work together, very intensely and under great pressure, and then split up after the project ends in order to re-assemble in a new team. This magnificent example shows us see how important the ability to adapt to new people and the environment actually is.⁴⁰

We emphasized several times that creative processes are formed through a combination of different elements, and that the birth of creative products is the result of teamwork. The contribution of the participants is different and difficult to measure, but the economic effects of the participants in devising a "creative product" are comparable. In developed countries creativity protection area is precisely regulated through lawful protection of copyright. The specificity of this right is that it becomes worth to the owner only if it is alienated. Unfortunately, the analysis showed that in this transaction the owners of the right are in an unfavorable position. When we compare the financial means realized by selling a creative product, we will see that a small part of the cake belongs to the creator. Creation of intellectual property is less profitable than the exploitation of this right. Authors (artists, writers, performers) on the basis of creativity acquire assets that are smaller than funds acquired by mediators that reproduce, distribute and sell their property.

7. Conclusion

The purpose of this paper is certainly not to diminish the outstanding importance of individual creativity, because "although the contribution of an individual is not as determinative as it is usually thought, it would equally be wrong to claim that without it there could be innovation and that everyone is

³⁸ Bilton, K. (2010), 52.

³⁹ *Ibid.* 99.

⁴⁰ *Ibid.* 63.

equally capable of creating something new.⁴¹ The purpose is to present a more comprehensive approach to what is needed to come to creative achievements. Wouldn't it be ironical that the decades-long scientific process of de-mystification (but not banalization) of creativity, traditionally understood as the sublime gift of a few exceptional individuals, ends in a new mystification of creativeness as an incomparable, self-sufficient virtue, superior to all others?

Emphasizing and promoting creativity and praising creative talents may conceal from us all the apparently "non-creative" human, material and immaterial factors and resources which support and make possible creative accomplishments. In other words, behind each individual or group creative achievement there are those who provide logistic, organizational, financial, research, social, psychological and other kinds of support. Individuals or teams would not be able to develop and realize their innovative ideas and projects without some or more collaborators whose various talents, skills, competencies and work are embedded in the creative processes and results.

The most successful companies are those who develop a pervasive talent mindset and treatment of employees in a differentiated way according to their talents. Talent management is not limited to "high flyers" but to anyone whose abilities represent an added value for the organization⁴², especially regarding its creativity and innovation. The same should be applied in education. Teachers should be sensitive to the diversity of talents and affinities, that is, to appreciate and encourage students who do not stand out with their creative imagination, but who with their specific abilities and skills can significantly contribute to creative production.

Literature

- Baer, J. (2016): *Domain Specificity of Creativity: Theory, Research, and Practice*. Retrieved 12.03.2018 from: http://www.creativitypost.com/science/domain_specificity_of_creativity_theory_research_and_practice.
- Benoist, S., Daviaud, E., Rainsard-Demazeau, C., Torres, E. (2012): *Le management des talents: enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH?* Mémoire d'expertise, Paris : Dauphine université.
- Bilton, K. (2010): *Menadžment i kreativnost*. Beograd: Clio.
- Csikszentmihalyi, M. (2006): *La créativité: Psychologie de la découverte et de l'invention*, Paris: Robert Laffont.
- Eliot, T.S. (2015): *Tradicija i individualni talenat*. Retrieved 8.07.2015 from <http://strane.ba/t-s-eliot-tradicija-i-individualni-talenat/>.

⁴¹ Csikszentmihalyi, M. (2006), 67.

⁴² Benoist, S., Daviaud, E., Rainsard-Demazeau, C., Torres, E. (2012): *Le management des talents: enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH?* Mémoire d'expertise, Paris : Dauphine université, p. 39.

- Furr, N., Dyer, J. (2014): *The Innovator's Method: Bringing the Lean Startup into Your Organization*, Harvard Business School Publishing, Boston.
- Guilford, J.P. (1967): *The nature of human intelligence*, New York: McGraw-Hill.
- Hicks, M.J. (1991): *Problem Solving in Business and Management: Hard, Soft and Creative Approaches*, Springer-Science+Business Media, B.V. (eBook).
- Howkins, J. (2001): *The Creative Economy: How people Make Money from Ideas*, London: Penguin.
- Jovičić, S., Mikić, H. (2006): *Kreativne industrije u Srbiji*, Beograd: British Council.
- Kvašček, R. (1976): *Psihologija stvaralaštva*, Beograd: BIGZ.
- Lubart, T. (2009): *Psychologie de la créativité*, Paris: Armand Colin.
- Maksić, S. (2015): Darovitost, talenti i kreativnost: od merenja do implicitnih teorija. In G. Maksimović (ed.) (2015): *O kreativnosti i umetnosi: savremena psihološka istraživanja* (p. 11-29), Niš: Filozofski fakultet Univerziteta.
- Maslov, A. (2001): *O životnim vrednostima*, Beograd: IP „Žarko Bulj“.
- Maslov, A. (2004): *Psihologija u menadžmentu*, Novi Sad: Adižes.
- Meng, T.K. (2016): *Everyone is born creative, but it is educated out of us at school*. Retrieved 16.02.2018 from <https://www.theguardian.com/media-network/2016/may/18/born-creative-educated-out-of-us-school-business>.
- Milivojević, T. (2011): *Psihologija stvaralaštva*, Beograd: Megatrend univerzitet.
- Nascimento, G. (2017): *We Are Born Creative Geniuses But The 'Education' System Dumbs Us Down*. Retrieved 16.02.2018 from <https://anewkindofhuman.com/creative-genius-divergent-thinking-test/>.
- Peterson, J. (2003): *Low Latent Inhibition Plus High Intelligence Leads To High Creativity?*
- Retrieved 14.01.2016 from: http://www.futurepundit.com/archives/cat_brain_creativity.html.
- Radulović, B. Popović, D. Aleksić, D. (2014): *Studija o ekonomskom doprinosu industrija zasnovanih na autorskom i srodnim pravima u Republici Srbiji*, Privredna komora Srbije, Beograd.
- Ryckman, R.M. (2014): *Theories of personality*, Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Roeling, M.P, Willemsen, G, Boomsma, D. (2016): *Heritability of Working in a Creative Profession*. In Y-M. In Hur (ed.). *Behav Genet* 47 (3), p.298-304. Retrieved 03.10.2017 from <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-94-007-9832-0.pdf>.
- St. Louis I, Lane J. (2016): *Start 'Em Up: Incubating Nextgen Innovators*, Centre for Human Capital Policy, Canada West Foundation, p.13. Retrived 30.04.2018 from: http://cwcf.ca/wpcontent/uploads/2016/10/HCP_StartEmUpSHAD_Report_OCT2016_WEB.pdf.
- Winnicott, D. (2005): *Playing and Reality* (2nd edition), Abingdon: Routledge.

NEVIDLJIVI I POTCENJENI DOPRINOSI KREATIVNIM POSTIGNUĆIMA

Kreativnost je visoko cenjena vrednost i sve prisutnija tema u savremenim obrazovnim, ekonomskim, političkim i medijskim diskursima. Smatra se ne samo dragocenim individualnim kvalitetom, već i važnim konkurentskim adutom kompanija i država. U današnje vreme se posebna pažnja pridaje kreativnim industrijama, jer one jačaju nacionalne ekonomije. Ukratko, okruženi smo pozivanjem na kreativnost.

Međutim, isticanje i promovisanje kreativnosti i hvaljenje kreativnih talenata može sakriti našem pogledu sve „nekreativne“ ljudske, materijalne i nematerijalne faktore i resurse koji podržavaju i omogućavaju kreativna ostvarenja. Drugim rečima, iza svakog individualnog ili grupnog kreativnog postignuća stoje oni koji pružaju logističku, organizacionu, finansijsku, istraživačku, društvenu, psihološku i druge vrste podrške. Pojedinci ili timovi ne bi bili sposobni da razviju i realizuju svoje inovativne ideje i projekte bez nekoliko ili više saradnika čiji su raznovrsni talenti, veštine, kompetencije i rad utkani u kreativne procese i rezultate.

Cilj ovog članka nije da umanjí izuzetan značaj kreativnosti kao posebnog unutrašnjeg kvaliteta, već da ponudi obuhvatniji pristup njenom manifestovanju, realizovanju i ishodima. Želimo da iznesemo na svetlo dana i odamo priznanje nevidljivim i potcenjenim doprinosima kreativnim aktivnostima. Iako je dobro ohrabrivati i promovisati kreativnost svim raspoloživim sredstvima, trebalo bi izbeći da se ona pretvori u neki novi imperativ, pritisak na sve i svakoga da pokaže svoje kreativne sposobnosti, naročito u obrazovnom polju. Takav stav bi mogao da izazove osećanja frustracije, nedostatka i samoobezvređivanja kod osoba koje nisu naročito kreativne, ali poseduju druge dragocene i korisne kvalitete i veštine, kao što su analitička, logička, praktična, organizaciona, administrativna, menadžerska i druge.

Kreativna postignuća kao rezultati visoko kooperativnih procesa biće ilustrovana primerom kreativnih industrija.

Ključne reči: kreativnost, kooperativni proces, raznovrsni doprinosi, obrazovanje, kreativne industrije.

Review scientific article

Received 22.10.2018.

Approved 15.12.2018.

RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION AND BUSINESS PERFORMANCE^{i, ii}

The analysis of professional literature shows that many businesses measure innovation performance based on a combination of input and output indicators. The results of comparison confirmed that there are many concepts in innovation performance measurement, but they are not consistent. In scientific practice, there are also opinions that studies on indicators of innovation performance measurement are inadequate. The results indicate that most of the indicators are input-oriented and only few indicators are output-oriented. Businesses face difficulties when establishing a clear relationship between business innovation and its performance. When measuring innovation performance, there is a serious problem with a significant delay of the benefits of innovation and the complexity of the isolation of the role of innovation from other business activities with respect to the overall performance. Measuring innovative business performance can be achieved by financial indicators such as ROE, ROI and by non-financial indicators such as the number of new ideas, products, and so on. The paper aims to compare the development of innovation in the selected sector and the development of the sector's financial indicators for the identification of indicators whose development most closely corresponds to the development of innovation.

Keywords: Competitiveness, Evaluation, Innovation, Performance

* University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Bratislava, Slovakia, email: daniela.rybarova@euba.sk

** University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Bratislava, Slovakia, email: ingpeterstetka@gmail.com

*** University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management Bratislava, Slovakia, email: slavka.sagatova@euba.sk

ⁱ This paper was prepared and presented in English language at the 30th International Scientific Conference on Economic and Social Development, at the Megatrend University in Belgrade, Serbia - 25 & 26 May 2018.

ⁱⁱ This paper is an outcome of two complementary research projects: (1) „Zvyšovanie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov prostredníctvom zavádzania inovácií v globálnom hospodárskom prostredí“, VEGA no. 1/0857/16 - project share is 60%; (2) „Výskum kognitívno-behaviorálnych determinantov difúzie produktových inovácií na trhoch EÚ“ VEGA no. 1/0876/17 - project share is 40%.

1. Introduction, theoretical basis and hypotheses

Specialized literature defines innovation as a new or significantly improved product (product, service) introduced to the market, a new or significantly improved process, or a new organizational or marketing innovation introduced within the company. Innovations are based on the results of new technological developments, a new combination of existing technologies or utilization of other knowledge acquired by enterprise. Several studies defining the factors of innovation success have been developed and implemented (Hernardo and Szymanski¹, Trommsdorff and Steinhoff²). Other approaches to assessing the success of innovation lie in an attempt to evaluate step by step the individual stages of a previously existing innovation process. The next group of authors propose to consider the effectiveness of innovation based on analogous indicators, such as in the evaluation of investment efficiency. These approaches seek the ways to evaluate the effects of innovation activities at company level.

The article is focused on the comparison of statistical processed reports on innovative activities of enterprises in various industries developed at the macro level with the development of the mean values of selected financial indicators in the surveyed sectors in order to identify the impact of innovation on company performance. Based on the results of the comparison, we will define the determinants showing the dependence of innovation activities.

2. Methodology

Business performance relates to the effectiveness of business operations and the success of the products and services on the market³. Way to gain a competitive advantage is inevitably connected with innovations. The innovations as the creation of something new, hitherto non-existent potentially always include the ability to attract customer's attention. Customers prefer novelty products and services as a strong buying incentive⁴. Successful innovation can bond customers' attention for longer periods, resulting in at least a temporary strengthening of the competitive position of the company. Maintaining and improving thus obtained position requires evaluation and strategical regulation of an innovative

¹ Henard, D.H. - Szymanski, D.M. (2001): *Why some new products are more successful than others*. JMR, Journal of Marketing Research; Aug 2001; 38, 3; ABI/INFORM Global pg. 362

² Trommsdorff, V. - Steinhoff, F. (2009): *Marketing inovací*. Praha: C.H. Beck, 2009. 291 s.

³ Markovič, P. - Rybárová, D. (2017): *Bod indiferencie a optimalizácia kapitálovej štruktúry podniku* [elektronický zdroj]. 1. vyd. Frankfurt am Main: Neowiss - Europäischer Wissenschaftsverlag, 2017. e-book

⁴ Štetka, P. - Šlosár, R. - Vrtíková, K. (2015): *Informačný mechanizmus difúzie produktových inovácií naprieč európskymi trhmi*. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015

effort of the company. To make the company innovative, just a good idea is not enough, there must be of “a combination of good ideas, motivated employees and an intuitive understanding of what customers want.”⁵ The company needs to innovate not only the products offered, but also to innovate itself, its business strategy and the space in which it operates. From this point of view, the assessment of innovation can be a highly challenging task. Approaches to evaluating the success of innovation consider the objective and the focus of innovation, also the objective and focus of the decision-making process for which the information on the success of innovation has been developed. The decision-making process may involve the initiation or continuation of innovation, possibly launching innovation on the market, the method of evaluating the success of innovation will then depend on the stage where the innovation is. In the initial phase of the innovation process, the assessment criteria will be rather technical, respectively, will have a non-financial nature, which according to the measure of compliance testify on whether the innovation is likely to be profitable after its completion⁶. While dealing with innovative projects being updated with information on the possibilities of the market utilization of innovation, on eligible costs, or on production processes, the share and importance of purely economic indicators with the increasing degree of approximation will grow to the moment of realization of innovation on the market. One approach to evaluating an innovation is the definition of success factors and assessment of level of its achievement. For instance, Hernando and Szymanski⁷ divided success factors to cover all aspects of the innovation into 4 main groups, in which the innovation should be successful, namely: product characteristics (superiority over competing products, a series of innovation and resource capacity), strategic factors (technological potential and marketing synergy), procedural characteristics (market and customer orientation) and market characteristics. Trommsdorff and Steinhoff⁸ developed the so-called CIA analysis - Competitive Innovation Advantage, which emphasizes that not only the technical solution for the success of a product innovation is important, but also the advantage of a new product for the user.

Considering that innovation has usually a capital nature, another approach to assessing the success of innovation is the use of techniques and methods of assessing the effectiveness of a company investment (NPV, IRR, payback period). Based on the objective of innovation that can be to maintain or increase the performance of the business entity, success of innovations can be evaluated based on the innovation impact on the financial results of the company. The method of evaluation of the innovation will mainly be used for evaluating the innovation

⁵ Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. 875 s.

⁶ Synek, M. a kolektív (2011): *Manažérska ekonomika*. Praha: Grada, 2011. 471 s.

⁷ Henard, D.H. - Szymanski, D.M. (2001): *Why some new products are more successful than others*. JMR, Journal of Marketing Research; Aug 2001; 38, 3; ABI/INFORM Global pg. 362

⁸ Trommsdorff, V. - Steinhoff, F. (2009): *Marketing inovací*. Praha: C.H. Beck, 2009. 291 s.

after its launch to obtain information on the real impact of innovation on business results. They are used for deciding on, for instance, the further necessary corrections of the implemented innovation, or the initiation of an innovation and serve to create a knowledge base for the assessment of new innovations.

The paper is focused on mapping the potential impact of innovation of enterprises on their economic performance at the level of the whole sector and the definition of economic indicators that show some dependence on innovation. The performance of the industry will be assessed based on the development of the mean values of selected ratios (CRIB) considering the innovative activities of industry in Slovakia (Statistical Office of the SR, 2008-2010⁹, 2010-2012¹⁰, 2012-2014¹¹). (Until we submitted our article we did not know the results for the period 2014-2016. To keep the continuity of the innovation indicators, we have compiled data for these years from other surveys.) The methodology of the statistical survey on innovation was worked out within the framework of the process of implementation of the statistical methodology of the EU member states. It was based on the OSLO manual methodology of OECD/Eurostat¹² and it was harmonized with the Fifth Community Innovation Survey (CIS 2010) of the EU member states. The set of reporting units was created from the official statistical business register by combination on an exhaustive survey and a stratified sample survey in particular branches of economic activity.

3. Results

To select the indicators that could reflect the impact of the development of innovative activity of industrial enterprises, we have evaluated both the development of overall innovation and different types of innovation, and we have focused on the nature of the expenditures on innovation. Based on the surveys of the Statistical Office of the SR, several companies involved in innovation activities have slightly upward trend, on the contrary, their share have a downward trend in the total number of enterprises. Most innovations are implemented at industrial and service enterprises. In comparison with mean we have chosen the industrial enterprises, whose share in the total number of enterprises declined, it is still the highest, though

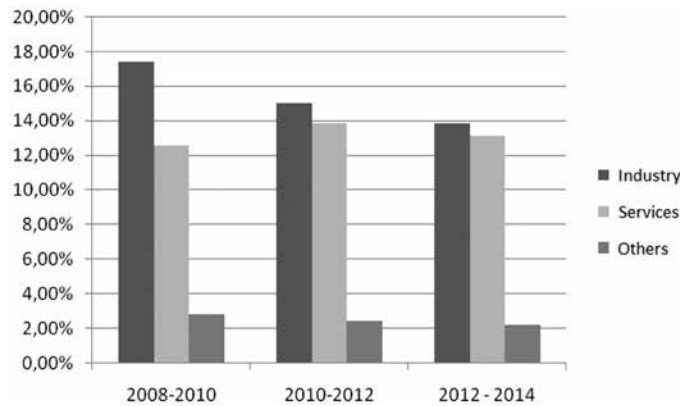
⁹ Štatistický úrad Slovenskej republiky (2012): *Inovačná aktivita v Slovenskej republike 2008-2010*. Bratislava: ŠÚ SR, 2010. 270 s.

¹⁰ Štatistický úrad Slovenskej republiky, (2014). *Inovačná aktivita v Slovenskej republike 2010-2012*. Bratislava: ŠÚ SR, 2014. 261 s.

¹¹ Štatistický úrad Slovenskej republiky (2016): *Inovačná aktivita v Slovenskej republike 2012-2014*. Bratislava: ŠÚ SR (2016) 246 s.

¹² OECD (2005): Oslo Manuál: *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities, Paris: OECD Publishing, 2005. 166 s.

Figure 1: *The share of enterprises with innovation activity*



Source: Own processing based on the report of the Statistical Office of the SR

In terms of the nature of innovation, the technological innovation is prevalent in industrial enterprises. Non-technological innovation recorded an increase in service enterprises.

Table 1: *Types of innovation of the SR*

	2008-2010		2010-2012		2012 - 2014	
	Industry	Total	Industry	Total	Industry	Total
All kinds of innovation activities	1 224	2 306	1 197	2 496	1 250	2 632
Technological innovation	1 029	1 769	723	1 393	867	1 612
Non-technological innovation	195	537	474	1 103	383	1 020
Enterprises with no innovation activities	2 185	4 727	2 492	5 481	2596	6 398

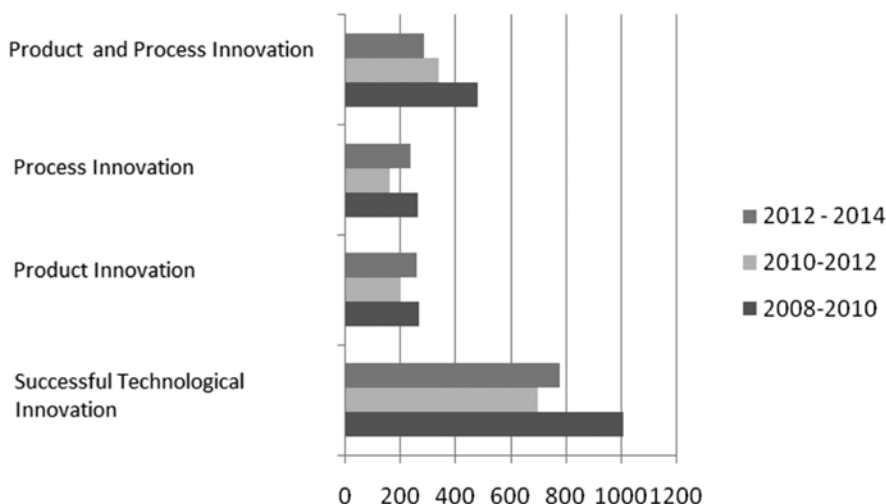
Source: Own processing based on the report of the Statistical Office of the SR

The predominance of technological innovation is confirmed by the survey of the SIEA organization, conducted in 2012 on a sample of 195 innovative companies in the Slovak Republic¹³. Even in this survey it has been confirmed that the innovating enterprises implemented mainly two types of innovation: “new and significantly altered goods and services” (38.2% of total responses) and “new or significant changes in the method of the production or providing services” (25% of total responses). The minimum innovations, 14% of the total responses, concerned “significant change in organization of the enterprise.” Considering the total number of activities, a not insignificant part of respondents (4%) implemented none of the above innovation activities.

¹³ Balog, M. and kol.(2013): *Inovatívne Slovensko – východiská a výzvy*. Bratislava: Slovenská inovačná a energetická agentúra, 2013.

To select ratios, which could influence the implemented innovation, it is necessary to examine the types of the innovations in the industry. At a more detailed analysis of the development of different types of technological innovation, it is evident that particularly the combination of process and product innovations prevails. In the last reporting period, it is possible to observe a slight increase in product innovations in industrial plants, on the contrary the innovation activity in processes has been slightly increasing at the service enterprises.

Figure 2: *Types of innovations in industry*



Source: Own processing based on the report of the Statistical Office of the SR

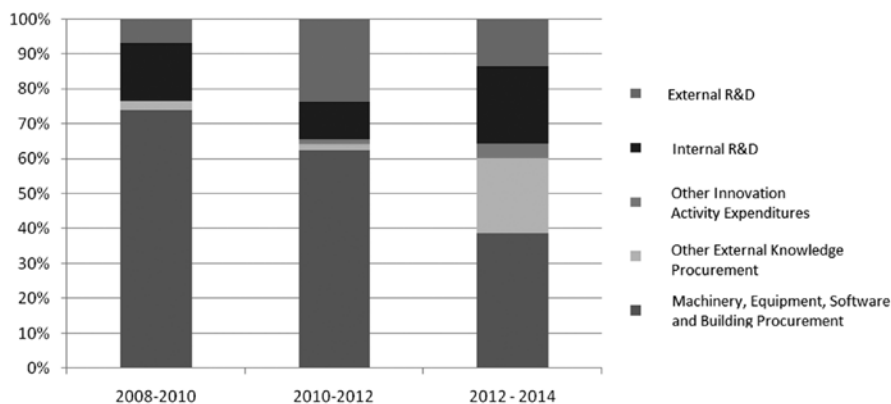
Based on the above, we can conclude that between 2010 and 2012 the proportion of successfully implemented technological innovations significantly decreased. In the following period, their proportion has slightly grown. There are several reasons for the decline of enterprise innovation activities. Based on the survey of Balog¹⁴, the crucial factors limiting the development of innovations are:

- lack of resources in the enterprise, or
- high expenditure on innovation.

Innovation expenditures include all expenditures related to scientific, technological and commercial steps leading to the establishment of innovation. The expenditures for the procurement of machinery and equipment largely contribute on overall innovation expenditures. Although this volume of expenditures on total expenditure in innovation declines, in the period 2012-2014 they dropped almost in half, they remain most substantial component of expenditure.

¹⁴ Ibid

Figure 3: *The structure of expenditure on innovation activities in industrial enterprises*



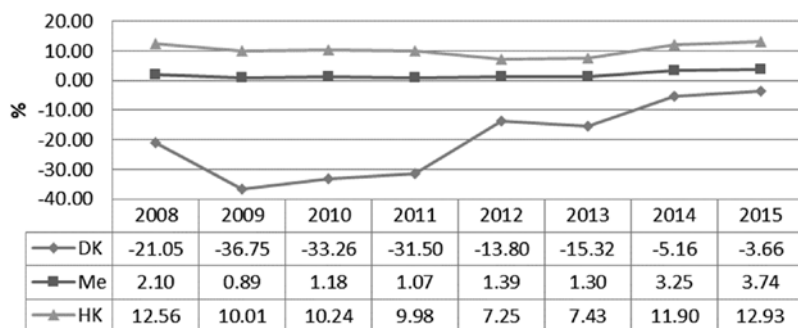
Source: Own processing based on the report of the Statistical Office of the SR

The structure of expenditures has changed in favour of expenditures on internal research and development, which doubled in favour of expenditure on acquisition of other external knowledge that increased several times in 2012-2014. These expenditures are reflected in companies mainly in depreciation and consumption of materials and services.

To assess the impact of innovation activities in industrial enterprises based on the data, we have chosen the following indicators:

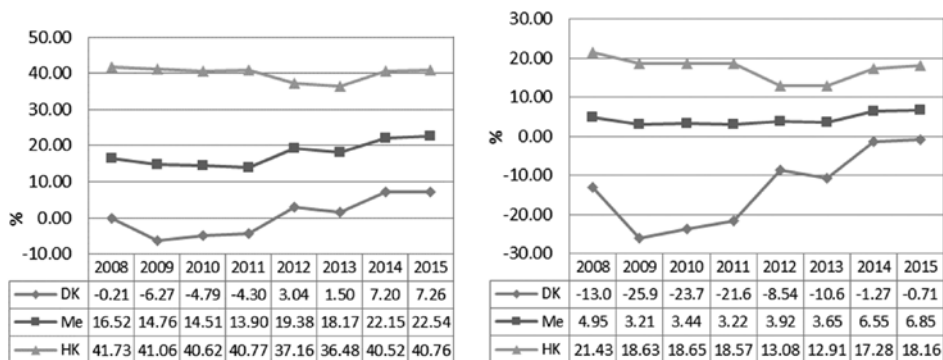
- ROS – the indicator reflects the proportionality of changes in profit and sales,
- % value added of total turnover – the indicator reflects the proportionality of changes in value added to the changes in sales; it is influenced by the size of the cost of consumption of materials and services,
- % EBITDA of total turnover – the indicator reflects the proportionality of changes in earnings before taxes, interest and depreciation to the changes in revenues; it is affected by the structure of financing (funding) and the size of depreciation,
- ROA – the indicator reflects the proportionality of changes in earnings (EBIT) to the change of the asset,
- Total assets turnover – indicator reflects the proportionality of changes in revenue to the changes in assets that have been affected by the size of expenditure on procurement of machinery, equipment, software and buildings.

Mean values of indicators are divided into lower quartile (DK), median (Me) and upper quartile (HK), and we can assume that the enterprises with innovation activity are among at least 50% of the best companies.

Figure 4: ROS development in industry in 2008 -

Source: Own processing based on the mean values of selected ratios CRIB

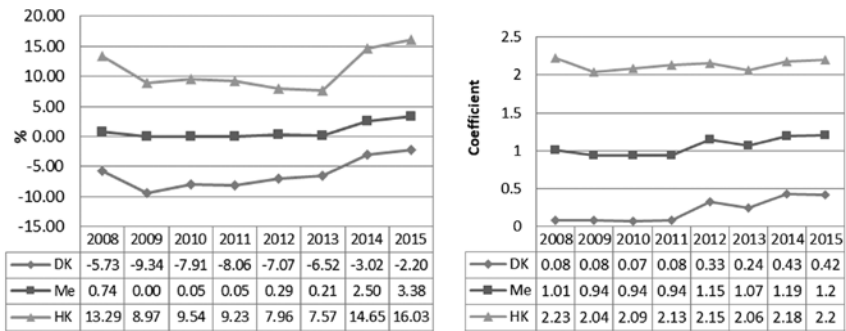
ROS tends to increase. The indicator declined in 2012 to 2013. Considering the development of innovative activities, which were the lowest in the period 2010 to 2012, we can conclude, that innovation activities may affect ROS with a certain time lag.

Figure 5: The % value added of total turnover and the % EBITDA of total turnover development in industry in 2008 - 2015

Source: Own processing based on the mean values of selected ratios CRIB

Both the % of value added of total turnover and the % EBITDA of total turnover show the contradictory development of the best and the worst companies. The upper quartile enterprises have been in decline in the value of both indicators in 2012 and 2013, the % EBITDA of total turnover even in 2014 achieved significantly lower level compared to the 2011. Enterprises in the other quartiles have an upward trend, and it recorded a slight decrease only in 2013. The decline between 2012 - 2014 in the top quartile may result from changes in the of innovation structure of expenditure in the certain period, which affected expenditures of enterprises.

Figure 6: ROA and Total assets turnover development in industry in 2008 - 2015



Source: Own processing based on the mean values of selected ratios CRIB

Both indicators are developed contrarily in the upper quartile, median and lower quartile. There are the lowest values of ROA at the top quartile is in 2012 and 2013, as well as ROS, which were affected mainly by falling profits. Total assets turnover was the lowest in 2013, which could influence the reduction of sales with respect to the reduction of innovation activities in the previous period.

4. Conclusion

The paper focused on mapping the potential impact of innovations of enterprises in their economic performance at the level of the whole sector. We have chosen a method for assessing the success of innovations because of the need to quantify the impact of innovations on company performance, which is one of the innovation objectives. Businesses expect increase competitiveness, growth, performance, or maintaining existing performance from implementing the innovations. From this perspective, an innovation for business means investment, and like any investment, it should bring the company its economic improvement. The expected effects may be: the growth, maintaining the market share, cost reduction, production efficiency improvement, risk reduction, working conditions improvement, turnover reduction, and so on. From this perspective, it is difficult to quantify the individual effects of innovations and consider innovation as an investment. Nevertheless, it is expected that innovation will affect the overall financial situation and its impact can be seen in the development of the absolute and ratio indicators of the financial analysis.

The article was focused on the comparison of statistical processed reports on innovative activities of enterprises in various industries developed at the macro level with the development of the mean values of selected financial indicators in the surveyed sectors CRIF-Slovak Credit Bureau, Ltd.) in order to identify the impact of innovation on company performance. Based on the results of the

comparison, we defined the determinants showing the dependence of innovation activities..

Based on the applied comparison of the development of innovation and development of the secondary value ratios mapping an economic situation, we can conclude that ROS indicators show a certain dependency, the % value added of total turnover, the % EBITDA of total turnover, the ROA and the total assets turnover.

Literature

- Balog, M. and kol.(2013): *Inovatívne Slovensko – východiská a výzvy*. Bratislava: Slovenská inovačná a energetická agentúra, 2013. ISBN 978-80-8823-55-1
- Henard, D.H. - Szymanski, D.M. (2001): *Why some new products are more successful than others*. JMR, Journal of Marketing Research; Aug 2001; 38, 3; ABI/INFORM Global pg. 362
- Markovič, P. - Rybárová, D. (2017): *Bod indierencie a optimalizácia kapitálovej štruktúry podniku* [elektronický zdroj]. 1. vyd. Frankfurt am Main: Neowiss - Europäischer Wissenschaftsverlag, 2017. e-book ISBN 978-3-945484-16-6.
- OECD (2005): Oslo Manuál: *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities, Paris: OECD Publishing, 2005. 166 s. ISBN 978-92-6401-308-3
- Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. 875 s. ISBN 0029253616
- Synek, M. a kolektív (2011): *Manažérska ekonomika*. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 9788024734941.
- Štatistický úrad Slovenskej republiky (2016): *Inovačná aktivita v Slovenskej republike 2012-2014*. Bratislava: ŠÚ SR (2016) 246 s. ISBN 978-80-8121-521-6
- Štatistický úrad Slovenskej republiky, (2014). *Inovačná aktivita v Slovenskej republike 2010-2012*. Bratislava: ŠÚ SR, 2014. 261 s. ISBN 978-80-8121-334-2
- Štatistický úrad Slovenskej republiky (2012): *Inovačná aktivita v Slovenskej republike 2008-2010*. Bratislava: ŠÚ SR, 2010. 270 s., ISBN 978-80-8121-156-0
- Štetka, P. - Šlosár, R. - Vrtíková, K. (2015): *Informačný mechanizmus difúzie produktových inovácií naprieč európskymi trhmi*. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015: [recenzovaný] zborník vedeckých prác. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. - ISBN 978-80-225-4077-3. - S. 671-678 CD-ROM.
- Trommsdorff, V. - Steinhoff, F. (2009): *Marketing inovácií*. Praha: C.H. Beck, 2009. 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.

ODNOS IZMEĐU INOVACIJE I POSLOVNOG UČINKA

Analiza stručne literature pokazuje da mnoga preduzeća mere performanse inovacija na osnovu kombinacije ulaznih i izlaznih pokazatelja. Rezultati poređenja potvrdili su da postoji mnogo koncepata u merenju performansi inovacija, ali oni nisu konzistentni. U naučnoj praksi postoje i mišljenja da su studije o pokazateljima merenja performansi inovacija neadekvatne. Rezultati pokazuju da je većina indikatora orijentisana na ulaz a samo nekoliko pokazatelja je orijentisano na izlaz. Preduzeća se suočavaju sa poteškoćama kada uspostavljaju jasan odnos između poslovne inovacije i njenog učinka. Kada se meri uspešnost inovacija, postoji ozbiljan problem sa značajnim kašnjenjem prednosti inovacija i složenošću izolacije i uloge inovacije od drugih poslovnih aktivnosti u odnosu na ukupne performanse. Merenje inovativnih poslovnih performansi može se postići finansijskim pokazateljima kao što su ROE, ROI i nefinansijskim pokazateljima, poput broja novih ideja, proizvoda i tako dalje. Ovaj rad ima za cilj da uporedi razvoj inovacija u izabranom sektoru i razvoj finansijskih pokazatelja ovog sektora za identifikaciju pokazatelja čiji razvoj najviše odgovara razvoju inovacije.

Ključne reči: konkurentnost, evaluacija, inovacije, performanse

MEĐUNARODNE ORGANIZACIJE I NJIHOVA ULOGA SUBJEKTA MEĐUNARODNOG JAVNOG PRAVA

Rad nastoji da predoči sve bitne elemente i odlike međunarodnih organizacija kao jednih od najbitnijih činilaca današnjeg, savremenog međunarodnog prava. Takođe, u radu se teži da se ukaže na veliku ulogu koju danas u celokupnoj međunarodnoj zajednici imaju ove organizacije, da se predoči njihova uloga i zastupljenost u rešavanju mnogih međunarodnih problema i izazova sa kojima se svet suočava. Njihov pojam, razvoj, uloga i zastupljenost u međunarodnom svetu imaju krajnje bitan uticaj na budućnost čitave međunarodne zajednice i zato ovaj rad ima zamisao da to i dokaže. Sam subjektivitet međunarodnih organizacija u okviru međunarodnog javnog prava svedoči o njihovoj velikoj važnosti. Kroz analizu pojma međunarodnih organizacija i njihove uloge u međunarodnom javnom pravu zaključujemo da su one danas svakako „fenomen modernog doba” bez kojih je teško moguće kroitati sudbinu sveta.

Ključne reči: međunarodne organizacije, međunarodni odnosi, međunarodno javno pravo, međunarodna zajednica, diplomatija

* Pravni fakultet Megatrend univerzitet, Beograd, Republika Srbija;
nemanjad444@gmail.com

1. Uvod

Još iz perioda starog i srednjeg veka evidentna je bila saradnja između država, polisa i gradova. Ta saradnja uglavnom je obuhvatala dve ili tri države. Osnovni cilj saradnje država starog i srednjeg veka, pre svega, ogleda se u privredi i trgovinskoj razmeni. Iako je poznato da je u tom periodu bilo premalo mesta za diplomatiju i da se u potpunosti ustalila čuvena praksa po rečenici: „da su se carstva stvarala ratovima, a ne pregovorima”, određeni nivo političke saradnje upravo se prožimao kroz privredu, ekonomiju, trgovinsku razmenu i sl.

Sama politička saradnja između država, polako ali sigurno, dobijala je obrise i dolazila do većeg izražaja sa ekspanzijom demokratije i vladavinom naroda. Država je bila centar svih političkih i ekonomskih zbivanja. Stupanjem novog (modernog) doba možemo slobodno reći da dolazi do velike pojave političke saradnje na nivou nacionalnih država.

Velike sile osetile su potrebu da se udruže u zajedničkom odlučivanju oko sudbine sveta. Povezivali su ih zajednički ciljevi, interesi, politički i privredni odnosi, ali i međuzavisnost. Iz perioda novog veka svakako možemo izdvojiti i pomenuti Svetu Alijansu, Bečki kongres, Berlinski kongres itd. Dolazi doba diplomatije, pregovora i zajedničke saradnje između država.

Nakon Prvog svetskog rata, na mirovnoj konferenciji 1919. godine, formirano je Društvo naroda kao prva međunarodna, opštepriznata, organizacija sa zadatkom da očuva svetski mir i poboljša međusobnu saradnju među državama. Nikada do tada nije bilo formirano jedno takvo jedinstveno međunarodno telo sa zadatkom i ciljem «očuvanja svetskog mira». Iako Društvo naroda, nažalost, nije uspjelo da očuva svetski mir u punom smislu reči, njegova uloga kao međunarodne organizacije je velika. Ono će poslužiti kao preteča formiranju univerzalne međunarodne organizacije, Ujedinjenih nacija, 1945. godine, koja će imati zadatak da spreči strahote i stradanja koja su svet zadesila u toku Drugog svetskog rata.

Nakon toga, dolazi do pravog političkog buma u pogledu stvaranja i formiranja međunarodnih organizacija, kao univerzalnih ili regionalnih saveza država koje spajaju zajednički politički, ekonomski, nacionalni ili kulturni ciljevi. Kao što će biti napomenuto u ovom radu, međunarodne organizacije su «fenomen savremenog doba» i posle država najvažniji subjekti međunarodnog javnog prava, bez kojih se ono kao takvo ne bi moglo zamisliti.

Njihovo formiranje na univerzalnom ili regionalnom nivou, sa različitim ciljevima i interesima, jasno dokazuje samu važnost ovih vladinih ili nevladinih institucija. Svet je posle Drugog svetskog rata ušao u novo doba, doba međunarodnih organizacija. Ovaj rad upravo nastoji da dokaže i predoči samu suštinu njihovog postojanja, odlike, elemente, ciljeve, kao i važnost, ne samo po međunarodno pravo, već i po čitavu međunarodnu zajednicu u celini.

2. Pojam međunarodnih organizacija

Pod međunarodnom organizacijom obično se podrazumeva tzv. međudržavna, međuvladina ili javna međunarodna organizacija. Takav subjekt je organizovani sistem odnosa između država-članica, koji se izražava u postojanju organa organizacije, koje predstavljaju središta odlučivanja i preko kojih organizacija deluje kao poseban subjekt međunarodnih odnosa i međunarodnog prava. Pravna pretpostavka za postojanje međunarodne organizacije jeste njen statut, koji stupa na snagu ratifikacijom potrebnog broja država, a faktična je da su obrazovani njeni glavni organi i da su počeli da rade.¹

Sve do danas pozitivno međunarodno pravo ne poznaje nijednu opšteprihvaćenu definiciju međunarodnih organizacija, pa je njihovo određenje zapravo prepušteno međunarodnopravnoj doktrini. Tako bi, parafrizirajući Fitzmauriceovu definiciju međunarodne organizacije (izrađenu u kontekstu kodifikacije prava međunarodnog ugovora u krilu Komisije Ujedinjenih naroda za međunarodno pravo) nju mogli definisati kao udruženje država (ali i drugih međunarodnopravnih subjekata), osnovano u pravilu na temelju međunarodnog ugovora - „ustava” organizacije, koja ima stalne organe i ličnost odvojenu od one svojih članica, kao i vlastiti delokrug, ciljeve i funkcije. Međunarodne su organizacije stoga, za razliku od država, neteritorijalni subjekti međunarodnog prava. Štaviše, moglo bi se reći da je teritorijalna uslovljenost međunarodnopravnog subjektiviteta države kod međunarodnih organizacija zamenjena funkcionalnom uslovljenošću, uobličenom upravo u institucionalizaciji međunarodne saradnje među državama. Međutim, međunarodna organizacija ima vlastitu pravnu ličnost, odvojenu od one država članica. Stoga, pravna ličnost međunarodne organizacije već trenutkom njenog osnivanja biva odvojena od ličnosti država koje su je osnovale.²

Međunarodna saradnja i sistem međunarodnog prava počivaju na suverenim državama, ali se više ne mogu zamisliti bez međunarodnih organizacija. Uz sve veću globalnu i regionalnu povezanost, međunarodne organizacije predstavljaju bolji forum za stalnu saradnju između država i efikasnije sredstvo za rešavanje mnogih pitanja nego što su bilateralni odnosi. Države stvaraju međunarodne organizacije da bi ostvarile određene ciljeve. Na primer, to mogu biti očuvanje međunarodnog mira i bezbednosti (UN), unapređenje saradnje u oblasti zdravstva (Svetska zdravstvena organizacija), ili obrazovanja, nauke i kulture (Unesko), unapređenje i očuvanje demokratije i ljudskih prava (Savet Evrope) i dr. Zbog toga što međunarodne organizacije imaju funkcionalni karakter, tj. osnivaju se radi ostvarenja određenih ciljeva, njihova struktura i ovlašćenja u presudnoj meri zavise od tih ciljeva i od toga kako države žele da ih ostvare. To

¹ Dimitrijević Vojin, Stojanović Radoslav (1996): „Međunarodni odnosi”, Beograd, 117, fn 28.

² Lapaš Davorin (2012): „Međunarodna organizacija kao stranka međunarodnog spora”, *Zbornik PFZ*, 62, (1-2), 715-716.

dovodi do velike raznorodnosti međunarodnih organizacija. Takođe, pri pravnom tumačenju ovlašćenja međunarodnih organizacija, njihov cilj (funkcija) ima poseban značaj.³

Međunarodna praksa je sve bogatija, pa su akteri međunarodnih odnosa, osim država i međunarodnih vladinih organizacija, sve češće i entiteti u okviru država (pokrajine, federalne jedinice, gradovi, regije), multinacionalne kompanije, pojedinci i nevladine organizacije nacionalnog ili međunarodnog domena. Međunarodna pravna doktrina priznaje navedenu realnost, ali nesporni nosioci pravnog subjektiviteta u međunarodnom pravu su države i međudržavne organizacije. Međunarodne nevladine organizacije predstavljaju institucionalni oblik međunarodne saradnje čiji subjekti nisu države, a kao osnivači se javljaju pojedinci, grupe, udruženja ili ustanove iz različitih zemalja u najrazličitijim oblastima ljudskog delovanja, sa ciljem ostvarivanja zajedničkih interesa. Pored međunarodnih nevladinih organizacija postoje i nevladine nacionalne organizacije čija je delatnost podređena nacionalnom suverenitetu i odvija se u granicama jedne države.⁴

Međunarodne vladine organizacije, sa druge strane, predstavljaju trajniji institucionalni oblik saradnje država članica na ostvarenju zajedničkih postavljenih ciljeva. Osnivački akt međunarodnih vladinih organizacija je višestrani ugovor i njime države članice prenose na međunarodnu organizaciju deo svojih suverenih ovlašćenja. Osnivački ugovor istovremeno ima i obeležja ustavnog akta organizacije i njime se propisuju, pored ostalog, i: ciljevi osnivanja, nadležnosti organizacije, ustrojstvo i prava i obaveze organa, uslovi za sticanje te gubitak članstva, način finansiranja...⁵

Za razliku od međunarodnih kongresa i konferencija te drugih oblika povremene saradnje više država, međunarodne su organizacije institucionalizovan i trajniji oblik saradnje njihovih država članica u izvršenju nekih zajedničkih postavljenih ciljeva. Svaka organizacija ima jedan ili više stalnih organa. Stalni administrativni organ deluje kontinuirano, dok se politički i drugi izvršni organi mogu sastojati od predstavnika država članica koji se povremeno sastaju. Moguće je da su predstavnici država članica u nekim od tih organa stalno na okupu kako bi se sastajali kad se god za to pojavi potreba (npr. Veće sigurnosti UN-a). Svaka organizacija ima i jedan „plenarni organ „ (skupštinu, konferenciju) u kojem su zastupljene sve njene države članice, a koji se sastaju na redovnim i, po potrebi, na vanrednim zasedanjima.⁶

³ Dimitrijević Vojin, Račić Obrad, Đerić Vladimir *et. al.* (2012): „Osnovi međunarodnog javnog prava „, Beogradski centar za ljudska prava, Beograd, 95.

⁴ Avramović Nenad, Marković Miloš (2013): „Međunarodno javno pravo“, Internacionalni univerzitet, Brčko, 56.

⁵ *Ibid.*

⁶ Degan Vladimir Đuro (2011): „Međunarodno pravo“, Školska knjiga, Sveučilište u Splitu, Zagreb, 405.

Iako je međunarodna praksa sve raznorodnija i obogaćena brojnim novim sadržajima pa samim tim i akterima na međunarodnoj sceni i savremeni međunarodni sistem pravno i dalje deluje kroz dominantno dva osnovna organizaciona oblika: države i međunarodne organizacije. Za razliku od država međunarodne organizacije su fenomen novog doba. U pravnoj i političkoj literaturi nalazimo uglavnom da je dvadeseti vek epoha međunarodnih organizacija koja se užurbano seli i u dvadeset i prvi vek, ne samo po obimu, nego i po sadržaju najrazličitijih delovanja. Ovome naročito doprinose delovanja nacionalnih, nadnacionalnih, ali i nevladinih organizacija koje su svoje delovanje započele i pre uobičajene doktrinarne realnosti. Pravna pretpostavka delovanja regionalnih, međunarodnih vladinih, ali i supranacionalnih organizacija je saglasnost organa suverene državne vlasti teritorije na kojoj deluju. Smisao i cilj međunarodnih organizacija ne leži u njima samima, nego u ostvarenju specifičnih ciljeva za koje su osnovane. U početku međunarodne organizacije su imale cilj da obezbede efikasnije metode saradnje i saobraćaja između država, da pomire suprotnosti i antagonizme koji karakterišu državne sisteme. Njihov pravni kapacitet je zavisio od obima i prava i obaveze koje su im države poverile. Vremenom je postignut i jedan revolucionarni zaokret, naročito u oblasti ljudskih prava, zasnivaju se nove institucije u političkom organizovanju ljudskog društva, novi oblici saradnje otvaraju nove prostorne mogućnosti. Jedna takva ideja je sasvim sigurno podstaknuta idealističkim posvećenostima internacionalizmu i verovanjem da međunarodne organizacije imaju veći moralni autoritet od nacionalnih država.⁷

Danas nema dela planete koji nije pokriven delatnošću neke međunarodne organizacije, kao ni ljudske aktivnosti koju, bar delom, ne reguliše bar jedna međunarodna organizacija. Savremeno doba odlikuje proliferacija međunarodnih organizacija, njihove međusobne različitosti u pogledu organizacije, ciljeva i funkcija, kao i trend da organizacije vrše funkcije koje su do nedavno bile isključivi domen država. Međunarodne organizacije su, pored država, danas ključni subjekti međunarodnih odnosa.⁸

Današnjom međunarodnom zajednicom dominiraju države i međunarodne organizacije, kao ključni činioci koji donose najvažnije odluke. Današnji međunarodni poredak se, najvećim delom, ostvaruje kroz dva organizaciona oblika: države i međunarodne organizacije, kao međunarodnopravne subjekte.⁹

Pravni subjektivitet međunarodnih organizacija je danas nesporan, i upravo se značaj međunarodnih organizacija u međunarodnim odnosima oslikava u njihovom subjektivitetu, budući da posedovanje međunarodnopravnog subjektiviti-

⁷ Miljuš Brano (2013): „Savremeni problemi međunarodnog prava”, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 79.

⁸ Dabetić Stojić N. Jelena (2015): „Međunarodna odgovornost Evropske unije u svetlu pravila međunarodnog prava o odgovornosti međunarodnih organizacija”, doktorska disertacija, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 16.

⁹ *Ibid.*

teta znači mogućnost delovanja na međunarodnom planu odvojeno od članica. Posedovanje subjektiviteta jeste i preduslov postojanja međunarodne odgovornosti, nove etape u razvoju pravnog režima međunarodnih organizacija.¹⁰

Međunarodnopravni subjektivitet nesumnjivo pripada i određenim međunarodnim organizacijama, tj. onim međunarodnim organizacijama koje osnivaju i čije članice mogu biti isključivo države, a eventualno i druge takve (međudržavne) organizacije. One imaju sve veći značaj u međunarodnim odnosima i međunarodnom pravu. Sve ih je više, sve su raznovrsnije, sve su šira područja kojima se bave, imaju sve veća ovlašćenja, njihovo članstvo je u stalnom porastu, i dr. Današnji svet je nezamisliv bez ovih organizacija.¹¹

Međunarodne organizacije nastaju višestranim međunarodnim ugovorom zaključenim između zainteresovanih država, kojim se utvrđuju ciljevi, nadležnost, organi, finansiranje i druga relevantna pitanja. Premda se, na taj način, rađaju voljom država i mada njihove organe čine predstavnici država članica, međunarodne organizacije imaju sopstveni pravni subjektivitet. One, u licu svojih organa, poseduju samostalnu volju različitu od prostog zbira volje država članica i preduzimaju akcije (npr. donose odluke, zaključuju međunarodne ugovore) u svoje ime, a ne u ime država koje su ih osnovale. Ipak, treba imati u vidu da obim i kvalitet međunarodnopravnog subjektiviteta međunarodnih organizacija nije uvek isti, te da neposredno zavisi od ovlašćenja koja su im države članice poverile ugovorom o osnivanju ili drugim odgovarajućim aktom.¹²

3. Razvojni put međunarodnih organizacija

Veoma važan korak u pravcu stvaranja međunarodnih organizacija predstavljali su međunarodni kongresi - veliki međunarodni skupovi koji su naročito bili karakteristični za XVII-XIX v., a na kojima su države uglavnom bile predstavljene na najvišem ili bar vrlo visokom nivou - preko svojih vladara, predsednika vlade ili ministara spoljnih poslova. Naročito su održavani posle velikih ili važnih ratova i tada su imali za cilj ugovaranje mira i regulisanje posleratnih odnosa, često na širem planu, što znači ne samo između sukobljenih strana, već i uz uvažavanje interesa i drugih država (u prvom redu, velikih sila). Među najpoznatije međunarodne kongrese te vrste spadaju Vestfalski (1644-1648), Bečki (1814-1815), Pariski (1856), Berlinski (1878) i dr.¹³

Uz činjenicu da su stvorili neku vrstu mehanizma okupljanja predstavnika više država, ovi skupovi su važni i iz sasvim konkretnih razloga. Na pomenu-

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Krivokapić Boris (2014): „Međunarodno javno pravo”, Megatrend univerzitet i Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 309, fn 162.

¹² *Ibid.*, 310.

¹³ *Ibid.*, 311.

tim, ali i drugim kongresima, postepeno se, u cilju prevladavanja konkretnih problema i zadovoljenja sasvim praktičnih potreba, susreću novi momenti u međunarodnom opštenju. Tako se javljaju prvi nezvanični koordinatori skupa, uspostavlja se praksa obrazovanja raznih odbora i komisija za pojedina pitanja i sl. Pored ostalog, na Berlinskom kongresu (1878) se po prvi put osnivaju međunarodni sekretarijat i stalne tehničke komisije. Uz to, ovi skupovi obuhvataju sve širi krug država prerastajući postepeno iz čisto evropskog fenomena u savetovana država iz raznih delova sveta.¹⁴

Sveta alijansa je međunarodna organizacija nastala posle poraza Napoleona I. Rezultat je sporazum o kolektivnoj bezbednosti zasnovan na pojedinim ugovorima između velikih sila. Naziv potiče od osnovnog ugovora koji su potpisali Aleksandar I, Franc I i Fridrih Vilhelm III u Parizu 28. septembra 1815. godine. Cilj ovog ugovora bio je da očuva u Evropi princip vladarskog legitimiteta i da se spreče ratovi ili revolucije koji bi mogli da poremete stvoreno stanje. Engleska je odbila da pristupi savezu, dok je Francuska primljena 19. novembra 1815. godine. Aleksandar I, kao inspirator Sv. Alijanse, nastojao je da uz pomoć i saradnju Francuske, Španije i Holandije stvori savez koji bi bio u stanju da bude protivteža Engleskoj. Ova je, pak, težila da preko Alijanse održi stanje ravnoteže u Evropi koje bi bilo povoljno za njene interese.¹⁵

Alijansa je održala četiri kongresa (Ahenski 1818, Tropanski 1820, Ljubljanski 1821. i Veronski 1822), a ostala je poznata po tome što je oružanim intervencijama ugušila revolucionarne i oslobodilačke pokrete u Napulju i Pijemontu (1820-1821), Španiji (1820-1823) i Portugaliji (1826). Mada je pad Alijanse počeo još tokom grčkog rata za nezavisnost od Turske (1821-1829) koji je Velika Britanija podržavala i time se udaljila od Saveza, period Svete alijanse je u stvari bio gotov u vreme revolucionarnih događaja 1848.g., a konačno je završen porazom Rusije u Krimskom ratu (1853-1856) i održavanjem Pariskog kongresa (1856). Ono što je ovde bitno, Alijansa je predstavljala jedan novi oblik stalne saradnje evropskih država - ona nije bila običan vojni savez (ni odbrambeni ni napadački) kao što, zbog svoje stalnosti odn. trajanja, nije bila ni običan međunarodni kongres.¹⁶

Vrlo važan korak ka stvaranju međunarodnih organizacija su bile i tzv. Haške mirovne konferencije 1899. i 1907. godine. One su prevazišle isključivo regionalni karakter prethodnih kongresa, pošto su na njima učestvovala evropske, latino-američke i neke azijske države. Haške mirovne konvencije su se bavile pitanjima rata i mira, a veoma su doprinele razvoju međunarodnog prava kodifikovanjem pravnih pravila usmerenih na humanizaciju ratnih sukoba. Izuzetno je značajan i njihov doprinos sudskom rešavanju međunarodnih sporova.¹⁷

¹⁴ *Ibid*, 311-312.

¹⁵ „Enciklopedijski leksikon - mozaik znanja „(1970), knjiga peta, Beograd, 653-654.

¹⁶ Krivokapić Boris, 312.

¹⁷ Dimitrijević Vojin, Račić Obrad, Đerić Vladimir *et. al.*, 95.

Drugi tok koji je vodio nastanku međunarodnih organizacija jeste stvaranje tzv. upravnih saveza (administrativnih unija) tokom devetnaestog veka. Oni su bili koordinaciona sedišta upravnih organa država članica, čiji su se predstavnici periodično sastajali kako bi utvrdili mere koje treba preduzeti u konkretnoj oblasti. Upravni savezi su imali stalan karakter i bavili su se tehničkim pitanjima od međunarodnog značaja. Tako su stvorene i rečne komisije za Rajnu (1831), Dunav (1856) i druge evropske reke. Naročito je važna Evropska komisija za Dunav, koja je imala znatna normativna i upravna ovlašćenja, svoju zastavu i oznake, a njeni službenici su bili međunarodni službenici u pravom smislu reči. Administrativne unije su, prema potrebi, nastajale i u drugim oblastima. U drugoj polovini devetnaestog veka stvoreni su upravni savezi u oblasti telegrafije, poštanskog saobraćaja, standardizacije mera i tegova, zaštite industrijske svojine, autorskih prava itd.¹⁸

Iskustvo i strahode Prvog svetskog rata doveli su do jačanja ideje da je potrebno stvoriti jednu međunarodnu instituciju koja bi za cilj imala sprečavanje rata. Tako je Versajskim ugovorom stvoreno Društvo naroda, koje je svojim ciljem, strukturom i načinom rada bilo preteča UN. Istovremeno je stvorena i Međunarodna organizacija rada (MOR) sa zadatkom da se bavi socijalnim pitanjima i uslovima rada. Oni su bili prve prave međunarodne organizacije. Po završetku Drugog svetskog rata stvara se velik broj međunarodnih organizacija. Danas se procenjuje da ih ima više stotina.¹⁹

Prva međunarodna organizacija opštepolutičkog karaktera, Društvo naroda²⁰, stvorena je nakon Prvog svetskog rata 1919. godine, sa ciljem da uspostavi sistem kolektivne bezbednosti. U okviru Društva naroda uspostavljen je opšti organ, skupština, i užji organ, Savet, kao i prvi stalni međunarodni sekretarijat koga su činili međunarodni službenici različitih državljanstava. Sledeće godine, 1920-e, osnovan je prvi međunarodni sud - Stalni sud međunarodne pravde, koga su činile stalne nezavisne sudije i koji je bio nadležan za rešavanje svih sporova između država.²¹

Liga naroda (Društvo naroda), čije je sedište postala Ženeva, osnovana je 24. aprila 1919. godine. Nova međunarodna institucija postala je simbol izmeđenog sveta. Već i sama ideja da treba napraviti instituciju u kojoj će se rešavati problemi sveta jasno je govorila da je svet postao globalan. O izmenjenom odnosu Evrope i vanevropskog sveta svedočila je i činjenica da je više od pola članica Lige naroda dolazilo iz zemalja van Evrope, 26 od ukupno 42 države članice.²²

¹⁸ *Ibid*, 96.

¹⁹ *Ibid*.

²⁰ U literaturi se može pronaći jos i pojam „Liga naroda”

²¹ Dabetić Stojšić N. Jelena, 14.

²² Stojanović Dubravka (2015): „Rađanje globalnog sveta 1880-2015”, Udruženje za društvenu istoriju, Beograd, 92.

Već sam nastanak Društva naroda izazvao je dosta polemika u međunarodnoj pravnoj doktrini. Osnivači Društva naroda bile su države članice, potpisnice mirovnih ugovora i države pozvane da pristupe Paktu do proleća 1920. godine. Članstvo u Društvu naroda je, međutim, mogla da stekne svaka država na osnovu odluke Skupštine Društva naroda donete dvotrećinskom većinom. Pored Skupštine, glavni organi Društva naroda bili su Savet i Stalni sekretarijat kao glavni administrativni organ, na čijem čelu se nalazio generalni sekretar. Savet Društva su činili stalni predstavnici savezničkih država pobednica, te nestalni članovi koje je birala Skupština. Cilj osnivanja Društva naroda bilo je očuvanje međunarodnog mira i unapređenje međunarodne saradnje, a sedište organizacije je bilo u Ženevi. Ugovor o sedištu sa Švajcarskom za sve vreme rada Društva naroda nije, međutim, potpisan, pa je status organizacije uređen takozvanim *modus vivendi*, odnosno razmenom diplomatskih pisama između Generalnog sekretara Društva naroda i Vlade Švajcarske, kojim je Društvu naroda priznat međunarodnopravni subjektivitet.²³

Društvo naroda su nasledile Ujedinjene nacije, stvorene 1945. godine na konferenciji u San Francisku, kao univerzalna organizacija, koje su svojom praksom proširile delatnost na polju veoma udaljenom od međunarodnih političkih odnosa, o čemu svedoči brojnost specijalizovanih agencija UN i druge organizacije sa kojima su UN uspostavile tesne odnose saradnje.²⁴

4. Podela međunarodnih organizacija

Međunarodne organizacije su veoma brojne i raznovrsne i međusobno se razlikuju po brojnim karakteristikama, kao što su područje delovanja, ovlašćenja, otvorenost za pristup i dr. Zavisno od izabranog kriterijuma mogu se podeliti:

- prema prostornom delovanju (univerzalne i regionalne);
- po trajnosti (na trajne i privremene);
- po oblasti delovanja (na opšte i specijalizovane);
- prema otvorenosti za prijem (na otvorene, poluotvorene i zatvorene);
- po stepenu organizovanosti i ovlašćenjima (na koordinirajuće i nadnacionalne, naddržavne).²⁵

Međunarodne organizacije se mogu deliti, uzimajući u obzir njihovu geopolitičku ulogu, na: univerzalne, interkontinentalne, regionalne, ali i jednostavno na univerzalne i posebne, u zavisnosti od obima i prirode veza koje vezuju države članice i od samih ciljeva organizacije (političkih, ekonomskih, ideoloških, itd.). Takođe, nadležnosti međunarodnih organizacija mogu biti opšte ili vezane za

²³ Avramović Nenad, Marković Miloš, 58.

²⁴ Dabetić Stojšić N. Jelena, 15, fn 14.

²⁵ Krivokapić Boris, 322.

jedan određeni sektor ili oblast. Ako su ove nadležnosti opšte i univerzalne, to može dovesti do formiranja agencija koje mogu da postignu visok stepen autonomije: primer je Visoki komesarijat za izbeglice (UNHCR), izdanak UN-a.²⁶

Procesi normativne integracije doveli su do razvoja organizacija, udruženja i zajednica regionalnih država, te stoga okarakterisanih kao posebnih, jer uvezuju ograničenu mrežu država sa ograničenim i specifičnim ciljevima. Specifičnost se ogleda u nazivu, statutu, ali i u organima koji čine međuregionalne međunarodne organizacije. Isto se, bez sumnje, čak i u međuregionalnim udruženjima javljaju hegemonije koje obrazuju i utiču na njihov rad, a u osnovi su u suprotnosti sa velikim organizacijama univerzalnog karaktera u kojima obično preovladava hegemonija tzv. prvog sveta. Danas postoji tendencija da se međuregionalnim organizacijama sa ciljem međuregionalne i ekonomske integracije, pridruže agencije za zaštitu regionalne bezbednosti. Takav trend se čini kao vesnik transformacije međunarodnih nadnacionalnih tela poput UN-a. Međutim, ovo je promena koja još nije sazrela dovoljno da bi bila realizovana.²⁷

Međunarodne organizacije možemo klasifikovati prema velikom broju kriterijuma - prema načinu uspostavljanja, članstvu, delatnosti, geografskom položaju, organima, ciljevima itd. Broj međunarodnih organizacija raste, a s njima i razlike u ciljevima i interesima osnivanja, delatnostima, strukturi članstva i nadležnostima organa, što opštu klasifikaciju međunarodnih organizacija otežava.²⁸

Tako se prema predmetu, delatnosti i obimu nadležnosti, međunarodne organizacije mogu podeliti na 1) *opšte i specijalizovane*; zavisno od stepena organizovanosti i obima ovlašćenja, na 2) *koordinirajuće i nadnacionalne*, zatim, u zavisnosti od područja delovanja delimo ih na 3) *univerzalne i regionalne*; prema prirodi članova na 4) *međuvladine (javne) i nevladine*; na osnovu stepena otvorenosti pri pristupanju, međunarodne organizacije mogu biti 5) *otvorene i zatvorene*; međunarodne organizacije prema trajnosti delovanja možemo podeliti na 6) *stalne i privremene*. U smislu međunarodnog pravnog subjektiviteta i određenja pravne prirode najznačajnija podela je na međunarodne vladine (javne) i međunarodne nevladine organizacije. Ova podela je još značajnija, jer međunarodne javne organizacije obuhvataju prostor internacionalnog međunarodnog koordinisanja, a nevladine transnacionalnog delovanja. Takođe, broj ovih drugih danas premašuje više hiljada i njihov uticaj kako na države, tako i na međunarodne vladine organizacije, sve je snažniji.²⁹

Međunarodne organizacije takođe se razlikuju i u zavisnosti od ciljeva i načina intervencije koje usvajaju. Ciljevi mogu biti: studija problema zemalja čla-

²⁶ Župljanin S. Nemanja (2011): „Razvojna saradnja unutar sistema Organizacije Ujedinjenih nacija”, *Svarog* 2/2011, 229.

²⁷ *Ibid.*

²⁸ Savić Matej (2016): „Pravna ličnost međunarodnih organizacija u međunarodnom pravu”, *Politeia*, br. 11, jun 2016, 185.

²⁹ *Ibid*, 185-186.

nica ili onih od opšteg interesa, izrada smernica ekonomske politike, konsultacije sa vladama - ovi ciljevi su zajednički za većinu organizacija; prikupljanje i sprovođenje međunarodne pomoći u zemljama članicama ili generalno zemljama sa stalnim ekonomskim problemima - tipični ciljevi organizacija koje pripadaju UN-u i Svetskoj banci; sprovođenje hitnih intervencija u prisustvu ekonomske i socijalne katastrofe ogromnih razmera (obično od strane organizacija UN-a) i u prisustvu privremene finansijske krize, što je tipično za MMF; koordinacija ekonomske politike, zajednička izrada opštih smernica, usklađivanje zakona, ojačavanje ekonomske saradnje među zemljama članicama, kao što je slučaj OECD-a.³⁰

Načini delovanja mogu biti: u dogovoru sa vladama zemalja primaoca, kao što je to slučaj za gotovo sve organizacije, izuzev u nekim slučajevima teških socijalno-ekonomskih stanja; usvojeni (većinom glasova) od strane zemalja članica organizacije, kao što se nekada dešava u UN-u i uvek u MMF-u; obavezujući za vlade primaoca, kao što je to slučaj kod kredita SB ili u slučaju hitnih intervencija MMF-a.³¹

5. Konstitutivni elementi

Veliki broj definicija pojma međunarodnih organizacija pokazuje da među teoretičarima još uvek ne postoji dovoljna usaglašenost o tom pojmu, što je posledica ne samo stanovišta sa kojih se razmatraju, već same prirode i šarenolikosti međunarodnih organizacija.³²

U istraživanju ćemo koristiti jednu od najpotpunijih i opšteprihvaćenih definicija: „Međunarodne organizacije su višestranim ugovorima osnovani trajni oblici institucionalizovanog opštenja tri ili više država, s posebnim statusom i stalnim organima, u okviru kojih se, na način predviđen statutima i drugim osnovnim dokumentima međunarodnih organizacija, odvijaju procesi multilateralnog pregovaranja i zajedničkog odlučivanja članica u odgovarajućim oblastima međunarodne saradnje.“³³

Na osnovu navedene definicije, konstitutivni elementi međunarodnih organizacija su:

- država - koja vrši prenos nadležnosti,
- međunarodni ugovor - koji predstavlja osnivački akt međunarodne organizacije,
- stalni organi - koji podrazumevaju stalnost funkcionisanja,

³⁰ Župljanin S. Nemanja, 230.

³¹ *Ibid*, fn 121.

³² Gvozdenović Ivan, Miladinović Ines (2015): „Međunarodne nevladine organizacije - fenomen savremenog doba“, *Vojno delo*, 4/2015, 77.

³³ *Ibid*, fn 7.

- oblast delovanja - koja se definiše ugovorom, kao cilj međunarodne organizacije,
- posebno pravno svojstvo:
 - međunarodna organizacija kao pravno lice nacionalnog prava i
 - međunarodna organizacija kao subjekt međunarodnog prava.³⁴

Države su članice međunarodnih organizacija. Pored onih država koje su u predviđenom roku ratifikovale novopotpisani statut, i nazivaju se članicama-osnivačima, u organizaciju se, po pravilu, mogu učlanjavati i ostale države. U pogledu mogućnosti učlanjenja razlikuje se stepen otvorenosti organizacija. Sasvim otvorene su one organizacije u koje se države mogu učlanjavati prostim pristupanjem njihovom statutu. Manje su otvorene one gde učlanjenje ne zavisi samo od volje države, već pretpostavlja prijem, o kome odlučuje neki organ organizacije. Pri tom, država mora da ispuni uslove koji su postavljeni za prijem u članstvo. Najzastavljene su organizacije koje, u načelu, ne primaju nove članice, sem ako nadležni organ ne odluči da određenu državu pozove da stupi u članstvo.³⁵

Od svih konstitutivnih elemenata međunarodnih organizacija najznačajnije su upravo države, i to iz više razloga: države su glavni subjekti međunarodnog prava bez kojih ne bi bilo ni drugih subjekata, međunarodne organizacije sastavljene su prevashodno od država, naravno ukoliko su u pitanju vladine (državne) organizacije, glavni donosioci odluka u okviru međunarodnih organizacija su države-članice, države predstavljaju najstariji subjekt međunarodnog prava i one su postavile temelje za razvoj ostalih subjekata, itd.

U okviru MO tj. međunarodnih organizacija, država je jedan od najznačajnijih elemenata koji je pre svega razlikuje od drugih vrsta MO kao što su npr. nevladine ili transnacionalne organizacije. Bitno je naglasiti da se kao osnivači međudržavnih organizacija mogu pojaviti samo suverene države. Ipak, bez obzira na osnivače, u članstvu ovih MO mogu se naći i međunarodnopravni subjekti koji nisu priznati od drugih država.³⁶

Naglašavamo da je posebno bitno za državu kao konstitutivni element MO da u njenom osnivanju dolazi do odnosa između „tri ili više država, jer udruživanje dve predstavlja bilateralni međunarodni ugovor.”³⁷

Prema tome, države su prvi konstitutivni element međunarodnih organizacija. Povezanost država i međunarodnih organizacija, odnosno države-članice i međunarodne organizacije je očigledna, pri čemu ona ima dvostruku dimenziju i ogleda se u međusobnoj uslovljenosti i zavisnosti. S jedne strane međunarodne organizacije, s obzirom na to da su formirane od strane država, nemaju

³⁴ *Ibid*, 78.

³⁵ Dimitrijević Vojin, Stojanović Radoslav, 118.

³⁶ Ačić K. Marko (2017): „Uloga međunarodnih organizacija u nastanku i funkcionisanju Bosne i Hercegovine ustanovljene Dejtonskim mirovnim sporazumom », doktorska disertacija, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, 13.

³⁷ *Ibid*, 14, fn 30.

nezavisnu volju, pri čemu samostalno mogu istupati samo u okviru nadležnosti koje su im poverene osnivačkim aktom od strane država. Države učestvuju u radu tela i specijalizovanih organa međunarodnih organizacija čiji je krajnji rezultat donošenje obavezujućih odluka, dok međunarodne organizacije uživaju mandat za osiguranje i provođenje tih odluka koje odražavaju političku moć i volju članica. S druge strane, države su te koje su se obavezale, osnivanjem ili pristupanjem organizaciji, na poštovanje normi koje su ugrađene u konkretni međunarodni ugovor, na osnovu koga je ista i formirana. Zapravo, države su dobrovoljno, osnivanjem ili pristupanjem organizaciji izvršile samoograničenje određenih prava, preuzevši konkretne obaveze sadržane u osnivačkom ugovoru. Ovaj proces samoograničenja je definisan na osnovu multilateralnog ugovornog odnosa između država koji je zaključen dobrovoljno.³⁸

6. Međunarodnopravni subjektivitet

U međunarodnoj doktrini postoje različite škole mišljenja o pitanju međunarodnopravnog subjektiviteta međunarodnih organizacija. One se mogu svrstati u tri grupe. Prema prvoj školi mišljenja - staroj, restriktivnoj, pa tako i prevaziđenoj - međunarodna organizacija ima subjektivitet samo ako je to eksplicitno naznačeno u njenoj osnivačkom aktu. Ova teorija se naziva i *teorijom delegiranog subjektiviteta* i utemeljena je na čvrstom pozitivističkom stavu da se međunarodno pravo zasniva samo na slobodno izraženoj volji država. Inače, valja naglasiti i to da su retke organizacije čiji osnivački akti govore o njihovom međunarodnopravnom subjektivitetu.³⁹

Prema drugoj školi mišljenja, koja se još naziva i *teorijom objektivnog (inherentnog) subjektiviteta* i čiji je rodonačelnik norveški pravnik Fin Sejersted (*Finn Seyersted*), međunarodna organizacija ima subjektivitet dok god ima vlastitu volju, različitu od volje svojih članica. Ovakav subjektivitet se naziva objektivnim jer ne zavisi od volje država članica, već proističe iz opšteg međunarodnog prava. Naime, prema Sejerstedu subjektivitet međunarodnih organizacija prati subjektivitet država: čim jedan entitet pravno postoji, tj. ispunjava zahteve za ustanovljavanjem koje međunarodno pravo postavlja, taj entitet ima međunarodnopravni subjektivitet. U slučaju država to je sticanje nezavisnosti (*statehood*), a u slučaju organizacija, Klabersovim rečnikom rečeno, to je sticanje *organizationhood*, za šta je neophodno posedovanje vlastite volje.⁴⁰

Treća škola mišljenja zastupa *teoriju impliciranog subjektiviteta*, koja počiva na savetodavnom mišljenju MSP u slučaju *Odštete za povrede pretrpljene u*

³⁸ Savić Matej, 180-181.

³⁹ Papić Tatjana (2011): „Pojam međunarodne organizacije iz Nacrta članova o odgovornosti međunarodnih organizacija Komisije UN za međunarodno pravo”, *Pravni zapisi*, 1/2011, 92.

⁴⁰ *Ibid*, 93.

službi Ujedinjenih nacija. Prema toj teoriji, jedna međunarodna organizacija ima subjektivitet onda kada joj je on dat bilo eksplicitno u osnivačkom aktu, bilo implicitno, jer bez njegovog postojanja ona ne može ispuniti svoju funkciju. Ova teorija (za razliku od teorije objektivnog subjektiviteta koja smatra da organizacije imaju izvorni subjektivitet baš kao i države) stoji na stanovištu da je subjektivitet međunarodnih organizacija izveden.⁴¹

Međunarodnopravni subjektivitet nesumnjivo pripada i određenim međunarodnim (međudržavnim, vladinim, javnim) organizacijama, tj. onim međunarodnim organizacijama koje osnivaju i čije članice mogu biti isključivo države, a eventualno i druge takve (međudržavne) organizacije. One imaju sve veći značaj u međunarodnim odnosima i međunarodnom pravu. Sve ih je više, sve su raznovrsnije, sve su šira područja kojima se bave, imaju sve veća ovlašćenja, njihovo članstvo je u stalnom porastu, i dr. Današnji svet je nezamisliv bez ovih organizacija ili bar nekih među njima.⁴²

Međunarodne organizacije nastaju višestranim međunarodnim ugovorom zaključenim između zainteresovanih država, kojim se utvrđuju ciljevi, nadležnost, organi, finansiranje i druga relevantna pitanja. Premda se na taj način rađaju voljom država i mada njihove organe čine predstavnici država članica, međunarodne organizacije imaju sopstveni pravni subjektivitet. One, u licu svojih organa, poseduju samostalnu volju različitu od prostog zbira volje država članica i preduzimaju akcije (npr. zaključuju međunarodne ugovore) u svoje ime, a ne u ime država koje su ih osnovale. Ipak, treba imati u vidu da obim i kvalitet međunarodnopravnog subjektiviteta međunarodnih organizacija nisu uvek isti, te da neposredno zavise od ovlašćenja koja su im države članice poverile ugovorom o osnivanju ili drugim odgovarajućim aktom (statutom i sl.).⁴³

Pravni subjektivitet se dugo vremena, u kontekstu međunarodnog prava, vezivao samo za suverene države u međunarodnoj zajednici, što ih je i označilo kao izvorne subjekte međunarodnog prava.⁴⁴ Ekonomske, političke i civilizacijske promene dovele su do stvaranja novih entiteta, pre svega međunarodnih organizacija, različitih po obliku i organizaciji od država, ali sposobnih da uđu u pravne odnose sa drugim subjektima međunarodne zajednice. Pojam međunarodnog subjektiviteta obuhvata određene sposobnosti priznate međunarodnim pravom. Kako savremeno međunarodno pravo pokazuje, sposobnosti nisu ograničene samo na države i međunarodne organizacije, već se kao nosioci određenih prava i obaveza mogu pojaviti i pojedinci i drugi nevladini entiteti, što svedoči o dinamičnosti koncepta međunarodnopravnog subjektiviteta. Savetodavno mišljenje MSP povodom naknade štete pretrpljene u službi Ujedinjenih nacija, je od svog

⁴¹ *Ibid*, 94, fn 68.

⁴² Krivokapić Boris (2011): „Aktuelni problemi međunarodnog prava”, Službeni glasnik, 103, fn 99.

⁴³ *Ibid*, 103-104.

⁴⁴ Dabetić Stojić N. Jelena, 21-22, fn 26.

donošenja izvršilo značajan uticaj na mnoge autore, ali i praksu u vezi sa pitanjem međunarodnopravnog subjektiviteta međunarodnih organizacija.⁴⁵

Iako međunarodno pravo ne daje jasan objektivni kriterijum za posjedovanje međunarodnog subjektiviteta u odnosu na međunarodne organizacije, odn. postoje različite teorije o posjedovanju međunarodnog subjektiviteta, ipak se može izdvojiti preovlađujući stav, zahvaljujući doktrini. Opšte je prihvaćeno da međunarodne organizacije imaju međunarodni subjektivitet ako, i u meri u kojoj, im ga dodele osnivači, bilo putem izričite odredbe u konstitutivnom ugovoru, bilo implicitno. Postojanje međunarodnopravnog subjektiviteta organizacije zavisi od stvarnog postojanja organizacije, tj. od objektivne činjenice postojanja organa i statuta kao preduslova za izražavanje sopstvene volje, različite od volje članica.⁴⁶

7. Odluke međunarodnih organizacija

Pod odlukama međunarodnih organizacija podrazumevaju se, u najširem smislu, svi akti u kojima dolazi do izražaja volja organizacije kao celine u svojstvu subjekta međunarodnog prava. Delatnost međunarodnih organizacija ogleda se, pored ostalog, i kroz donošenje pravnih akata. Ti akti mogu imati različite nazive i svojstva i mogu se odnositi na propise, izbor, pravilnike, mišljenja, poslovničke, rezolucije, deklaracije i dr. Tiču se opšteg i regionalnog međunarodnog prava ili unutrašnjeg prava međunarodnih organizacija.⁴⁷

U doktrini se vrši različita podela odluka međunarodnih organizacija. Jedna od njih zavisi od toga kome je upućena ili na koga se odnosi. Ova podela podrazumeva: a) unutrašnje odluke; b) odluke upućene državama i drugim subjektima - članicama; v) odluke koje se odnose na države i druge subjekte - nečlanice; g) odluke koje se odnose na druge međunarodne organizacije i d) odluke upućene unutar država.⁴⁸

Druga podela odluka moguća je u zavisnosti od toga da li je reč o odlukama o suštinskim pitanjima ili o pitanjima postupka. Ove odluke nemaju jedinstvenu sadržinu niti zajednička obeležja; vrlo su raznovrsne, a njima se tretiraju tehnička i politička pitanja. Odluke međunarodnih organizacija mogu se podeliti na opšte i pojedinačne, s obzirom na to da li na opšti i trajni način uređuju odnose ili se odnose na pojedinačni slučaj. U grupi opštih odluka posebno mesto imaju one kojima se tumači statut, odnosno ustavni akt međunarodne organizacije od nadležnih organa organizacije.⁴⁹

⁴⁵ *Ibid*, 22.

⁴⁶ *Ibid*, 23.

⁴⁷ Đorđević Stevan (2007): „Uvod u međunarodno pravo“, Beograd, 223.

⁴⁸ *Ibid*, 224, fn 3.

⁴⁹ *Ibid*, 225.

U grupu pojedinačnih odluka, koje su mnogobrojnije od opštih, spadaju raznovrsne unutrašnje i druge odluke (odluke o prijemu; isključenju ili suspenziji prava članica; o izboru časnika; o sastavu organa; o budžetu; o postavljenju, unapređenju ili otpuštanju službenika; odluke u vezi sa komandom vojne prirode u mirovnim snagama UN i dr). Zatim, naredbe članicama, koje su, inače, ređe; rešavanje sporova odlukama organa međunarodne organizacije koje nisu sudovi; razni pojedinačni slučajevi i dr.⁵⁰

Odluke pojedinih međunarodnih organizacija, čija delatnost ima veliki značaj za čovečanstvo, su obavezne. Njihova obaveznost crpi se iz fakta što je ta obaveza predviđena u ugovoru kojim je osnovana takva međuvladina organizacija. Takve su recimo pojedine odluke Organizacije za civilno vazduhoplovstvo (ICAO), Međunarodne pomorske organizacije (IMO), Međunarodne organizacije rada (ILO), Svetske zdravstvene organizacije (WHO), Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) itd. Međutim, najveći deo rezolucija međunarodnih organizacija nemaju obavezni karakter. Generalna skupština Ujedinjenih nacija produkuje rezolucije različitog tipa. Takođe se usvajaju preporuke i deklaracije. One ponekad mogu postati autoritativni dokaz o postojanju međunarodnog prava. Sa druge strane ne bi mogli odricati značaj ovim rezolucijama, jer kao što je poznato države tokom svojih aktivnosti u međunarodnim organizacijama uspostavljaju određenu praksu koja vremenom postaje međunarodno običajno pravo.⁵¹

Obaveznost odluka međunarodnih organizacija zavisi od niza činilaca, pre svega od obima prava koja su države prenele na odnosnu organizaciju kao celinu, a takođe i od ovlašćenja koja su datom organu poverena najvišim aktom organizacije (statutom, ugovorom o osnivanju i sl.). Različita priroda međunarodnih organizacija, njihovih organa, i, sledstveno, njihovih odluka, ne dozvoljava uopštavanja. Stoga svaki slučaj treba ceniti posebno.⁵²

Svaka odluka međunarodne organizacije obavezna je za njene organe ili službe, ali to ne mora da bude za države-članice, dok je za države nečlanice *res inter alios acta* (uz izuzetke kada je reč o očuvanju mira i bezbednosti od strane Ujedinjenih nacija). Većina odluka nije pravno obavezna ni za članice, već predstavlja preporuke koje one, međutim, ne mogu sistematski ignorisati i odbaciti, ako žele da ostanu članice organizacije. Obeležje organizacija s naddržavnim svojstvima je u tome što neke njihove odluke nisu samo obevezne za države-članice, no i za sve subjekte na njihovim teritorijama. Obevezne odluke međunarodnih organizacija, zbog svoje važnosti, iziskuju složeniji postupak i strože propise o glasanju, ali je danas moguće na državi-članici tako bude nametnuta obaveza na osnovu odluke protiv koje se izjasnila.⁵³

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ Popović Vitomir, Turčinović Filip (2007): « Međunarodno javno pravo », Banja Luka, 43.

⁵² Krivokapić Boris (2014), 153.

⁵³ Dimitrijević Vojin, Stojanović Radoslav, 124-125.

8. Zaključak

Ne uzimajući u obzir države kao osnovne subjekte međunarodnog prava, možemo slobodno reći da se danas bez prisustva aktivnosti međunarodnih organizacija ne može zamisliti funkcionisanje savremenog svetskog poretka, kao i međunarodne zajednice u celini. Njihovo prisustvo u svim sferama međunarodnog života danas je sve zastupljenije. One deluju podjednako, kako na univerzalnom, tako i na regionalnom nivou. Opseg rada njihovog delovanja nije samo politika. Vezuju ih različiti ekonomski, socijalni, kulturni i politički interesi. Koreni njihovog nastanka sežu još iz vremena apsolutističkih monarhija, kao i nacionalnih država 19. Veka, kada su različiti ciljevi, među vodećim evropskim i svetskim silama, zahtevali udruživanje i stvaranje partnerstava.

Vođeni zajedničkim ciljevima i u svojstvu međuzavisnosti lakše su realizovali svoje interese u praksi. Prava ekspanzija međunarodnih organizacija započinje upravo nakon kraja Drugog svetskog rata kada su se Evropa i svet oporavljali od svih ratnih strahoda i zbivanja. Neke organizacije formirane su kako bi sprečile izazivanje novog rata na svetskoj pozornici (npr. Ujedinjene nacije), neke su nastale sa ciljem promocije liberalne demokratije i zaštite ljudskih prava (npr. Savet Evrope), neke su vođene nacionanim, kulturnim, socijalnim i drugim interesima. Samim tim, one su danas postale važan faktor u kreiranju mnogih pitanja i odluka, kako univerzalnog (međunarodnog), tako i regionalnog karaktera, što ih sa pravom svrstava u važne subjekte međunarodnog prava, odmah iza država.

Oblast njihovog delovanja i usmerenje rada definiše se u osnivačkom aktu, to jest, ugovoru međunarodne organizacije. One imaju svojstva pravnih lica. Sam njihov međunarodnopravni subjektivitet i osnivanje od strane više država jasno nam govori o njihovoj nemerljivoj bitnosti po međunarodnu zajednicu.

Njihov broj raste iz dana u dan, a njihova ovlašćenja i broj članica su u neprekidnom porastu. Svet bez međunarodnih organizacija ne bi bio danas ovakav kakav jeste. One predstavljaju jedan neprekidni proces regionalnog i međunarodnog delovanja (udruživanja), omeđen stalno novim poljima interesovanja. Iako njihove odluke nemaju apsolutno obavezujući karakter, njihovo mišljenje je od velikog značaja, jer i te kako mogu doprineti razvoju nekog boljeg, uređenijeg, naprednijeg i savremenijeg sveta.

Literatura

- Aćić K. Marko (2017): „Uloga međunarodnih organizacija u nastanku i funkcionisanju Bosne i Hercegovine ustanovljene Dejtonskim mirovnim sporazumom”, doktorska disertacija, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
- Avramović Nenad, Marković Miloš (2013): „Međunarodno javno pravo”, Internacionalni univerzitet, Brčko.
- Dabetić Stojić N. Jelena (2015): „Međunarodna odgovornost Evropske unije u svetlu pravila međunarodnog prava o odgovornosti međunarodnih organizacija”, doktorska disertacija, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
- Degan Vladimir Đuro (2011): „Međunarodno pravo”, Školska knjiga, Sveučilište u Splitu, Zagreb.
- Dimitrijević Vojin, Račić Obrad, Đerić Vladimir *et. al.* (2012): „Osnovi međunarodnog javnog prava”, Beogradski centar za ljudska prava, Beograd.
- Dimitrijević Vojin, Stojanović Radoslav (1996): „Međunarodni odnosi”, Beograd.
- Đorđević Stevan (2007): „Uvod u međunarodno pravo”, Beograd.
- „Enciklopedijski leksikon - mozaik znanja” (1970), knjiga peta, Beograd.
- Gvozdenović Ivan, Miladinović Ines (2015): „Međunarodne nevladine organizacije - fenomen savremenog doba”, *Vojno delo*, 4/2015, 75-96.
- Krivokapić Boris (2011): „Aktuelni problemi međunarodnog prava”, Službeni glasnik, Beograd.
- Krivokapić Boris (2014): „Međunarodno javno pravo”, Megatrend univerzitet i Institut za međunarodnu politiku i privredu”, Beograd.
- Lapaš Davorin (2012): „Međunarodna organizacija kao stranka međunarodnog spora”, *Zbornik PFZ*, 62, (1-2), 711-734.
- Miljuš Brano (2013): „Savremeni problemi međunarodnog prava”, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.
- Papić Tatjana (2011): „Pojam međunarodne organizacije iz Nacrta članova o odgovornosti međunarodnih organizacija Komisije UN za međunarodno pravo”, *Pravni zapisi*, 1/2011, 80-113.
- Popović Vitomir, Turčinović Filip (2007): „Međunarodno javno pravo”, Banja Luka.
- Savić Matej (2016): „Pravna ličnost međunarodnih organizacija u međunarodnom pravu”, *Politeia*, br. 11, jun 2016, 169-189.
- Stojanović Dubravka (2015): „Rađanje globalnog sveta 1880-2015”, Udruženje za društvenu istoriju, Beograd.
- Župljanin S. Nemanja (2011): „Razvojna saradnja unutar sistema Organizacije Ujedinjenih nacija”, *Svarog*, 2/2011, 228-242.

Original scientific paper

Received 11.02.2019.

Approved 09.05.2019.

INTERNATIONAL ORGANIZATIONS AND THEIR ROLE ON THE SUBJECT OF INTERNATIONAL PUBLIC LAW

The paper seeks to present all the essential elements and characteristics of international organizations as one of the most important factors of contemporary international law. Also, the paper seeks to point out the great role that these organizations play in the entire international community today and to present their role and involvement in solving many of the international problems and challenges that the world faces. Their concept, presence, role and development in the international world have a very important impact on the future of the entire international community. The very legal personality of international organizations under international public law testifies to their great importance. Through the analysis of the concept of international organizations and their role in international public law, we can conclude that today they are certainly „a phenomenon of modern times” without which it would be difficult to shape the fate of the world.

Keywords: *international organizations, the international relations, international public Law, international community, diplomacy*

ZNAČAJ I USPEŠNOST STRUČNOG USAVRŠAVANJA ZAPOSLENIH U JAVNOJ UPRAVI ODABRANIH ZEMALJA

Stručno usavršavanje zaposlenih u javnoj upravi predstavlja sve važniji faktor uspešnosti svake sadašnje nacionalne države. Ova konstatacija proističe iz sve jačeg dejstva tekućeg naučno-tehnološkog progressa i prodora globalizacije, što implicitno zahteva uspostavljanje i menjanje pravne regulative javne uprave i permamentno usavršavanje zaposlenih u njoj. Međutim, u svetskoj praksi zapažaju se osetne razlike u efikasnosti stručnog usavršavanja naročito u zaposlenih u javnoj upravi pojedinih zemalja koje odlučujuće utiču na razvojnu efikasnost svih tih zemalja. Upravo zato za predmet ovog naučnog rada odabrano je izučavanje uspešnosti stručnog usavršavanja zaposlenih u javnoj upravi odabranih evropskih zemalja i Srbije, čijim rezultatima se teži unapređivanju nauke iz te oblasti i doprinošenju razvoju te prakse ne samo u Srbiji, već i uopšte. U tome su dobijeni vredni naučni rezultati koji pokazuju da je stručno usavršavanje zaposlenih u javnoj upravi razvijenih zemalja, iz puno razlog, uspešnije nego u Srbiji.

Ključne reči: *stručno usavršavanje, javna uprava, pravna regulativa, uspešnost, unapređivanje*

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

1. Uvod

Javna uprava (u kontekstu ovog rada: državna i lokalna samouprava), predstavlja osnovni konstitutivni faktor svake države i zato ima najvažniju ulogu u praksi društvenog delovanja i društvenog razvoja svake zemlje. U tome tekući i razvojni uspeh svake države prvenstveno zavisi od organizacije i delovanja njene javne uprave.¹ Iz tog razloga, naročito usled zahteva tekućeg naučno-tehnološkog politici, kao i pratećeg dejstva opšte svetske globalizacije, svaka javna uprava teži da se tome konstruktivno prilagođava, što posledično podrazumeva potrebu adekvatnog permanentnog stručnog usavršavanja, naročito u lokalnom delu te uprave.

Gledano sa sadašnjeg aspekta, usled pomenutog sve jačeg sadejstva naučno-tehnološkog progressa i tokova svetske globalizacije, problemi u stručnom usavršavanju u javnoj upravi naročito se zapažaju u lokalnim samoupravama, kao delu te uprave koji ima mnoštvo sistemskih i demokratskih specifičnosti. Ovo dokazuje sadržaj nje pojačano publikovanje naučnih i stručnih radova u svetu koji se bave pitanjima stručnog usavršavanja zaposlenih u javnoj upravi. Međutim, najveći broj tih radova ima opšti karakter, čime se retko razmatraju pitanja uspešnosti stručnog usavršavanja zaposlenih u javnoj upravi konkretnih zemalja, pa se otuda zbog toga samo ponegde vrši komparacija te uspešnosti između pojedinih zemalja.

2. Metodologija istraživanja

Radi ozbiljnijeg naučnog prodora u posmatranu oblast, za predmet ovog naučnog rada odabrano je izučavanje uspešnosti stručnog usavršavanja zaposlenih u javnoj upravi u odabranim evropskim zemljama i Srbiji, sa ciljem da se, s jedne strane doijenim naučnim rezultatima pokuša doprineti razvoju nauke iz te oblasti, a sa druge da se stručnom razradom tih rezultata unapredi obuhvaćena praksa u Srbiji i drugim zemljama. Ovo je učinjeno i zato što se Srbija, kao tranziciona zemlja, nalazi između razvijenih i nerazvijenih zemalja, pa zato predstavlja izvesni svetski prosek u obuhvaćenoj oblasti.

Radi efikasnijeg rada na obradi tako odabranog ovog istraživanja, za njegovu realizaciju pripremljen je i primenjen adekvatan projekat istraživanja, čiji su idejni faktori bili sledeći:

- problem ovog istraživanja, kao osnovni idejni faktor, svodio se na definisanje pitanja koje istraživanjem treba rešiti. U ovom slučaju, s obzirom na slabu istraženost uspešnosti stručnog usavršavanja zaposlenih u javnoj upravi Srbije (a i drugih zemalja), ovaj istraživački problem je definisan sledećim pitanjem: kolika je uspešnost stručnog usavršavanja zaposlenih u javnoj upravi Srbije u odnosu na razvijene evropske zemlje i kako se ono može

¹ Armstrong, M., (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edition, Kogan Page, 111-114

unaprediti? Pri tome, pod pojmom uspešnosti stručnog usavršavanja zaposlenih u javnoj upravi podrazumeva se nivo kompetentnosti tih zaposlenih u rešavanju razvojnih pitanja delova i celine nacionalne države. Tako formulisan problem ovog istraživanja predstavljao je osnovu za determinisanje svih daljih idejnih faktora ovog istraživanja;

- shodno tome, ovim predmetom istraživanja bila je obuhvaćena oblast uspešnosti stručnog usavršavanja zaposlenih u javnoj upravi u odabranim evropskim zemljama i Srbiji u smislu utvrđivanja korelacije između zahteva tekućih društvenih promena, pravne regulative i konkretnog stručnog usavršavanja u navedenom predmetu istraživanja;
- ciljevi ovog istraživanja odnosili su se na definisanje naučnog i praktičnog cilja. Naučni cilj se odnosio na pokušaj produbljivanja teorije stručnog usavršavanja u javnoj upravi, a praktični cilj predstavljala je težnja da se produbljenom teorijom unapredi praksa stručnog usavršavanja zaposlenih u javnoj upravi;
- istraživačke hipoteze činile su pretpostavke kojima su se obuhvatili stavovi istraživača o očekivanom rešenju utvrđenog istraživačkog problema. U ovom slučaju u njih su spadale jedna opšta i dve konkretne hipoteze. Opšta hipoteza je formulisana sledećim stavom: u odnosu na razvijene zemlje uspešnost stručnog usavršavanja zaposlenih u javnoj upravi Srbije je niska prvenstveno zbog kašnjenja sa uvođenjem tog usavršavanja. U tom kontekstu, prva konkretna hipoteza odnosila se na stav po kojem je navedeno kašnjenje posledica mnoštva istorijskih fakotora koji su pratili razvoj pojedinih zemalja. S tim u vezi, druga konkretna hipoteza svodila se na stav po kojem uspostavljenju pravnu regulativu te oblasti ne prate u dovoljnoj meri neophodne strukture programa i nosilaca tog stručnog usavršavanja;
- metode istraživanja, svodile su se na izbor prikladnih metoda kojima će se prikupiti relevantni istraživački podaci. U vezi toga, za strukturu ovih metoda odabrane su: dijalektička metoda kao opšta koja sve pojave tretira sa stalnim promenama, zatim metode studiranja i ispitivanja kao posebne kojima se profilišu načini prikupljanja podataka, odnosno integralna metoda kao pojedinačna koja uvažava konkretne promene u radu i razvoju javne uprave;
- tehnike istraživanja svode se na definisanje konkretnih načina kojima se prikupljaju istraživački podaci. Saglasno tome, za ovo istraživanje odabrane su tehnika elaboriranja teorijskih podataka u inostranstvu (iz literature shodno metodi studiranja) i tehnika anketiranja radi prikupljanja empirijskih podataka u Srbiji (iz prakse rada i razvoja javne uprave saglasno metodi ispitivanja);
- plan istraživanja, kao projektovanje faza ovog istraživanja, odnose se na predviđene faze prikupljanja, obrade i interpretiranja sakupljenih istraživačkih podataka.

Na osnovu toga, primenom projektovanog plana, dobijena je adekvatna istraživačka građa za pisanje ovog naučnog rada posvećenog uspešnosti stručnog usavršavanja už zaposlenih u javnoj upravi odabanih zemalja, koja je podeljena na njegove naredne delove:

- prvi deo se odnosi na opšti prikaz stručnog usavršavanja zaposlenih u javnoj upravi kao teorijske osnove za dalja razmatranja;
- u drugom delu je prikazana orijentaciona uspešnost stručnog usavršavanja zaposlenih u javnoj upravi odabranih evropskih zemalja, kako bi se sa njom komparirala istorodna uspešnost u Srbiji;
- treći, poslednji deo ovog naučnog rada posvećen je prikazu stanja i projektovanju unapređivanja stručnog usavršavanja zaposlenih u javnoj upravi u Srbiji, na osnovu čega bi se kompletirali dobijeni naučni rezultati u ovom istraživanju;
- iza toga, na metodološki preporučen način, u ovom radu su izloženi osnovni zaključci sa prikazom korišćene naučne literature.

3. Stručno usavršavanje zaposlenih na svim nivoima javne uprave

Poslednjih decenija, u svim delovima sveta, shodno hijerarhiji državne vlasti, javna uprava najčešće predstavljaju izvršne segmente te vlasti sa određenim elementima samouprave. One u pojedinim zemljama pretežno imaju identične ili slične nazive, ali je njihova suština praktično ista.

Potreba za stručnim usavršavanjem u ukupnoj javnoj upravi identifikovana je pre nekoliko decenija prvo u razvijenim zemljama, a zatim pratkično u svim zemljama.² To je uzrokovalo sve ubrzaniji razvoj nacionalnih država pod dejstvom naučno-tehnološkog progressa i prateće demokratizacije, jer je posledična primena inovacija u toj oblasti implicitno zahtevala izmene u ukupnoj pravnoj regulativi svih zemalja i podizanje stručnosti svih subjekata uključenih u javnu upravu. Naravno, ovo do kraja važi ne samo za celinu javne uprave u svakoj zemlji³ već i za lokalne samouprave kao segmente te celine. Do ovoga je došlo logičnim shvatanjem da se javna uprava svake zemlje, da bi bila efikasna, mora kontinuirano stručno usavršavati.

Suštinski posmatrano, slično tehničkim sistemima, stručno usavršavanje zaposlenih u javnoj upravi kao celini, svodi se na dve osnovne vrste. U prvu vrstu spada korektivno usavršavanje, koje se pojavljuje u situacijama manjih promena u pravnoj regulativi i uočenih određenih teškoća u praksi, koje treba u tim situacijama pravovremeno obavljati. Nasuprot tome, druga vrsta stručnog

² Za pregled videti: Brelade S., Harman C., (2002): "Knowledge Management and the Role of HR", Prentice Hall, 78-91

³ Mersal, A.(2016): „Sustainable Urban futures, Procedia Environmental Sciences, New York, 63-66

usavršavanja razvojnog karaktera pojavljuje se u momentima krupnijih promena u pravnoj regulativi kojima sistemski treba prilagoditi određene subjekte javne uprave – što se načočito odnosi na situacije donošenja potpuno novih zakona kojima se prelazi na uvođenje fundamentalno izmenjenih radnih tehnologija i društvenih odnosa, uz krupnija investiranja.⁴

Shodno teoriji savremene države, već uspostavljeno stručno usavršavanje u javnoj upravi najvećeg broja zemalja, kako ćemo u nastavku videti, čine specifični sistemi sa određenim akterima i njihovim ulogama, među kojima vlada logična subordinacija. Ti sistemi su slični, s tim što se razlike među njima ispoljavaju u njihovom funkcionisanju i krajnjoj efikasnosti.

Stručno usavršavanje predstavlja dužnost ali i pravo u većini službeničkih sistema današnjice. Potreba stalnog i kontinuiranog usavršavanja javnih službenika je imperativ uspešnosti javne uprave. Stručno usavršavanje je planska aktivnost koja se inicira od strane konkretne organizacije javne uprave u kojoj javni službenik obavlja dužnost, a najčešće je u većini zemalja organizovanje i provođenje stručnog usavršavanja u nadležnosti posebne institucije koja raspolaže centralizovanom evidencijom sa bazama podataka o obukama, kursevima, seminarima i drugim oblicima usavršavanja javnih službenika.

Savremeni koncepti javne uprave zahtevaju i nove metode upravljanja koje se ne odnose samo na upravljanje ljudskim resursima, već i na upravljanje znanjem. Izazov za one koji upravljaju znanjem je dvostruk. S jedne strane oni treba da implementiraju sistem koji će regulisati tok informacija kako bi državni službenici mogli da pristupaju specifičnim znanjima važnim za njihov posao. S druge strane kvalitetno upravljanje znanjem treba da omogući da državni službenici koji su prošli određene obuke budu osposobljeni da stečena znanja praktično koriste i dele sa drugim službenicima u svom radnom okruženju.⁵

Dobra praksa zemalja zapadne Evrope, ali i nekih zemalja koje su uspešno okončale proces tranzicije, ukazuje da je proces sveobuhvatne reforme državne uprave neodvojiv od procesa paralelne izgradnje resursa znanja. Kombinovanje efikasnosti rada državne uprave i znanja potrebnog za kompetentno obavljanje delatnosti iz delokruga rada državnih organa dovodi do povećavanja institucionalnih kapaciteta upravne organizacije. Organizacija absorbuje nove informacije i novo znanje koristi za bolju strategiju i efikasnije poslovanje. Osim toga, znanje postaje proizvod koji se može nuditi na tržištu i na tome ostvarivati značajan profit.⁶

⁴ Hamdouch, A., Nyseth, T., Demaziere, Ch., Forde A., Serrano, J., Aarsæth, N. (2016): "Creative Approaches to Planning and local development", Routledge, Abington, 12-15

⁵ Ketelaar, A., (2007). "Improving Public Sector Performance Management in Reforming Democratizers", Newsletter DAIdeas, 83-98

⁶ Dipboye, R., L., Smith, C., S., Howell, W., C. (1994): "Understand Industrial and Organizational Psychology" An Integrated Approach, Coll. Pub., Forth Worth, TX, Harcourt Brace, 112

Dalje, znanje se smatra najvažnijom komponentom ljudskih resursa, s obzirom na neophodnost posedovanja i primenjivanja znanja kako bi se opstalo u stalno promenljivom okruženju. S toga savremeno društvo nazivamo i društvom znanja. Obrazovan čovek je u središtu pažnje nove organizacijske kulture. U tom smislu potrebno je ukazati na neke od razloga zbog kojih se znanju danas više nego ikada ranije pridaje tako veliki značaj. Prvo, učenje je proces sticanja veština i znanja, koja rezultiraju u relativno trajnoj promeni ponašanja. Drugo, obučavanje kadrova ozačava sticanje novih praktičnih znanja i veština potrebnih za rad, rukovođenje, upravljanje organizacijom, prema usvojenim pravilima, propisima i standardima. Iz ovoga sledi da obučavanje kadrova dovodi do promena u veštinama. Treće, razvoj javne uprave je vezan za sticanje novih znanja, veština i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preduzimanje složenijih poslova, pripremajući ga za budućnost i zahteve koji tek dolaze. Takav lični razvoj dovodi do promena u stavovima i vrednostima. Četvrto, obrazovanje znači sticanje i stalno inoviranje širih znanja iz primenjenih naučnih disciplina i poslovne prakse, relevantnih za delatnost i ciljeve državne uprave. Imajući u vidu izneto, pretvaranjem znanja u suštinski resurs, novi menadžment ljudskih resursa se suočava s novim zahtevima, novim izazovima i novim odgovornostima.⁷

Kako smo na prethodnim stranama istakli definisanje strateških opredeljenja u oblasti upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru, između ostalog, podrazumeva i: 1) analiziranje i praćenje postojećeg stanje u oblasti poželjnih kvalifikacija veština i kompetencija službenika, 2) dosleno implementiranje principa kontinuiranog usavršavanja službenika i 3) unapređenje zakonodavnog i institucionalnog okvira za permanentno stručno usavršavanje i dodatno obrazovanje službenika.

U pisanim dokumenima kao što su strategije, planovi i programi, stručno usavršavanje se koristi kao sinonim za obuke, obrazovanje, osposobljavanje i profesionalni razvoj državnih službenika. U kontekstu našeg izlaganja pod obrazovanjem podrazumevamo planiran i organizovan proces sticanja širih znanja koja služe kao osnova za ovladavanje konkretnim radnim veštinama. U određenim slučajevima, kada to potrebe državnog organa zahtevaju, zastupljeno je i dodatno obrazovanje odnosno sticanje višeg stepenastručne spreme. Svi pojavnici oblici stručnog usavršavanja doprinose povećanju kompetencija državnih službenika neophodnih za izvršenje konkretnih radnih zadataka, ali i jačanju institucionalnih kapaciteta državne uprave u celini.

U prilog značaju stručnog usavršavanja ide više situacionih faktora. S jedne strane to je nužnost reformisanja organa državne uprave, pre svega u pravcu povećanja nivoa profesionalizacije, kako bi se prilagodili i odgovorili na sve aktuelne zahteve koji se postavljaju pred organe izvršne vlasti. S druge strane, imperativ racionalizacije, odnosno redukovanja broja državnih službenika, pro-

⁷ Vukonjanski, I. (2011): „Novi javni menadžment i ljudski resursi u jedinicama lokalne samouprave Republike Srbije“, Radnička štampa, Beograd, 89-91

izvodi potrebu da manji broj državnih službenika bude stručno osposobljen da iznese posao za koji je organ državne uprave nadležan. U takvoj konstelaciji sistemskih i situacionih faktora, kontinuirano i kvalitetno stručno usavršavanje postaje jedan od ključnih faktora za efikasan rad državnih službenika.

Potrebe za obrazovanjem u upravnim organizacijama možemo podeliti na potrebe državnih službenika i potrebe organizacije. Tako organ državne uprave ima potrebu za obučanim, ažurnim i obrazovanim personalom, a državni službenici suočeni sa stalnim promenama u vezi sa njihovim radom imaju potrebu za novim znanjima i stručnim veštinama. Iz ovoga možemo zaključiti da su potreba organa za obrazovanjem državnih službenika razlika između postojećih i potrebnih znanja, veština i sposobnosti državnih službenika koje su potrebna za realizaciju organizacijskih uloga unutar sistema državne uprave.⁸

Dodatne razloge zbog kojih je neophodno ulagati u dodatno obrazovanje i permanentno stručno usavršavanje državnih službenika prepoznali smo i u okolnosti da školski sistem koji pruža formalno obrazovanje više ne može samostalno da odgovori na sve zahteve nove savremene i dinamične državne uprave. Osim toga, okolnost da u datom trenutku u sistemu državne uprave rade državni službenici koji su formalno obrazovanje stekli u različitim obrazovnim sistemima i prema različitim programima obrazovanja, promene u metodologiji i tehnologiji rada državne uprave zahtevaju nova znanja i veštine i ujednačavanje postojećih razlika u obrazovanju državnih službenika.

Imajući u vidu napred izneto, zakonodavac je stručno usavršavanje definisao i kao pravo, ali i kao dužnost državnog službenika da stiče znanja i veštine, odnosno sposobnosti za izvršavanje poslova radnog mesta, u skladu sa potrebama državnog organa. S druge strane, zakonodavac je propisao i obavezu rukovodoca da službeniku omogući stručno usavršavanje za izvršavanje poslova radnog mesta u skladu sa programima stručnog usavršavanja koji su određeni kao: 1) Opšti program obuke, 2) Program obuke rukovodilaca i 3) posebni programi obuke u skladu sa specifičnim potrebama iz delokruga i nadležnosti državnih organa.

4. Uspešnost stručnog usavršavanja u evropskim zemljama

Kao što ne postoji jedinstven sistem u oblasti upravljanja kadrovima, tako ne postoji univerzalan sistem obrazovanja. Otuda je za svaku zemlju konkretno najbolji onaj sistem obrazovanja i stručnog usavršavanja kadrova koji je po meri njenih državnih službenika i koji ponajbolje odgovara stvarnim potrebama. S toga sugerišemo da se po ovom pitanju akcenat stavlja na utvrđivanje konkretnih potreba za obrazovanjem radi: 1) definisanja sadržaja programa obuka, 2) izbora odgovarajućih metoda obrazovanja, 3) izbora predavača, 4) aktivnog učestvovanje državnih službenika u realizaciji programa obuka i konačno 5) kon-

⁸ Stewart J., Tensley C., (2002). Training in Knowledge Economy, CIPD Publishing, London, 131

trole efekata obrazovanja u cilju preuzimanja korektivnih mera. Iz iznetog proističe da je permanenta obuka kadrova ključni princip savremene organizacijske kulture i dobrog upravljanja.

Države evropskog administrativnog prostora su na različite načine rešile pitanje permanentnog stručnog usavršavanja državnih službenika. Za potrebe ovog rada sumirani su zajedničke karakteristike specifične za javnu upravu Nemačke, Austrije, Francuske, Italije i Španije. Razlike koje se mogu uočiti, posledica su ekonomskih, kulturoloških i tradicionalnih različitosti. Međutim, moguće je uočiti neke zajednička načela koja mogu biti primer dobre prakse i osnov za unapređenje ove oblasti kod nas. Našu pažnju privlače primeri onih država u kojima se sistemi stručnog usavršavanja prevashodno finansira iz državnog budžeta i kod kojih su poslovi u vezi sa stručnim usavršavanjem centralizovani da bi se što pre došlo do očekivanih efekata. Dakle, uzećemo u obzir one koncepte upravnih sistema pobrojanih država Evropske unije koji počivaju na postojanje centralne institucije za obuke koja sprovodi takozvanu „generičku obuku“ državnih službenika, a što se prepoznaje kroz dva nivoa obuka: takozvanih korektivnih i razvojnih programa usavršavanja zaposlenih u javnoj upravi.

U organizacionom pogledu, u pobrojanim državama Evropske nije institucije zadužene za stručno usavršavanje, odnosno institucije koje vrše obuku državnih službenika nisu deo nacionalnog obrazovnog sistema, već one samostalno, u okviru svojih ovlašćenja, pripremaju planove i razvijaju programe obuka. Dalje, institucije zadužene za stručno usavršavanje obično ne zapošljavaju svoje vlastite predavače, već angažuju predavače iz državnih organa, visokoobrazovnih ustanova, naučnih organizacija, konsultantskih kompanija, nevladinih organizacija i tome slično. Sledstveno tome većina institucija zaduženih za stručno usavršavanje ima sopstveni sistem evaluacije veština i kompetencija predavača, kao i sistem akreditacije institucija koje za njih vrše obuku.

Po pitanju planiranja aktivnosti, iako su im pristupi različiti, u svim institucijama zaduženim za stručno usavršavanje državnih službenika, sprovođenje i evaluacija obuka deo su jednogodišnjeg ciklusa. Polazna osnova za planiranje su zakoni, strategije i drugi aktuelni dokumenti, s tim što je procena potreba za obukama u pojedinačnim državnim organima takođe od velikog značaja. Takođe, procena potreba za obukama vrši se sinhronizovano. U obzir se uzimaju: 1) predlozi rukovodioci jedinica za upravljanje ljudskim resursima 2) specifični zahtevi pojedinih državnih institucija i 3) informacije dobijene putem intervjua i sastanaka sa rukovodiocima unutrašnjih organizacionih jedinica u državnim institucijama.

Verifikacija završenih obuka vrši se pretežno na dva načina. U prvom slučaju, institucije nadležne za sprovođenje obuka izdaju sopstvene sertifikate - diplome, u kojima je navedena svrha i sadržaj obuke. Izdavanje sertifikata obično nije uslovljeno polaganjem ispita, iako postoje i obavezni ispiti koji mogu obezbediti prednost pri napredovanju u karijeri. U drugom slučaju, pojedini programi

obuke mogu da se sprovede kao delovi pripreme za sticanje akademskog zvanja. Verifikovanje takvih obuka usklađeno je sa standardima sticanja univerzitetske diplome i uobičajeno podrazumeva polaganje ispita.

Evaluacija sadržaja i kvaliteta obuka u praksi vrši se na jedan od sledećih načina: 1) evaluaciji od strane učesnika koji na kraju obuke procenjuju relevantnost i kvalitet sadržaja obuke, metode obuke i rad trenera; 2) evaluacija od strane zaposlenih u institucijama nadležnim za sprovođenje obuka, koje se zasnivaju na njihovom stručnom znanju, iskustvu i standardima; 3) evaluacija od strane nezavisnih revizora na bazi istraživanja, studija i razgovora sa predstavnicima državnih organa.

Pitanje motivacije državnih službenika da aktivno učestvuju u postupku permanentnog stručnog usavršavanja, zavisi od toga da li je reč o početnom ili kontinuiranom stručnom osposobljavanju. Početni nivo je u vezi sa polaganjem posebnog stručnog ispita za zaposlene u državnim organima, a kontinuirano stručno usavršavanje je uslov da bi se došlo na više pozicije, odnosno uslov za napredovanje u karijeri.

4.1. Uspešnost korektivnog stručnog usavršavanja

Korektivno stručno usavršavanje zaposlenih u javnoj upravi ima dugu primenu u svim zemljama Evropske unije. Ono je procesno uspostavljeno po ukazanim potrebama, koje su se najčešće javljale u razjašnjavanju praktičnih problema u primeni složenijih zakona i drugih pratećih propisa. Ti problemi su se ranije rešavali, a i sada se rešavaju adekvatnim kraćim edukacijama koje vode istaknuti poznavaoци toga iz više vlasti ili iz eksternih institucija. Sa ovom praksom se odavno počelo, a ona se stalno menja s obzirom na zahteve opštih i zakonskih promena u konkretnoj zemlji.

Prve forme ove prakse su se odavno pojavile u tadašnjim najrazvijenijim zemljama Evropske unije. U početku ove forme su imale kratke instruktivne oblike pomoći određenim predstavnicima javne uprave individualnog ili grupnog karaktera.⁹ Iza toga, nakon podužeg vremena, ove vrste pomoći su prestatle u organizacione oblike kursnog i seminarskog rada – što sada u suštini karakteriše srodnu praksu u toj oblasti. Ta korektivna vrsta stručnog usavršavanja definisana je u pravnoj regulativi posmatrane oblasti najvećeg broja sadašnjih zemalja evropskog administrativnog prostora. Sadašnja razvijenost korektivnog stručnog usavršavanja direktno je u funkciji opšte razvijenosti administrativnog aparata konkretnih zemalja. U tome, logički prednjače razvijene zemlje, a zatim slede tranzicione i nerazvijene zemlje.

⁹ Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001). *The War for Talent*, Harvard Business School Press, 58

4.2. *Uspešnost razvojnog usavršavanja*

U odnosu na korektivno, razvojno usavršavanje je mnogo komplikovanije i zahtevnije. Ovo zbog toga što se tom oblašću obuhvata kreiranje i izvođenje promena svih faktora zajednice u demografskom, privrednom, komunalnom, logističkom i svakom drugom smislu. Upravo zato taj razvoj prolazi kroz zakonite faze planiranja, izvođenja, implementacije i evaluacije. Većinu teškoća u tome predstavlja nedovoljno razvijena teorija razvoja zbog svetske neujednačenosti po pitanjima prodora naučno-tehnološkog progressa i uticaja demokratskih snaga u tu oblast. Naime, u poslednjim decenijama u zemljama evropskog administrativnog prostora se ozbiljnije otpočelo sa razmatranjem teorije razvoja državnog aparata, u čemu centralno pitanje predstavljaju sistemi tog razvoja koji su, s razlogom, artikulisani na parcijalni i integralni sistem.

Parcijalni sistem razvoja u toj teoriji se odnosi na dugo vladajući način planiranja razvoja u zemljama Evropske unije zasnovan na ekonomskim i političkim interesima vladajuće društvene elite (najpre državne), koji je zato sada u svetu sve neefikasniji, pa zato zahteva zamenu. Nasuprot njemu, sa prodorom razvoja nauke i obrazovanja i posledičnim jačanjem društvenih snaga, poslednjih decenija, naročito u razvijenim zemljama, pojavili su se prvi oblici tzv. integralnog sistema razvoja u koji se, pored države sve više uključuje nauka i mnoštvo novih društvenih snaga. Zato je taj sistem sve efikasniji u odnosu na parcijalni. Iz tih razloga sada se u razvijenom delu sveta sve više ide ka primeni integralnog sistema razvoja, dok se u ostalom delu i dalje primenuje parcijalni sistem.

Shodno tome, zbog navedenih razlika u primeni navedenih sistema razvoja, sada u svetu vlada veliko „šarenilo“ u pravnoj regulativi razvojnog dela stručnog usavršavanja zaposlenih u javnoj upravi pojedinih zemalja Evropske unije. U tome se zapaža da razvijene zemlje ubrzano prelaze na korišćenje novog efikasnog sistema integralnog planiranja stručnog usavršavanja zaposlenih u javnoj upravi, zatim da tranzicione zemlje „lutaju“ u primeni parcijalnog i integralnog sistema, kao i da nerazvijene zemlje još uvek u osnovi primenjuju parcijalni sistem usavršavanja zaposlenih u javnoj upravi. Naravno, to direktno utiče na uspešnost razvojnog stručnog usavršavanja kadrova i ukupnom javnom sektoru konkretnih zemalja.

5. **Percepcija uspešnosti stručnog usavršavanja u Srbiji**

5.1. *Potreba i okviri empirijskog istraživanja*

Izloženo stanje stručnog usavršavanja zaposlenih u javnoj upravi posmatranih evropskih zemalja je globano predstavljeno. Iz tog razloga, radi konkretizacije, za porebe ovog rada prišlo se anketiranju odabranih ispitanika u Srbiji,

kao tranzicionoj zemlji koja se po razvijenost nalazi između razvijenih i nerazvijenih zemalja. Za tu potrebu kreiran je i primenjen prikladan upitnik o stanju i unapređivanju stručnog usavršavanja zaposlenih u lokalnim samoupravama, u kome su učestvovali odabrani ispitanici, tj. predstavnici opština kao politički predstavnici i lokalni opštinski menadžeri kao stručni predstavnici.¹⁰ Kao razlog tom pristupu treba sagledati okolnost da se zadovoljstvo građana radom javne uprave najpre očitava efikasnošći rada organa lokalne samouprave.

5.2. Stanje stručnog usavršavanja

Ovo anketno istraživanje je podeljeno na ocenu sadašnjeg stanja u stručnom usavršavanju u lokalnim samoupravama Srbije i predlaganje unapređivanja tog usavršavanja. Što se tiče ocene stanja u posmatranom usavršavanju, to je pokriveno sa 3 ključna aspekta (pitanja).

Prvi aspekt odnosio se na celinu tekuće zakonske regulative posmatranog stručnog usavršavanja gde se većina ispitanika (38 ispitanika ili 79,2%) opredelila za osrednju ocenu (tabela 1).

Tabela 1. *Kako ocenjujete tekuću zakonsku regulativu stručnog usavršavanja u lokalnim samoupravama Srbije?*

Struktura ispitanika	Ponuđeni alternativni odgovori	Broj odgovora	% odgovora
A. Predsednici opština	a) kao dobru	2	8,3
	b) kao osrednju	20	83,4
	c) kao slabu	2	8,3
	Σ	24	100,0
B. Menadžeri opština	a) kao dobru	2	8,3
	b) kao osrednju	18	75,0
	c) kao slabu	4	16,7
	Σ	24	100,0
C. Ukupno ispitanika	a) kao dobru	4	8,3
	b) kao osrednju	38	79,2
	c) kao slabu	6	12,5
	Σ	48	100,0

Izvor: Upitnik- pitanje 1. (Koeficijent korelacije odgovora ispitanika grupe A i grupe B, $r=0,92$).

Drugi aspekt činila je ocena programa i organizacije tekućeg stručnog usavršavanja u lokalnim samoupravama Srbije. Povodom toga, treba istaći datu

¹⁰ Istraživanje je sprovedeno u dva ciklusa. Prvi ciklus sproveden je u okviru projekta Saveta Evrope „Jačanje lokalne samouprave – faza 2.“ (Novi Pazar, Užice i Sombor; 2 opštinske uprave - Kuršumlja i Veliko Gradište i gradska Opština Zemun). Drugim ciklusom obuhvaćene su: šest gradskih opština Grada Beograda (Barajevo, Grocka, Mladenovac, Savski Venac, Voždovac, Vračar); Kladovo, Kraljevo, Kragujevac, Pančevo, Paraćin, Požarevac i Sombor). Taj uzorak ispitanika se ocenjuje kao reprezentativan, a samo anketiranje je elektronski izvedeno po anonimnom principu.

slabu ocenu većine ispitanika (25 ispitanika ili 52.1%), s tim što nešto manji broj od toga (23 ispitanika ili 47,9%) tome daje osrednju ocenu (tabela 2.).

Treći aspekt je obuhvatio ocenu efekata tekućeg stručnog usavršavanja u lokanim samoupravama Srbije. U vezi toga, dominiraju slaba ocena (26 ispitanika ili 54,2%) i osrednja ocena (22 ispitanika ili 45,8%), što predstavlja logičku posledicu datih ocena za prethodna dva pitanja (tabela 3).

Tabela 2. *Kako ocenjujete programe i organizaciju tekućeg stručnog usavršavanja u lokalnim samoupravama Srbije?*

Struktura ispitanika	Ponuđeni alternativni odgovori	Broj odgovora	% odgovora
A. Predsednici opština	a) kao dobru	0	0,0
	b) kao osrednju	11	45,8
	c) kao slabu	13	54,2
	Σ	24	100,0
B. Menadžeri opština	a) kao dobru	0	0,0
	b) kao osrednju	13	54,2
	c) kao slabu	11	45,8
	Σ	24	100,0
C. Ukupno ispitanika	a) kao dobru	0	0,0
	b) kao osrednju	23	47,9
	c) kao slabu	25	52,1
	Σ	48	100,0

Izvor: Upitnik- pitanje 2. (Koeficijent korelacije odgovora ispitanika grupe A i grupe B, $r=0,91$).

Tabela 3. *Kako ocenjujete efekte tekućeg stručnog usavršavanja u lokalnim samoupravama Srbije?*

Struktura ispitanika	Ponuđeni alternativni odgovori	Broj odgovora	% odgovora
A. Predsednici opština	a) kao dobru	0	0,0
	b) kao osrednju	11	45,8
	c) kao slabu	13	54,2
	Σ	24	100,0
B. Menadžeri opština	a) kao dobru	0	0,0
	b) kao osrednju	11	45,8
	c) kao slabu	13	54,2
	Σ	24	100,0
C. Ukupno ispitanika	a) kao dobru	0	0,0
	b) kao osrednju	22	45,8
	c) kao slabu	26	54,2
	Σ	48	100,0

Izvor: Upitnik- pitanje 3. (Koeficijent korelacije odgovora ispitanika grupe A i grupe B, $r=0,54$).

5.3. Unapređivanje stručnog usavršavanja

Iza toga, u drugom delu primenjenog upitnika predlagana su unapređivanja stručnog usavršavanja u lokalnim samoupravama Srbije, kroz tri adekvatna pitanja.

Prvo pitanje se odnosilo na predlaganje pravaca daljeg razvoja zakonske regulative stručnog usavršavanja u lokalnim samoupravama Srbije. U vezi toga, značajna većina ispitanika (42 ispitanika ili 87,5%) smatra da tu regulativu treba unapređivati kombinacijom uvažavanja teorije lokalnog razvoja i interesa konkretne lokalne samouprave (tabela 4).

Tabela 4. U kom pravcu nadalje treba razvijati zakonsku regulativu stručnog usavršavanja u lokalnim samoupravama Srbije?

Struktura ispitanika	Ponuđeni alternativni odgovori	Broj odgovora	% odgovora
A. Predsednici opština	a) Uvažavanja teorije lokalnog razvoja	1	4,2
	b) Uvažavanja interesa lokalne samouprave	2	8,3
	c) U oba ova pravca	21	87,5
	Σ	24	100,0
B. Menadžeri opština	a) Uvažavanja teorije lokalnog razvoja	1	4,2
	b) Uvažavanja interesa lokalne samouprave	2	8,3
	c) U oba ova pravca	21	87,5
	Σ	24	100,0
C. Ukupno ispitanika	a) Uvažavanja teorije lokalnog razvoja	2	4,2
	b) Uvažavanja interesa lokalne samouprave	4	8,3
	c) U oba ova pravca	42	87,5
	Σ	48	100,0

Izvor: Upitnik- pitanje 4. (Koeficijent korelacije odgovora ispitanika grupe A i grupe B, $r=0,90$).

Drugim pitanjem bili su obuhvaćeni predlozi za unapređivanje programa i organizacije stručnog usavršavanja u lokalnim samoupravama Srbije. Shodno tome, takođe značajna većina ispitanika je predložila da to unapređenje treba da se ostvaruje jedinstvom uvažavanja zahteva i potreba lokalne samouprave (41 ispitanik ili 85,4%) (tabela 5).

Na kraju, poslednje treće pitanje se odnosilo na prognozu efekata prethodno predloženih unapređivanja stručnog usavršavanja u lokalnim samoupravama Srbije. Po logici prethodnih odgovora, najveći broj ispitanika (38 anketiranih ili 79,2%) je ocenilo da bi se primenom datih predloga ostvarili solidni efekti (tabela 6).

Iz svega toga može se konstatovati da se sada dosta zaostaje u uspešnosti primenjenog stručnog usavršavanja u Srbiji u odnosu na posmatrane razvijene evropske zemlje. Ova konstatacija je predstavljala i osnovu datih predloga ispitanika o tome kako nadalje treba razvijati stručno usavršavanje u lokalnim samoupravama Srbije.

Tabela 5. *U kom pravcu nadalje treba razvijati programe i organizaciju stručnog usavršavanja u lokalnim samoupravama Srbije?*

Struktura ispitanika	Ponuđeni alternativni odgovori	Broj odgovora	% odgovora
A. Predsednici opština	a) Uvažavanja angažovanih zahteva	2	8,3
	b) Uvažavanja potreba lokalnih samouprava	2	8,3
	c) U oba ova pravca	20	83,4
	Σ	24	100,0
B. Menadžeri opština	a) Uvažavanja angažovanih zahteva	1	4,2
	b) Uvažavanja potreba lokalnih samouprava	2	8,3
	c) U oba ova pravca	21	87,5
	Σ	24	100,0
C. Ukupno ispitanika	a) Uvažavanja angažovanih zahteva	3	6,3
	b) Uvažavanja potreba lokalnih samouprava	4	8,3
	c) U oba ova pravca	41	85,4
	Σ	48	100,0

Izvor: Upitnik- pitanje 5. (koeficijent korelacije odgovora ispitanika grupe A i grupe B, $r=0,93$).

Tabela 6. *Kakvi se efekti mogu očekivati od predloženih pravaca daljeg razvoja stručnog usavršavanja u lokalnim samoupravama Srbije?*

Struktura ispitanika	Ponuđeni alternativni odgovori	Broj odgovora	% odgovora
A. Predsednici opština	a) Vrhunski efekti	4	16,7
	b) Solidni efekti	17	70,8
	c) Prihvatljivi efekti	3	12,5
	Σ	24	100,0
B. Menadžeri opština	a) Vrhunski efekti	2	8,3
	b) Solidni efekti	21	87,5
	c) Prihvatljivi efekti	1	4,2
	Σ	24	100,0
C. Ukupno ispitanika	a) Vrhunski efekti	6	12,5
	b) Solidni efekti	38	79,2
	c) Prihvatljivi efekti	4	8,3
	Σ	48	100,0

Izvor: Upitnik- pitanje 6. (koeficijent korelacije odgovora ispitanika grupe A i grupe B, $r=0,93$).

5.4. Rezultati usavršavanja u Srbiji

Polazeći od izloženog stanja i trendova razvoja stručnog usavršavanja u lokalnim samoupravama i celini javne uprave u Srbiji, sintetizovano se mora zaključiti da se ta oblast usavršavanja tek konstituiše i da zato njena uspešnost značajno zaostaje u odnosu na istorodnu stvarnost u vodećim evropskim zemljama. Ovo praktično proističe iz sadašnje nedovoljne povezanosti svih faktora tog usavršavanja – zakonskih, programskih i kadrovskih. Otuda je, u

funkciji ubrzanog sustizanja razvijenih zemalja, neophodno ulaganje adekvatnih državnih i drugih napora da se to usavršavanje učeni efikasnijim, kako bi se time veoma doprinelo razvojnem boljitku Srbije kao male i sada nedovoljno razvijene zemlje.

6. ZAKLJUČAK

Izložena razmatranja uspešnosti stručnog usavršavanja u lokalnim samoupravama odabranih zemalja omogućuju izvođenje nekoliko sledećih bitnih zaključaka.

1) Po svom izvornom karakteru, javna uprava u svakoj nacionalnoj državi predstavlja osnovnu državnu snagu čijim delovanjem se odlučujuće utiče na život, pravac i dinamiku razvoja konkretne državne zajednice. To isto važi i za lokalnu samoupravu, kao specifični segment celine javne uprave u svakoj zemlji.

2) S obzriom na stalne prirodne i društvene promene u svetu, koje najpre uzrokuje primena novih naučno-tehnoloških dostignuća, pravna regulativa svih nacionalnih država sve ubrzanije se menja i njeni novi zahtevi uzrokuju sve izraženiji potrebu za adekvatnim stručnim usavršavanjem državne i lokalne uprave u svim zemljama.

3) U tom smislu, treba istaći da sadašnje stručno usavršavanje u javnim upravama pojedinih zemalja po uspešnosti nije ujednačeno i da nivoi te uspešnosti direktno zavise od njihove ukupne razvijenosti. Upravo zato, a naročito zbog slabe naučne osnove ove važne teme, pripremljen je ovaj naučni rad kojim se komparativno proučava stanje u ovoj oblasti u razvijenim zemljama Evropske unije, s jedne, i u Srbiji, s druge strane – sa ciljem da se time doprinese unapređivanju nauke i prakse u toj ključno važnoj oblasti.

4) Shodno tome, realizovano teorijsko istraživanje uspešnosti stručnog usavršavanja u odabranim zemljama Evropske unije pokazalo je da je ono izrazito razvijeno sa svih relevantnih aspekata – zakonskog, programskog, institucionalnog i kadrovskog. Naravno, takvo stanje posmatranog stručnog usavršavanja je posledica dugog vremena negovanog sistema tog usavršavanja u pravnom, programskom i organizacionom smislu.

5) Međutim, detaljnije empirijsko anketno istraživanje tog usavršavanja u Srbiji je pokazalo da je ono znatno manje uspešno u odnosu na posmatrane zemlje Evropske unije, upravo zato što se sa tim sistemski tek otpočelo pa se zato javalju određene slabosti u svim relevantnim segmentima tog usavršavanja – zakonskom, programskom, insitucionalnom i kadrovskom.

6) Iz tih razloga, a naročito iz potrebe da Srbija, kao i sve druge manje razvijene zemlje, ekonomski i demokratski sustiže razvijene zemlje, u ovom radu se preporučuju određene mere čijom primenom će se ubrzano podizati uspešnost stručnog usavršavanja u njenim lokalnim samoupravama i ukupnoj javnoj upravi.

7) Dobijenim takvim novim naučnim saznanjem (ukoliko ga verifikuju naučna javnost i praksa) doprinosi se razvoju ne samo nauke iz tretirane oblasti, već i podizanju efikasnosti prateće prakse u stručnom usavršavanju javne uprave u Srbiji i drugim sada nedovoljno razvijenim zemljama. Istovremeno, tim rezultatima je uspešno rešen postavljeni problem i verifikovane su date istraživačke hipoteze u ovom istraživanju.

Literatura

- Armstrong, M., (2006): A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edition, Kogan Page
- Bennis, W., Mische, M., (1996): The 21-st. Century Organization- Reinvesting through Reengineering, Johannesburg
- Brelade S. , Harman C., (2002): Knowledge Management and the Role of HR, Prentice Hall
- Carrell, M., R., Elbert, N., F., Hatfield, R., (1995): D, Human Resource Management, 5 th ed., Prentice-Hall, NJ, Englewood Cliffs
- Dipboye, R., L., Smith, C., S., Howell, W.,C. (1994): Understand Industrial and Organizational Psycholog.: An Integrated Approach, Coll. Pub., Forth Worth, TX, Harcourt Brace, 1994.
- Donald F. Kettl, (2000): The Global Public Management Resolution, Donald F. Kettl, Brookings Institution Press, Washington
- Harris, M., (1997): Human Resource Management – A Practical Approach, Forth Worth, TX, The Dryden Press
- Hamdouch, A., Nyseth, T., Demaziere, Ch., Forde A., Serrano, J., Aarsæth, N. (2016): *Creative Approaches to Planning and local development*, Routlege, Abington
- Ketelaar, A., (2007): „Improving Public Sector Performance Management in Reforming Democratizers”, Newsletter DAIdeas
- Mersal, A. (2016): *Sustainable Urban futures*, Procedia Environmental Sciences, New York
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001): The War for Talent, Harvard Busines School Press
- Nonaka J., (1991): The Knowledge-creating Company, Boston, Harvard Busines Review
- Stewart J., Tensley C., (2002): Training in Knowledge Economy, CIPD Pubilshing, London
- Steven J. Kelman, (2002): The Tools of Government, A Guide to the New Governance”, Ed. by Lester M. Salamon, Oxford University press

SIGNIFICANCE AND SUCCESSFUL TRAINING OF PERSONS IN PUBLIC ADMINISTRATION OF SELECTED LANDS

The professional development of public administration employees is an increasingly important factor in the success of any current nation-state. This statement stems from the increasing effect of the current scientific and technological progress and the breakthrough of globalization, which implicitly requires the establishment and modification of legal regulation of public administration and the permanent improvement of its employees. However, in world practice, there are marked differences in the effectiveness of vocational training, especially in public administration employees of certain countries, which have a decisive influence on the development efficiency of all those countries. Therefore, the subject of this scientific work was chosen to study the success of professional development of employees in public administration of selected European countries and Serbia, whose results seek to advance science in this field and contribute to the development of this practice not only in Serbia but in general. It has produced valuable scientific results that show that the professional development of employees in the public administration of developed countries is, for many reasons, more successful than in Serbia.

Keywords: professional development, public administration, legal regulation, success, promotion.

ANKETNO ISTRAŽIVANJE MIŠLJENJA STUDENATA O PRIMENI MULTIMEDIJALNOG SADRŽAJA NA EFEKTE U SAVREMENOJ NASTAVI INFORMATIKE

Uključivanje multimedijalnog sadržaja u nastavni proces može znatno poboljšati učenje studenata / učenika i doprineti njihovoj motivisanosti za savladavanje nastavnog sadržaja. Mnoga istraživanja na temu efikasnog učenja i percipiranja informacija su upravo doprinela značaju ove teme, odnosno primeni informaciono – komunikacionih tehnologija (IKT) i multimedijalnog sadržaja u nastavi. Ovaj rad se bavi teorijskom analizom principa efikasne upotrebe multimedijalnog sadržaja u nastavi i učenju, a koji mogu doprineti unapređenju nastavnog procesa i motivaciji studenata / učenika u savladavanju predviđenih aktivnosti. Pored teorijske analize, u radu se prezentuju i rezultati empirijskog istraživanja kojim su rezultati teorijske analize provereni i praktično. Rezultati empirijske analize su potvrdili da postoji značajan uticaj primene multimedijalnog sadržaja na efekte u savremenoj nastavi informatike.

Ključne reči: istraživanje, multimedijalno učenje, multimedijalni sadržaj, savremena nastava, informaciono – komunikacione tehnologije (IKT).

* Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Republika Srbija; mmarija@gmail.com

** Fakultet za primenjeni menadžment ekonomiju i finansije, Beograd, Univerzitet „Privredna akademija“ Novi Sad, Republika Srbija; miodrag.brzakovic@mef.edu.rs

*** Fakultet za primenjeni menadžment ekonomiju i finansije, Beograd, Univerzitet „Privredna akademija“ Novi Sad, Republika Srbija; darjan.karabasevic@mef.edu.rs

1. Uvod

Uloga računara u obrazovanju se drastično menjala tokom poslednjih nekoliko decenija. Uspesi u sve većoj primeni istih, proističu iz povećane moći, pristupačnosti i grafičkih mogućnosti računara.^{1 2}

Globalizacija je usloвила nove načine pružanja obrazovanja i obuke, delom radi unapređenja tradicionalnih metoda prikupljanja znanja i prenošenja novih veština i alata,³ što podrazumeva i primenu multimedije.

Pojam multimedije je široko rasprostanjen i može se definisati na više načina. Jedna od definicija je da predstavlja kombinaciju dva ili više medija (tekst, animacija, grafika, govor, muzika i video), a razvojem računarskih i komunikacionih tehnologija razvijala se i infrastruktura za prenos multimedijalnog sadržaja, pa je dodata još jedna važna komponenta - interaktivnost.

Sličnu definiciju navodi i Fuda (Fouda) koji ističe da multimedija predstavlja konsolidaciju svih elemenata tehnologije pošto kombinuje zvuk, sliku, video, crtež i tekst sa visokim kvalitetom u interaktivnom okruženju⁴. Dok Saker (Sacher) pod multimedijom podrazumeva medijski podržane komunikacijske forme u koje spadaju interaktivni softveri za učenje, hipertekst, videokonferencije, interaktivna satelitska televizija, onlajn biblioteke i banke podataka.⁵

Autori sajta Računarskog fakulteta u Beogradu navode definiciju da bi „multimedija mogla da se definiše kroz sve forme, prakse i procese koji se proizvode i kojima se upravlja upotrebom različitih računarskih tehnologija, kao što su one iz oblasti informacija, komunikacija, pa čak i biotehnologija. Na osnovu takve definicije, multimediju čini sledeće: digitalna obrada slike, računarska animacija, holografska umetnost, okruženja virtuelne realnosti (uključujući i igrice), robotska umetnost, mrežna umetnost (uključujući hipertekst i telematiku), interfejsi čovek-računar (uključujući i multimodalne), računarska muzika i zvučne umetnosti i sl.“

Upotrebom audiovizuelnih sredstava pri učenju stvaraju se jasnije i bogatije predstave i poboljšava usvajanje znanja i razumevanje sadržaja.⁶ Upravo ovakav način usvajanja znanja može se nazvati multimedijalno učenje.

¹ Kirriemuir John, (2002): The relevance of video games and gaming consoles to the higher and further education learning experience. *Techwatch report TSW*, 2.

² Vogel J. Jennifer et. al., (2006): Computer gaming and interactive simulations for learning: A meta-analysis. *Journal of Educational Computing Research*, 34(3), 229-243.

³ Naps, T. et. al., (1997): Using the WWW as the Delivery Mechanism for Interactive, Visualization-based instructional modules. *Conference on Integrating Technology into Computer Science Education*, (ITiCSE'97), Uppsala, Sweden, June 1997, pp.13-26.

⁴ Fouda Olft, (2008): *Computer Uses in Education*. 3rd edition. Elsevier Science Ltd: Oxford, UK

⁵ Sacher Werner, (2000): *Schulische Medienarbeit im Computerzeitalter*. Grundlagen, Konzepte und Perspektiven. Bad Heilbrunn, Klinkhardt Verlag

⁶ Rončević Anita, (2011): *Multimedija u nastavi*. Monografija, Redak, Split.

Definicija koja se uklapa sa svrhom ovog rada je da multimedijalno učenje podrazumeva isporuku instrukciono kreiranog nastavnog sadržaja koji sadrži auditivnu i vizuelnu informaciju u cilju unapređenja znanja studenata.

Digitalne informacije se mogu lakše pamtit ako su potpomognute slikom, animacijom i zvukom, istovremeno deluju na više čula dajući potpunu informaciju.⁷

Upravo u cilju poboljšanja nastavnog procesa sve je veće prisustvo primene multimedijalnog sadržaja.⁸ Čeng (Cheng) i saradnici, ističu da multimedijalni sadržaj ima mogućnost da unapredi performanse učenja poboljšavajući zadovoljstvo i anagžovanje korisnika.⁹ Multimedijalni sadržaji pružaju bolje predstavljanje koncepta, što nije moguće u konvencionalnim formama.

Sušтина primene multimedijalnih sadržaja je u tome da motiviše studente za rad, najpre svojim dizajnom, da stvori unutrašnju potrebu za sticanjem znanja i omogući pravu misaonu aktivnost, koja podrazumeva rešavanje problema i svesnu primenu znanja u drugačijim i novim situacijama.¹⁰

Nastavno gradivo prezentirano u multimedijalnoj elektronskoj formi daleko je pristupačnije svakom studentu. Lepeza didaktičkog materijala, koji uključuje e-knjige, hipertekstove, galerije slika, baze podataka, animacije, video klipve, prezentacije i slično, omogućuje studentu da istovremeno posmatra, sluša, razmišlja i obavlja određene radnje.¹¹

Primena multimedijalnih sadržaja zahteva i kompetencije nastavnika iz oblasti IKT, tj. digitalnu pismenost ili kako se u poslednje vreme naziva digitalna kompetencija nastavnika. Digitalna kompetencija se odnosi na osposobljenost za sigurnu i kritičku upotrebu informaciono-komunikacione tehnologije za rad i komunikaciju. Ključne veštine i sposobnosti se ogledaju kroz upotrebu računara za pronalaženje, procenu, kreiranje, arhiviranje, prezentaciju i deljenje informacija, kao i socijalnu interakciju korišćenjem interneta i društvenih mreža.

Kada se govori o usvajanju znanja od strane studenata (učenika), činjenica je da ljudski mozak ima određena fiziološka ograničenja koja direktno utiču na način na koji funkcioniše memorija, a time i na način na koji se usvajaju znanja.

⁷ Turk Sakač Marina, (2013): *Obrazovni softver za početno čitanje i pisanje, Kurikul ranog učenja hrvatskog/materinskog jezika* / Bežen, A.; Majhut, B.(ur). Zagreb: Učiteljski fakultet. 285-299

⁸ Nabil Adam et. al., (1997): Globalizing business, education, culture through the Internet. *Communications of the ACM*, 40(2), 115-121.

⁹ Cheng Irene, Basu Anup, Goebel Randy, (2009): Interactive Multimedia for Adaptive Online Education. *IEEE MultiMedia*, 16(1), 16-25.

¹⁰ Cekić-Jovanović Olivera, (2015): *Efikasnost primene multimedijalnih sadržaja u nastavi prirode i društva* (doktorska disertacija). Novi Sad: Filozofski fakultet Univerziteta u Novom Sadu

¹¹ Chittaro Luca, Ranon Roberto, (2007): Web 3D technologies in learning, education and training: Motivations, issues, opportunities, *Computers & Education*, No. 49, Pergamon, 3-18

Koristeći multimodalnu prednost obrade i alata zasnovanih na tehnologiji može se višestruko poboljšati učenje studenata kroz multimedijalne instrukcije, a o čemu svedoči veliki broj dostupnih istraživanja.

Sa druge strane, previše informacija isporučeno na neefikasan način ometa sposobnost mozga da uspešno integriše sve te sadržaje u dugoročnoj memoriji. Navedena ograničenja direktno utiču na način na koji se uči i pamti, što je jako bitno za kreatora edukativnih materijala (nastavnike), naročito pri korišćenju multimedijalnih elemenata.

Stoga, cilj rada je da se iz ugla savremenog načina učenja sagleda mišljenje studenata o procesu prenosa i sticanja znanja primenom multimedijalnog sadržaja, tj. primena informaciono – komunikacione tehnologije u procesu održavanja nastave. Ovakav vid nastave, ne samo da dodatno motiviše studente i skraćuje proces usvajanja traženih znanja, već povećava kvalitet nastave i učenja i razvija samostalnost u radu kod studenata (učenika).

Na osnovu prethodno navedenog, rad je struktuiran na sledeći način. U prvom poglavlju su prikazana uvodna razmatranja. Drugo poglavlje je teorijska analiza principa upotrebe multimedijalnog sadržaja u nastavi, dok je u trećem poglavlju predstavljeno empirijsko istraživanje uticaja primene multimedijalnog sadržaja na efekte u savremenoj nastavi informatike. U četvrtom poglavlju je data diskusija rezultata, a u petom su izneta zaključna razmatranja.

2. Teorijska analiza principa upotrebe multimedijalnog sadržaja u nastavi

U poslednje vreme dosta pažnje se posvećuje upravo istraživanjima na temu šta je to što multimedijalni sadržaj čini efektivnim za usvajanje znanja od strane učenika (studenata).

Ričar Mejer (Richard E. Mayer) je proučavao kognitivnu teoriju podržavajući ideju da se multimedijalnim sadržajem može pomoći učenicima da efikasno i sa razumevanjem nauče zadate sadržaje. Odredio je 8 principa koji karakterišu upotrebu multimedijalnog sadržaja tokom učenja:¹²

1. „Princip multimedije: Učenici bolje uče ukoliko se nastavni sadržaji objašnjavaju primenom slike i reči;
2. Princip prostorne blizine: Učenici bolje uče ukoliko su slike i reči na približnim mestima tokom učenja;
3. Vremenska blizina: Učenici bolje uče ukoliko se slike i reči pokazuju istovremeno, a ne naizmenično;
4. Princip usklađenosti: Učenici bolje uče kada nepoznati pojmovi nisu u prvom planu, već se sa njima upoznaju korelacijom sa već poznatim pojmovima;

¹² Matasić Iva, Dumić Saša, (2012). Multimedijske tehnologije u obrazovanju. *Medijska istraživanja*, 18(1), 143-151

5. Princip modalnosti: Učenici bolje uče iz sadržaja prikazanih animacijom i naracijom nego iz animacija i teksta ispisanog na ekranu;
6. Princip redundancije: Učenici bolje uče iz animacije i naracije nego iz animacija, naracije i teksta na ekranu;
7. Princip individualnih razlika: efekti dizajna u nastavnim sadržajima podsticajni su učenicima sa manjim intelektualnim sposobnostima;
8. Princip direktne manipulacije: kako se povećava složenost gradiva, uticaj direktnog baratanja materijalima (animacija, tempo) se takođe povećava.“¹³

Korišćenje multimedijalnog sadržaja ima ogroman potencijal za stvaranje visokokvalitetnog okruženja za učenje. Ključni elementi se ogledaju kroz kontrolu korisnika o pružanju informacija i u mogućnosti korišćenja interaktivnosti za poboljšanje procesa učenja kroz stvaranje integrisanih okruženja za učenje.¹⁴

Savremena „promišljanja nastavnog procesa sastoje se od odnosa studenata i nastavnika, i usmerena su ka motivisanju i osamostaljivanju studenata.“¹⁵

„Široko je rasprostranjeno mišljenje u literaturi da se aktivno sticanje znanja u nastavi može ostvariti samo ako učenici samostalno koriste izvore znanja, rešavaju probleme, uče po modelu otkrića, samostalno opisuju, tragaju za analogijama, sintetizuju i sistematizuju nastavne sadržaje koje uče, menjaju okolnosti, pronalaze nove i neobične ideje“.¹⁶

Še i Li (She & Lee) navode da se primenom IKT u nastavi može u velikoj meri poboljšati, pre svega, spoljašnja motivacija studenata, samim tim što su savremena nastavna sredstva mnogo upečatljivija, interesantnija i privlače pažnju.¹⁷ Kombinacija slike, zvuka, animacije i hiperteksta često je interesantnija od monologa nastavnika. Sam dizajn nastavnog materijala kreiran multimedijalnim sadržajem može biti veoma atraktivan i primamljiv, što je za početak dovoljno za privlačenje pažnje, a što je neophodan korak za stvaranje najpre spoljašnje, a potom i unutrašnje motivacije za učenjem. Kada se govori o motivaciji, Gejdz i Berliner (Gage & Berliner) tvrde da je motivacija studenata (uče-

¹³ Mayer E. Richard, (2002)(2009²). *Multimedia learning. Psychology of learning and motivation*, 41, 85-139 (Objašnjenje: 2009.² – drugo izdanje objavljeno 2009.)

¹⁴ Cairncross Sandra, Mannion Mike, (2001): *Interactive multimedia and learning: Realizing the benefits. Innovations in education and teaching international*, 38(2), 156-164.

¹⁵ Brzaković Miodrag et. al., (2017): Osvrt na značaj primene savremenih tehnoloških rešenja u obrazovanju. Druga nacionalna konferencija sa međunarodnim učešćem „Informacione tehnologije, obrazovanje i preduzetništvo ITOP 2017, Zbornik radova, Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka u Čačku, 8.-9. 4.2017. 502.

¹⁶ Budić Spomenka, (2006): Karakteristike znanja učenika u nastavnom procesu. Olivera Gajić... et al. *Knjiga 2. Na putu ka „Evropi znanja“ Zbornik radova. Evropske dimenzije reforme sistema obrazovanja i vaspitanja*, Novi Sad: Filozofski fakultet, Katedra za pedagogiju

¹⁷ She Hsiao-Ching, Lee Chin-Quen, (2008): *SCCR digital learning system for scientific conceptual change and scientific reasoning*, *Computers & Education* 51, 724-742

nika) značajna za uspeh i kvalitet učenja, istraživanje, otkrivanje i uspostavljanje odnosa sa okruženjem i okolinom.¹⁸

Fauler i Mejs (Fowler & Mayes) karakterišu učenje kao interaktivni proces i razvijaju model koji vidi učenje kao proces kontinuirane preciznosti konceptualizacije-konstrukcije-identifikacije, pri čemu dijalog ima centralnu ulogu u svakoj fazi.¹⁹

Lajdner i Džarvenpa (Leidner & Jarvenpaa) kategorišu modele učenja u nekoliko kategorija: objektivizam, konstruktivizam, kolaborativno učenje, obrada kognitivnih informacija i sociokulturizam.²⁰ Među njima, konstruktivistički model učenja, koji zahteva upućivanje na učenike, najčešće je usvojen u multimedijalnom učenju.

Brzaković i saradnici navode da je krajnji cilj osavremenjavanja nastave i usvajanja znanja primenom savremenih tehnoloških rešenja da doprinese:

- Raznovrsnom pristupu nastavnom procesu;
- Usvajanju novih nastavnih metoda prilagođenih primeni novih tehnologija;
- Kvalitetnom i multidisciplinarnom pristupu nastavi;
- Aktivnom i motivisanom pristupu nastavnom procesu.²¹

Imajući u vidu tehnološke promene koje nas okružuju nastavnik pored tradicionalne uloge da stručno i kompetentno tumači sadržaje programa, u savremenoj nastavi, treba da:

- 1) „Osmišljava i organizuje proces učenja (planiranje i pripremanje nastave/ učenja, koordiniranje);
- 2) Vodi i usmerava proces učenja (diskutuje, dodatno ih motiviše, usmerava njihove aktivnosti i sl.);
- 3) Procenjuje efikasnost učenja i prilagođava učenje specifičnim potrebama i mogućnostima studenata (evaluacija i samoevaluacija);“²²

Alorejni (Aloraini) navodi da je primena multimedijalnog sadržaja jedna od najboljih obrazovnih tehnika, jer se istovremeno bavi sa više čula, odnosno čulima vida i sluha.²³ Multimedijalni sadržaji pružaju različite podsticaje u pre-

¹⁸ Gage L. Nathaniel, Berliner C. David, (1998): *Educational psychology* (6th edition). Boston: Houghton Mifflin Company

¹⁹ Fowler, C. J. H., Mayes Terry, (1999): Learning relationships from theory to design. *ALT-J*, 7(3), 6-16.

²⁰ Leidner E. Dorothy, Jarvenpaa L. Sirkka (1995): "The Use of Information Technology to Enhance Management School Education: A Theoretical View," *MIS Quarterly*, (19: 3).

²¹ Brzaković Miodrag *et. al.*, 503

²² Ibid, 506

²³ Aloraini Sara, (2012): The impact of using multimedia on students' academic achievement in the College of Education at King Saud University. *Journal of King Saud University-Languages and Translation*, 24(2), 75-82.

zentacijama i uključuju niz elemenata, poput: tekstova, izgovorenih reči; zvuka i muzike, grafika, animacija i fotografija.

Mejer (Mayer) navodi da i pored postojanja dokaza da primena multimedijalnih sadržaja doprinosi povećanju kvaliteta nastavnog procesa i usvajanju znanja kod učenika, nisu sve upotrebe multimedijalnih sadržaja podjednako efektivne.²⁴ Uloga nastavnika je da kontinuirano prati rezultate svojih učenika i upotrebu multimedijalnog sadržaja prilagođava u skladu sa grupom i iskazanim rezultatima.

Današnje generacije studenata (posebno Z generacije – rođeni od 1995. do 2012. godine) su veoma različite u poređenju sa prethodnim generacijama studenata. Ovi studenti (učenici) su „digitalni domoroci“, kako ih naziva futurista Mark Prenski (Marc Prensky), jer su to generacije koje su odrastale sa tehnologijom i razlikuju se od onih generacija koje su se kasnije prilagodile tehnologiji. Oni žive u svetu u kojem je digitalna tehnologija deo svakodnevnice, tako da njenu upotrebu očekuju i u školi.

Kombinujući tehnologiju sa informacijama koje su do sada dostupne o usvajanju znanja, današnjim generacijama nudi se ogroman potencijal za obuku i učenje.

Džoši (Joshi) iznosi stav da se primena multimedije u nastavnom procesu ne može više izbegavati.²⁵ Imajući u vidu da se sfera IKT razvija neverovatnim brzinama, na te promene se svakako mora adaptirati i nastava koja se izvodi na tradicionalan način.

3. Empirijsko istraživanje uticaja primene multimedijalnog sadržaja na efekte u savremenoj nastavi informatike

U radu su predstavljeni rezultati empirijskog istraživanja koje se tiče mišljenja studenata o uticaju primene multimedijalnog sadržaja u nastavi informatike. Istraživanje je imalo za cilj da utvrdi da li primena novih informaciono-komunikacionih tehnologija, oličena multimedijalnim sadržajima ima uticaja na efekte u savremenoj nastavi, koje u ovom slučaju reprezentuje veće zadovoljstvo prilikom sticanja znanja i podsticanje studenata na razmišljanje i produktivnost. U tom smislu izvršeno je empirijsko istraživanje grupe studenata koji su pratili nastavu primenom IKT, e-učenjem (učenjem na daljinu), gde je nastavni sadržaj izabranog predmeta obogaćen multimedijalnim sadržajem. Za potrebu istraživanja je korišćen posebno dizajniran anketni upitnik.²⁶

²⁴ Mayer E. Richard, (2017): Using multimedia for e-learning. *Journal of Computer Assisted Learning*, 33, 403–423.

²⁵ Joshi Ashvini, (2012): Multimedia: A technique in teaching process in the classrooms. *Current World Environment*, 7(1), 33-36.

²⁶ Marković Blagojević Marija, (2018): *Nove informaciono – komunikacione tehnologije u funkciji unapređenja visokog obrazovanja* (neobjavljena doktorska disertacija). Beograd: Fakultet za primenjeni menadžment ekonomiju i finansije, Univerzitet “Privredna akademija” Novi Sad

Istraživanje je realizovano na informatičkim studijskim predmetima sa studentima završnih godina na četiri visokoškolske institucije u Republici Srbiji. Period realizacije je bio zimski semestar školske 2015/16. godine (od oktobra 2015. god. do januara 2016. god.), broj ispitanika / studenata je 388, sa teritorije cele Republike Srbije, a upitnik su popunjavali nakon realizovanog ispita iz izabranog predmeta. Nivo odaziva i validno popunjenih upitnika je očekivan i odgovara rezultatima, koji su preporučeni u literaturi.^{27 28}

Za opisivanje ispitivane populacije korišćene su metode deskriptivne statistike. Prosečna vrednost (aritmetička sredina), mere varijabiliteta (standardna devijacija) i relativni brojevi. Za utvrđivanje značajnosti razlike između obeležja korišćen je χ^2 test. Zadovoljstvo studenata iskazano je ocenom na skali od 1 do 5, (Likertova skala), gde je 1= Uopšte se ne slažem, a 5= U potpunosti se slažem. Anketna pitanja su bila u formi "izbor ponuđenih opcija", koja su prethodno podvrgnuta statističkim proverama njegove valjanosti i pouzdanosti.

U daljem tekstu biće prikazani rezultati navedenog istraživanja koji se tiču primene multimedijalnog sadržaja u nastavi i osavremenjavanja nastave. U tabeli 1. su prikazane srednje vrednosti i standardna devijacija u skladu sa pitanjima iz anketnog upitnika.

Na osnovu dobijenih rezultata prikazanih u Tabeli 1. može se videti da je:

- *studentima lakše da razumeju i savladaju gradivo kroz timski rad i dobru komunikaciju sa kolegama, uz nastavni materijal obogaćen multimedijalnim sadržajem i prezentovan kroz praktične primere;*
- *dostupnost nastavnika za dodatno pojašnjenje i pomoć, kao i njihova spremnost i sposobnost za inovativnu primenu novih metoda i tehnika za efikasnije prenošenje i usvajanje gradiva (multimedijalni sadržaj) motivišuća za studente i utiče na njihovo razumevanje gradiva.*
- *Korišćenje igara i programa za simulaciju za lakše savladavanje gradiva (gemifikacija) na osnovu prikazanih rezultata iz Tabele 2. u manjoj meri je uticalo na motivaciju i zadovoljstvo studenata. Dodatnom analizom konkretnog pitanja²⁹ došlo se do rezultata da je ocena varirala u zavisnosti od godina starosti anketiranog studenta. Stariji studenti su ocenjivali nižom ocenom, dok su mlađi davali višu ocenu. Ovu pojavu autori mogu povezati sa pomenutom „Z“ generacijom studenata, tj. „digitalnim domorocima“ kako ih futurista Mark Prenski (Marc Prensky) naziva.*

²⁷ Das Ajay *et. al.*, (2000): A contingent view of quality management-the impact of international competition on quality. *Decision Sciences*, 31(3), 649-689

²⁸ Molina M. Luis *et. al.*, (2007). Relationship between quality management practices and knowledge transfer. *Journal of Operations Management*, 25(3), 682-701.

²⁹ Marković Blagojević Marija, 156

Tabela 1: Srednja vrednost i standardna devijacija po pitanjima iz ankete

	Pitanja iz upitnika koja se odnose na temu ovog rada	Srednja ocena	Standardna devijacija
1	Aktuelan nastavni sadržaj doprinosi većem zadovoljstvu studenata i motiviše ih.	4,14	,846
2	Nastavni materijal predstavljen razumljivo i povezan sa praksom utiče na lakše razumevanje gradiva.	4,32	,835
3	Nastavni materijal obogaćen slikama i animacijama doprinosi lakšem razumevanju i usvajanju gradiva.	4,44	,729
4	Nastavni materijal predstavljen prezentacijom doprinosi lakšem razumevanju i usvajanju gradiva.	4,47	,702
5	Nastavni materijal predstavljen kroz audio i video zapise doprinosi lakšem razumevanju i usvajanju gradiva.	4,25	,870
6	Kada je za nastavni predmet kreiran blog sa dodatnim materijalima i pojašnjenjima to me dodatno motiviše za savladavanje gradiva i razmenu informacija sa nastavnikom i kolegama.	4,00	,956
7	Kada je za nastavni predmet kreirana grupa na društvenim mrežama (Facebook, LinkedIn, Viber i sl.) sa dodatnim materijalima i pojašnjenjima to me dodatno motiviše za savladavanje gradiva i razmenu informacija sa nastavnikom i kolegama.	4,02	,983
11	Nastavni sadržaj prezentovan kroz praktične primere doprinosi lakšem razumevanju gradiva.	4,48	,731
12	Korišćenje mobilnih uređaja u nastavi (pametni telefoni, tableti, PDA i sl.) za demonstraciju praktičnih primera doprinosi većem zadovoljstvu i motivaciji studenata.	4,08	1,028
13	Korišćenje igara i programa za simulaciju za lakše savladavanje gradiva (gemifikacija) doprinosi većem zadovoljstvu i motivaciji studenata.	3,97	1,025
15	Nastavni materijali postavljeni na platformi (sajtu) za E-učenje (Učenje na daljinu) i obogaćeni multimedijalnim sadržajem doprinose većem zadovoljstvu studenata prilikom izučavanja predmeta.	4,09	,920
16	Motivisanost nastavnika za inovativnu primenu novih metoda i tehnika za efikasnije prenošenje i usvajanje gradiva utiče na zadovoljstvo i motivaciju studenata.	4,33	,774
17	Sposobnost primene multimedijalnog sadržaja od strane nastavnika utiče na razumevanje gradiva i zadovoljstvo studenata.	4,34	,748
19	Kompetencije i veštine nastavnika utiču na razumevanje gradiva i usvajanje znanja od strane studenata.	4,45	,740
21	Dostupnost nastavnika za dodatna pojašnjenja i pomoć doprinosi većem zadovoljstvu i motivaciji studenata.	4,49	,717
24	Komunikacija sa kolegama i razmena mišljenja je korisna za lakše razumevanje gradiva.	4,51	,724
25	Rad u grupama / timski rad studenata utiče na razvijanje osećaja saradnje i lakše izvršavanje postavljenih zadataka.	4,40	,796

Izvor: Autori

Tabela 2: Rezultati primene multimedijalnog sadržaja u nastavnom materijalu

	Dizajn i organizacija nastave	
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
Nastavni materijal obogaćen slikama i animacijama doprinosi lakšem razumevanju i usvajanju gradiva	,577**	0,00
Nastavni materijal predstavljen prezentacijom doprinosi lakšem razumevanju i usvajanju gradiva	,596**	0,00
Nastavni materijal predstavljen kroz audio i video zapise doprinosi lakšem razumevanju i usvajanju gradiva	,597**	0,00
Kada je za nastavni predmet kreiran blog sa dodatnim materijalima i pojašnjenjima to me dodatno motiviše za savladavanje gradiva i razmenu informacija sa nastavnikom i kolegama	,619**	0,00
Kada je za nastavni predmet kreirana grupa na društvenim mrežama (Facebook, LinkedIn, Viber i sl.) sa dodatnim materijalima i pojašnjenjima to me dodatno motiviše za savladavanje gradiva i razmenu informacija sa nastavnikom i kolegama.	,605**	0,00
Učestvovanje na forumima mi omogućava razmenu informacija i brže savladavanje gradiva.	,597**	0,00
Nastavni materijali postavljeni na platformi (sajtu) za E-učenje (Učenje na daljinu) doprinose efikasnijoj organizaciji učenja.	,711**	0,00
Nastavni materijali postavljeni na platformi (sajtu) za E-učenje (Učenje na daljinu) i obogaćeni multimedijalnim sadržajem doprinose većem zadovoljstvu studenata prilikom izučavanja predmeta	,681**	0,00
Korišćenje mobilnih uređaja u nastavi (pametni telefoni, tableti, PDA i sl.) za demonstraciju praktičnih primera doprinosi većem zadovoljstvu i motivaciji studenata.	,642**	,000
Korišćenje igara i programa za simulaciju za lakše savladavanje gradiva (gemifikacija) doprinosi većem zadovoljstvu i motivaciji studenata.	,661**	,000
Nastavni sadržaj prezentovan kroz praktične primere doprinosi lakšem razumevanju gradiva.	,599**	,000

Izvor: Autori

Koeficijentom proste linearne korelacije (Pearson-ov koeficijent) utvrđena je visoka jačina povezanosti između promenljivih varijabli. Povećanje vrednosti jedne varijable utiče na povećanje vrednosti druge varijable i obratno. (Tabela 2.)

Na osnovu dobijenih rezultata može se reći da korišćenje multimedijalnog sadržaja u nastavnom materijalu **poboljšava proces nastave i učenja** tako što:

- *Kvalitetno dizajnirani nastavni sadržaji i dobra organizacija istih ima pozitivne efekte na organizaciju učenja od strane studenata, motiviše ih i pruža im veće zadovoljstvo.*
- *Obogaćivanje nastavnog sadržaja dodatnim eksternim materijalima i pojašnjenjima (npr. u vidu kreiranja bloga) dodatno ih motiviše za savladavanje gradiva i razmenu informacija sa nastavnikom i kolegama.*

- *Lakšem razumevanju gradiva, podsticanju na razmišljanje i produktivnost doprinosi nastavni sadržaj predstavljen kroz praktične primere, posebno ako se prezentuje korišćenjem mobilnih uređaja (pametni telefoni, tableti i sl.) i demonstraciju korišćenjem igara i programa za simulaciju (gemifikacija).*

4. Diskusija

Iz rezultata empirijske analize autori mogu istaći da su mišljenja anketiranih studenata da korišćenje multimedijalnog sadržaja ima efekte u savremenoj nastavi informatike. Taj uticaj je statistički značajan, posebno kada se radi o poboljšnju procesa nastave i usvajanja znanja od strane studenata, kao i kada je u pitanju podsticaj studenata na razmišljanje i produktivnost. Rezultati empirijske analize su u saglasnosti sa rezultatima teorijske analize.

Na osnovu do sada razmatranih elemenata u radu, mogu se izneti određene prednosti primene multimedijalnog sadržaja u nastavi informatike.

- Multimedija se može posmatrati kao alat za učenje i sredstvo komunikacije.
- Multimedijalni proizvodi i online usluge pružaju dosta mogućnosti za različite aspekte efikasnog učenja:
 - Korišćenje nekoliko kanala percepcije tokom procesa učenja i obrada tih informacija;
 - Simulacija komplikovanih eksperimenata;
 - Vizuelizacija apstraktnih sadržaja;
 - Predstavljanje određenih sadržaja na dinamičan način kako bi se stimulisale kognitivne učeničke strukture i vršila interpretacija ugrađivanjem sadržaja u širem kontekstu;
 - Podržavanje zajedničkog učenja kroz online diskusije na forumima, blogovima, grupama, gemifikacijom i sl.

5. Zaključak

Primena multimedijalnog sadržaja u nastavi može da bude efektivan alat nastavnika, naročito zbog karakteristika interaktivnosti, fleksibilnosti i integracije sa različitim medijima za podržavanje učenja i povećanje motivacije studenata. Međutim, sa druge strane primena IKT i multimedije u obrazovnom procesu zahteva da nastavnici pored opštih pedagoških kompetencija poseduju i pismenost u oblasti IKT. Navedene kompetencije su potrebne nastavnicima kako bi bili u stanju da diskutuju o multimedijalnim pitanjima sa studentima / učenicima, posebno novim generacijama koje odrastaju uz tehnologiju.

Mogućnost interakcije je jedna od vodećih prednosti primene multimedijalnog sadržaja, pri čemu bi autori istakli mogućnost timskog rada i pružanja povratnih informacija, što se sprovedenim istraživanjem pokazalo bitnim za motivaciju i efikasno usvajanje nastavnog sadržaja od strane studenata / učenika.

Isto kao i dosadašnje korišćenje udžbenika, primena obrazovnih multimedijalnih sadržaja treba da bude praćena nastavnim strategijama, gde uloga nastavnika nije samo puki prenos informacija, već preuzimanje uloge fasilitatora.

Strategijom razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine definisani su ciljevi obrazovanja koji upravo uključuju i upotrebu multimedije u obrazovanju, a koji se mogu reflektovati kroz kreiranje primenljivog znanja predstavljenog na način koji je razumljiviji za usvajanje.

Na osnovu sprovedenog istraživanja može se zaključiti da uključivanje multimedijalnog sadržaja u nastavni materijal može da poboljša proces nastave i olakša usvajanje predviđene materije. Nastavne jedinice predstavljene kroz primenu IKT mogu da podstaknu i aktiviraju studente na razmišljanje, kreativnost i produktivnost. Studenti mogu znatno lakše da razumeju gradivo koje je predstavljeno primenom multimedijalnog sadržaja. U Republici Srbiji i dalje u ovom segmentu postoji veliki potencijal, koji za sada nije dovoljno iskorišćen. Autori iz tog razloga naglašavaju da razvoj i osavremenjavanje nastavnog procesa treba biti primaran cilj svim obrazovnim ustanovama, jer je efektivna nastava temelj obrazovanja budućih generacija. U prilog navedenom iznosi se i činjenica da je Vlada Republike Srbije u martu 2018. godine usvojila Predlog Zakona o udžbenicima u kome je jedna od značajnijih novina uvođenje digitalnih udžbenika.

Literatura

- Aloraini Sara, (2005): *Distance learning*. Dammam, Kingdom of Saudi Arabia: Alretha Press.
- Aloraini Sara, (2012): The impact of using multimedia on students' academic achievement in the College of Education at King Saud University. *Journal of King Saud University-Languages and Translation*, 24(2), 75-82.
- Andresen B. Bent, Brink Katja van den, (2013): *Multimedia in Education Curriculum*. Russian Federation: *UNESCO Institute for Information Technologies in Education*.
- Brzaković Miodrag, Lalović Komlen, Jocić Goran, Rajčević Dušan, Ivanović Stevan, (2017): Osvrt na značaj primene savremenih tehnoloških rešenja u obrazovanju. Druga nacionalna konferencija sa međunarodnim učešćem „*Informacione tehnologije, obrazovanje i preduzetništvo ITOP 2017*“, Zbornik radova, str.499-508., Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka u Čačku, 8.-9. 4.2017.

- Budić Spomenka, (2006): Karakteristike znanja učenika u nastavnom procesu. Olivera Gajić... et al. *Knjiga 2. Na putu ka „Evropi znanja” Zbornik radova. Evropske dimenzije reforme sistema obrazovanja i vaspitanja*, Novi Sad: Filozofski fakultet, Katedra za pedagogiju.
- Cairncross Sandra, Mannion Mike, (2001): Interactive multimedia and learning: Realizing the benefits. *Innovations in education and teaching international*, 38(2), 156-164.
- Cekić-Jovanović Olivera, (2015): *Efikasnost primene multimedijalnih sadržaja u nastavi prirode i društva* (doktorska disertacija), Filozofski fakultet Univerziteta u Novom Sadu.
- Cheng Irene, Basu Anup, Goebel Randy, (2009): Interactive Multimedia for Adaptive Online Education. *IEEE MultiMedia*, 16(1), 16-25.
- Chittaro Luca, Ranon Roberto, (2007): Web 3D technologies in learning, education and training: Motivations, issues, opportunities, *Computers & Education*, No. 49, Pergamon, 3–18 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131505000813?via%3Dihub> (15.4.2018.)
- Clark Colvin Ruth, Mayer E. Richard, (2016): E-learning and the science of instruction: Proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning. San Francisco, CA: *John Wiley & Sons*.
- Das Ajay, Handfield B. Robert, Calantone J. Roger, Ghosh Soumen, (2000): A contingent view of quality management-the impact of international competition on quality. *Decision Sciences*, 31(3), 649-689.
- Dorothy Leidner, Sirkka Jarvenpaa, (1995): „The Use of Information Technology to Enhance Management School Education: A Theoretical View” *MIS Quarterly*, 19: 3. <http://aisel.aisnet.org/misq/vol19/iss3/1/> (15.4.2018.)
- Fouda Olft, (2008): *Computer Uses in Education*. 3rd edition. Elsevier Science Ltd: Oxford, UK.
- Fowler, C. J. H., Mayes Terry, (1999): Learning relationships from theory to design. *ALT-J*, 7(3), 6-16
- Gage L. Nathaniel, Berliner C. David (1998): *Educational psychology* (6th edition). Boston: Houghton Mifflin Company
- Joshi Ashvini, (2012): Multimedia: A technique in teaching process in the classrooms. *Current World Environment*, 7(1), 33-36.
- Kirriemuir John, (2002): The relevance of video games and gaming consoles to the higher and further education learning experience. *Techwatch report TSW*, 2.
- Marković Blagojević Marija, (2018): *Nove informaciono – komunikacione tehnologije u funkciji unapređenja visokog obrazovanja* (neobjavljena doktorska disertacija). Beograd: Fakultet za primenjeni menadžment ekonomiju i finansije, Univerzitet “Privredna akademija” Novi Sad.
- Matasić Iva, Dumić Saša, (2012). Multimedijiske tehnologije u obrazovanju. *Medijska istraživanja*, 18(1), 143-151

- Mayer E. Richard, (2002): Multimedia learning. *Psychology of learning and motivation*, 41, 85-139.
- Mayer E. Richard, (2005): Introduction to multimedia learning. in R. E. Mayer (Ed.). *The Cambridge Handbook of Multimedia Learning*. Cambridge University Press: New York, USA.
- Mayer E. Richard, (2009): *Multimedia Learning* (2nd Ed.). New York, NY: Cambridge University Press.
- Mayer E. Richard, (2017): Using multimedia for e-learning. *Journal of Computer Assisted Learning*, 33, 403–423.
- Molina M. Luis, Llorens-Montes Javier, Ruiz-Moreno Antonia, (2007). Relationship between quality management practices and knowledge transfer. *Journal of Operations Management*, 25(3), 682-701.
- Nabil Adam, Awerbuch Baruch, Slonim Jacob, Wegner Peter, and Yesha Yelena. (1997): Globalizing business, education, culture through the Internet. *Communications of the ACM*, 40(2), 115-121.
- Naps, T., Bergin, J., Jimenez-Peris, R., McNally, M. F., Patino-Martinez, M., Proulx, V. K. and Tarhio, J. (1997): Using the WWW as the Delivery Mechanism for Interactive, Visualization-based instructional modules. *Conference on Integrating Technology into Computer Science Education*, (ITiCSE'97), Uppsala, Sweden, June 1997, 13-26.
- Računarski fakultet Beograd, (2017): *Multimedija, novi mediji i računarski dizajn*. Preuzeto 20.4.2018. sa adrese <https://raf.edu.rs/citaliste/multimedija/4550-multimedija-novi-mediji-i-racunarski-dizajn>
- Rončević Anita, (2011): *Multimedija u nastavi*. Monografija, Redak, Split.
- Sacher Werner, (2000): *Schulische Medienarbeit im Computerzeitalter*. Grundlagen, Konzepte und Perspektiven. Bad Heilbrunn, Klinkhardt Verlag
- Sakač Turk Marina, (2013): *Obrazovni softver za početno čitanje i pisanje, Kurikul ranog učenja hrvatskog/materinskog jezika* / Bežen, A.; Majhut, B.(ur). Zagreb: Učiteljski fakultet. 285-299.
- She Hsiao-Ching, Lee Chin-Quen, (2008): *SCCR digital learning system for scientific conceptual change and scientific reasoning*, *Computers & Education* 51, 724–742
- *Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine*, Službeni glasnik Republike Srbije, 107/2012.
- Vogel J. Jennifer, Vogel S. David, Cannon-Bowers Jan, Bowers A. Clint, Muse Kathryn, Wright Michelle, (2006): Computer gaming and interactive simulations for learning: A meta-analysis. *Journal of Educational Computing Research*, 34(3), 229-243.
- Zhang Dongsong, Nunamaker F. Jay (2004): A natural language approach to content-based video indexing and retrieval for interactive e-learning. *IEEE Transactions on multimedia*, 6(3), 450-458.

SURVEY RESEARCH OF STUDENTS OPINIONS ON THE APPLICATION OF MULTIMEDIA CONTENT TO THE EFFECTS OF MODERN IT TEACHING

Incorporating multimedia content into the teaching process can greatly improve student learning and contribute to their motivation to master teaching content. Many types of research on the topic of efficient learning and perception of information have just contributed to the importance of this topic, that is, the application of information and communication technologies (ICT) and multimedia contents in teaching. This paper deals with theoretical analysis of the principle of the efficient use of multimedia contents in teaching and learning, which can contribute to the improvement of the teaching process and the motivation of students / learners in mastering the envisaged activities. In addition to the theoretical analysis, the paper presents the results of the empirical research, which the results of the theoretical analysis are proven and practical. The results of the empirical analysis confirmed that there is a significant impact on the application of multimedia content on the effects of modern IT teaching.

Keywords: research, multimedia learning, multimedia content, modern teaching, information and communication technologies (ICT)

***LEAVING TERRORISM BEHIND:
INDIVIDUAL AND COLLECTIVE DISENGAGEMENT***

Bjorgo, T. and Horgan J. (2009). New York: NY Routledge Press.

Tore Bjorgo je profesor policijskih nauka na Norveškoj policijskoj univerzitetskoj akademiji i viši naučni saradnik Norveškog instituta za međunarodne poslove (NUPI), inače socijalni antropolog po struci (Univerzitet u Oslu). Džon Horgan je direktor međunarodnog centra za proučavanje terorizma i vanredni profesor nauke, tehnologije i društva i psihologije na Državnom univerzitetu Pennsilvanija.

Bjorgo i Horgan predstavljaju skup uporednih studija slučajeva s ciljem razumevanja procesa i uslova pod kojima se pojedinci isključuju iz terorizma. Do danas, brojne studije su se bavile različitim aspektima kako se pojedinci pridružuju i ostavljaju različite vrste tajnih, zatvorenih i stigmatizovanih grupa. Neki od njih su posebno istraživali o nasilnim ili terorističkim grupama. Međutim, analitički interes je imao tendenciju da se fokusira na procese regrutovanja i radikalizacije, a ne na razdvajanje ili deradikalizaciju. Mnogi faktori i procesi uključeni u napuštanje terorističkih organizacija, verskih kultova, rasističkih grupa i kriminalnih bandi izgledaju sasvim slični uprkos velikim razlikama u ideološkom sadržaju, pozadini i aspiracijama. Stoga, napredak ostvaren u odgovarajućim analitičkim pristupima i nalazima takvih studija, može se do neke mere preneti i primeniti na proučavanje terorističkih grupa.

Dok je postojala sve veća svest o potrebi razumevanja i sprečavanja procesa radikalizacije, odnosno „ulaska“ u terorizam, odvajanje i deradikalizacija od terorizma su dugo bili zanemarena područja istraživanja terorizma. Autori koriste empirijske podatke kako bi istražili kako i zašto se pojedinci i grupe oslobađaju od terorizma i šta se može uraditi kako bi se to olakšalo. Osim toga, obimno prezentuju pregled različitih politika u mnogim zemljama koje pokušavaju da olakšaju ovaj proces. Zemlje obuhvaćene ovim obimom uključuju: Norvešku, Švedsku, Nemačku, Kolumbiju, Jemen, Maleziju, Singapur, Indoneziju, Saudijsku Arabiju, Pakistan, Tadžikistan, Avganistan i Filipine. Ovaj volumen služi kao prva komparativna analiza programa razdvajanja. Informacije variraju od

* Ministarstvo unutrašnjih poslova, Policijska uprava u Šapcu; marko.krstic.1982@gmail.com

zemlje do zemlje, ali većina se fokusira na pozitivne rezultate različitih programa. Međutim, koriste se različite mere kako bi se obezbedila preliminarna ocena efektivnosti ovih programa, uključujući: stope recidivizma, stope kriminala, broj lica oslobođenih uz pomoć programa, broj osoba koje su tvrdile da su se distancirale od terorizma, pa čak i visoka stopa zaposlenja učesnika. U stvarnosti, međutim, većina osoba uključenih u terorizam na kraju se odvaja od njega na jedan ili drugi način. Poglavlja u ovoj knjizi pokušavaju da objasne kako i zašto se to dešava i šta bi trebalo da se uradi kako bi se ubrzao ovaj proces. Pored toga, ova poglavlja pokušavaju da odgovore na sledeća pitanja. Kako i zašto učesnici u terorističkim grupama odluče da napuste grupu i put terorizma? Zašto se ponekad sve grupe uključene u terorizam odlučuju za napuštanje ove strategije i opredeljuju za nenasilne postupke? Šta bi vlade i drugi akteri mogli učiniti da se ovo odvajanje od terorizma desi - ranije, a ne kasnije, pre nego što izazovu toliko nasilja i patnji? A zašto je važno i korisno promovisati odvajanje kao element u sveobuhvatnoj strategiji za borbu protiv terorizma? Iako postoji dosta istraživanja o širim pitanjima kako se terorizam okončava, autori smatraju da postoji mogućnost, ne samo da se kritički ispita šta razdvajanje zapravo znači, već kako se pojavilo u različitim kontekstima i primenilo na veoma različite vrste pokreta.

Često se čini da se deradikalizacija shvata kao bilo koji napor koji ima za cilj sprečavanje radikalizacije. Takođe često se ne pravi razlika između kognitivnih i ponašanja u (de-) radikalizaciji, kao održavanje radikalnih pogleda, što će nužno predvideti izraze radikalnog ili nasilnog ponašanja. Primećuje se da pojedinci ne moraju nužno da se priključe ekstremističkim grupama jer imaju ekstremističke stavove; ponekad usvajaju ekstremističke stavove jer su se pridružili takvoj grupi iz drugih razloga. Kada napuste terorizam ili drugu ekstremističku grupu i ponašanja, kod pojedinaca se mogu iskoreniti radikalni pogledi na svet kao posledica izlaska iz grupe. Stoga, ljudi često ponovo prilagođavaju svoj sistem vrednosti u skladu sa svojim novim obrascima ponašanja. Međutim, postoje i pojedinci koji se distanciraju od ekstremističke grupe i njenih nasilnih stavova, ali zadržavaju svoje ekstremističke stavove o društvu. Bjorgo tvrdi da je mnogo važnije promeniti nasilno ponašanje nego radikalne stavove. Efektivnim antiterorističkim intervencijama se vrši pritisak na terorističke grupe, gde se ovim pojedincima pruža više mogućnosti da traže izlazak kada osećaju da gube, nego kada veruju da mogu ostvariti pobedu. S druge strane, pojedinci ili grupe mogu dobrovoljno odlučiti da napuste oružanu borbu, zbog etičkih, političkih ili ideoloških razloga, ili zbog razočaranja grupom ili njenim metodama i ciljevima.

Psihološka deradikalizacija se odnosi na iskustvo jaza između ideala osobe i stvarnosti u kojoj živi. To takođe može biti vezano za razočarenje nad nekim unutrašnjim podelama u grupi, bilo taktičkim ili strateškim. Može se desiti i slučaj sagorevanja ili promena ličnih prioriteta. Za fizičko razdvajanje se podrazumeva dobrovoljni ili nehotični izlaz iz grupe. Model razdvajanja, ukoliko bi bio

efikasan, integrisao bi pojedinačne, grupne, mrežne, organizacione, društvene i kulturne nivoe analize i pružio solidnu osnovu od koje bi mogle početi da se razvijaju intervencijske politike.

Posle dugogodišnjih sprovedenih intervju sa osobama angažovanim u nasilnom aktivizmu - rasističkim i desničarskim ekstremističkim grupama u Skandinaviji i terorističkim pokretima u Irskoj, autori su u početku bili iznenađeni saznanjem da su mnogi od njihovih informatora i saradnika već bili razdvojeni od svojih grupa. Drugi su bili u procesu, ili su ozbiljno razmišljali o odlasku, kao rezultatu razočaranja, neuspeha ili nečeg drugog. Brzo su došli do saznanja da je odvajanje od terorističkih i drugih nasilnih pokreta zapravo normalan i skoro konstantan proces. S obzirom na to, iznenadili su se otkrićem koliko je malo istraživanja sprovedeno u akademskim krugovima u vezi sa odvajanjem od terorizma. Studenti su bili više zabrinuti razlozima zbog kojih se ljudi uključuju u terorizam, nego kako završavaju angažman. U tom svetlu, bilo je manje iznenađujuće što politike protiv terorizma uopšte nisu kreirale i podstakle sistemske napore da eksploatišu i pojačaju ove prirodne tendencije da pojedini teroristi napuste terorizam i da se dezintegrišu. Ideja autora je bila se okupi međunarodna grupa naučnika kako bi se integrisalo razučeno istraživanje, kako o individualnom tako i kolektivnom odvajanju od terorizma, i formira skup podataka za komparativnu analizu.

Udaljavanje od terorizma je zapostavljeno područje ne samo u njegovom suprotstavljanju, već i u istraživanju o terorizmu uopšte, uprkos činjenici da odvajanje i dalje ostaje potencijalno složen proces, a pitanja koja je ona pokrenula izazivaju niz interesantnih teorijskih i empirijskih pitanja. Znanje utemeljeno na istraživanju i teorijsko razumevanje o ovim procesima nemaju samo akademsku vrednost, već takođe mogu pružiti osnovu za razvoj efikasnijih i humanijih kontraterorističkih politika i strategija. Osim toga, postoji velika potreba za evaluacijom istraživanja o brzom razvoju posebnih i ciljanih programa za razdvajanje u određenim regionima sveta.

Autori konstatuju da u jednom momentu, militantni aktivisti nemaju drugog izbora nego da okončaju svoje učešće u terorizmu. Za pojedince se nehotično udaljavanje od terorizma može dogoditi kada su uhapšeni ili deportovani, razdvajajući ih od svoje grupe i militantnih aktivnosti. Terorističke grupe mogu biti poražene ili prisiljene da se predaju kada su njihovi lideri ili članovi ubijeni ili uhapšeni. Efektivne antiterorističke intervencije vrše pritisak na terorističke grupe i stavljaju ih u podređen položaj. S druge strane, pojedinci ili grupe mogu dobrovoljno odlučiti da napuste oružanu borbu, zbog etičkih, političkih ili ideoloških razloga, ili usled razočaranja u grupu ili njene metode borbe. Pojedini članovi mogu biti uhapšeni i ponuđena im mogućnost da učestvuju u programima rehabilitacije koji uključuju neku vrstu amnestije, kako će se opisati u nekoliko sledećih poglavlja. Zatim oni mogu odlučiti da budu prkosni i odbiti da učestvuju, ili mogu prihvatiti ponudu učestvovanja u programu. U Italiji tokom

80-ih godina, aktivisti uhapšeni zbog terorističkih krivičnih dela počinjenih u Crvenim brigadama dobili su niz alternativa za smanjenje kazne, u zavisnosti od stepena razdvajanja iz oružane borbe i saradnje sa istražnim organima (poglavlje 5).

Naime, autori u ovom obimu govore o „programima“ kao opštem terminu za opisivanje širokog spektra politika kako bi se olakšalo razdvajanje. Mnogi od njih su programi u strogom smislu reči: oni su kreirali nazive, pridružene organizacije; oni imaju operativne budžete i procedure rada prema postavljenim ciljevima. Drugi pak imaju tendenciju da koriste više ad hoc načine rada, ponekad preko različitih agencija i sa definisanim ciljevima. To je gotovo slučaj sa indonežanskim programom deradikalizacije (poglavlje 12). Alternativno, ono što predstavlja „program“ u suštini može biti samo pravni okvir za olakšavanje smanjenja kazne u zamenu za pokajanje i saradnju sa vlastima, kao što je slučaj sa italijanskim programom za pokajanje (poglavlje 5). Uprkos heterogenosti ovih inicijativa, većina programa odnosi se na individualne (bivše) ekstremiste kao njihove primarne ciljne grupe i pokušava da olakša reintegraciju pojedinih terorista u društvo. Postoje i programi koji usvajaju kolektivniji pristup, obično u kontekstu celokupnih pokreta koji postavljaju svoje oružje. Ovo je slučaj sa kolumbijskim programom za reinkorporaciju (poglavlje 9 i 10). Međutim, ova dva pristupa se mogu posmatrati kao ekstremi kontinuuma, pošto pretežno „kolektivni“ programi obično uključuju elemente individualne reintegracije, dok pretežno „individualni“ programi ponekad koriste grupne sesije, koji okupljaju pojedince iz istog pokreta (i ponekad i drugi) suočavajući ih sa sličnim iskustvima drugih pojedinaca.

Bjorgo i Horgan pokušavaju da odgovore na pitanje šta je zapravo „deradikalizacija“, kako se sprovodi, meri i kontroliše? Postoji mnogo različitih koncepata i pojmova koji se koriste širom sveta - na primer „reintegracija“, „rehabilitacija“, „re-obrazovanje“, „uklanjanje“ (primarno i sekundarno), „razdvajanje“, „deprogramiranje“, - sve u cilju da se opiše približno sličan proces prelaska sa položaja usvajanja i upotrebe nasilja ka apstinenciji od nasilnih sredstava (stavova). Ali to nije nimalo jednostavan proces i vodeći stručnjaci na ovom polju su pronašli „nedostatak konceptualne jasnoće“ u nastajanju diskursa o deradikalizaciji. Kao koncept, pojam obično označava proces individualne ili kolektivne kognitivne promene (odvajanja) od kriminalnih, radikalnih ili ekstremističkih događaja, do neinkriminiranih ili umerenih ponašanja i stavova. „Deradikalizacija“ se mora jasno razlikovati od „razdvajanja“, koje označava samo promenu u ponašanju, ostavljajući po strani ideološki ili psihološki aspekt.

U saradnji sa relevantnim stručnjacima u području razdvajanja, autori su želeli da izrade studije slučajeva razdvajanja od pojedinih grupa ili određenih politika (prošlih ili sadašnjih), usmerenih na omogućavanje razdvajanja od takvih grupa. U svakoj studiji slučaja predstavljenoj u ovom obimu, bilo je važno postići osećaje složenosti i jedinstvenosti, zajedničkih sa svaku grupu. Ako se

uzme u obzir fokus i opseg različitih strategija i politika za borbu protiv terorizma UN, SAD, EU, Velike Britanije i većine drugih zemalja, sve više se naglašava sprečavanje radikalizacije u terorizmu. Međutim, do nedavno je posvećena vrlo malo pažnje ideji da se teroristi odvoje od terorizma, osim možda tradicionalnim načinom upotrebe fizičke sile ili zatvaranja. Uprkos tome, neke zemlje sa direktnim iskustvima terorizma počele su razmišljati i delovati u borbi protiv terorizma na nove i inovativnije načine. Ove zemlje, koje su imale uobičajeno rastuće stanovništvo zarobljenika za terorističke prekršaje, shvatile su da same ne mogu rešiti svoje terorističke probleme silom i pritvaranjem. Oni su takođe shvatili da se oslanjanje na isključivo represivna sredstva može realno izazvati samo još više problema nego što će ih rešiti. Pored toga, shvatili su da postoji potreba za sistematičnim načinom razumevanja i upravljanja rizikom kod pojedinaca koji ponovo ulaze u teroristički pokret i da postoji potreba za istraživanjem metoda usmerenih na resocijalizaciju i reintegraciju (bar nekih) bivših terorista nazad u društvo. Zauzvrat, postoje sve veća saznanja da ti pokajani bivši teroristi takođe mogu igrati važne uloge u smanjenju novog regrutovanja u terorizam. Postoje neki pojedinci koji se distanciraju od ekstremističke grupe i njenih nasilnih sredstava, ali zadržavaju svoje ekstremne poglede na društvo. Ne postoje jasni dokazi koji bi ukazivali na to da odvajanje može nužno dovesti do deradikalizacije, niti postoje jasni dokazi koji potkrepljuju argument da je deradikalizacija neophodan uslov za odvajanje.

Većina aktuelnih programa usmerena je na individualne (bivše) ekstremiste pokušavajući da olakša reintegraciju ovih pojedinaca nazad u društvo. Bivši terorista takođe može igrati važnu ulogu u smanjenju novih regrutovanja. Razdvajanje ne znači nužno da pojedinci napuštaju terorizam ili ekstremističko okruženje, oni se jednostavno mogu prebaciti sa jedne uloge u drugu.

Na samom svom početku programa deradikalizacije, trebalo bi da postoji naglasak na izmenjenom ponašanju i odnosu na militantnu, ekstremističku grupu kao i na promene ideoloških vrednosti ekstremista. Fokus na samu promenu ideologije (npr. kroz teološku debatu) verovatno neće delovati ako se ne kombinuje sa uticanjem na njihovo ponašanje i adresiranjem njihovih društvenih veza sa grupom, članovima porodice, prijateljima i drugima. Uspešni programi moraju kombinovati usmerenost različitih dimenzija stavova, ponašanja i društvenih veza na vrlo kreativan način. Ekstremističke grupe ispunjavaju funkcionalne potrebe u smislu obezbeđivanja identiteta, zajednice, zaštite i uzbudjenja i ovi elementi moraju biti adresirani u programima razdvajanja.

SPISAK RECENZENATA / LIST OF REVIEWERS

Prof. dr BABIĆ Blagoje – Srbija
Prof. dr BALTEZAREVIĆ Vesna – Srbija
Prof. dr BAZIĆ Milojko – Srbija
Dr BOGIĆEVIĆ Jasmina, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr BOŠKOVIĆ Jelena – Srbija
Prof. dr BOŽOVIĆ Jelena – Srbija
Prof. dr CVETKOVSKI Tatjana – Srbija
Prof. dr CVIJANOVIĆ Drago – Srbija
Prof. dr CVIJANOVIĆ Janko – Srbija
Prof. dr ČALOVIĆ Dragan
Prof. dr DAMJANOVIĆ Mijat – Srbija
Prof. dr DAVIDOV Vladimir – Rusija
Prof. dr DE MONSERAT LJAJRO Marija – Argentina
Prof. dr DUGALIĆ Veroljub – Srbija
Prof. dr ĐURĐEVIĆ Dragan – Srbija
Doc. dr ĐURIĆ Zlata – Srbija
Prof. dr ETINSKI Rodoljub – Srbija
Doc. dr GAVRILOVIĆ Ana – Srbija
Prof. dr GRBIĆ Vladimir – Srbija
Prof. dr GRUJIĆ Biljana – Srbija
Prof. dr ILIĆ Radan – Srbija
Prof. dr ISAKOVIĆ Smiljka – Srbija
Prof. dr IVANOVIĆ M. Olja – Srbija
Prof. dr JAKŠIĆ Dejan – Srbija
Prof. dr JEROTIJEVIĆ Zoran – Srbija
Prof. dr JOVANOVIĆ Tomislav – Srbija
Doc. dr JOVIĆ Vojislav – Srbija
Akademik KAMBOVSKI Vlado – Makedonija
Prof. dr KOMARISOV Vladimir S. – Rusija
Prof. dr KOVAČ Oskar – Srbija
Dr LABOVIĆ Dragana, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr LAĐEVAC Ivona – Srbija
Dr LANGOVIĆ Zlatko, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr LANGOVIĆ-MILIĆEVIĆ Ana – Srbija
Msc LAZAREVIĆ Aleksandra – Srbija
Prof. dr LAZAREVIĆ Žarko – Slovenija
Prof. dr LENGHARTOVA Jana – Slovačka
Prof. dr LESAKOVA Dagmar – Slovačka

Prof. dr LJUBOJEVIĆ Ratko – Srbija
Dr LJUMOVIĆ Isidora, viši naučni saradnik – Srbija
Doc. dr MANDARIĆ Marija – Srbija
Prof. dr MARINKOVIĆ Darko – Srbija
Prof. dr MILANOVIĆ R. Milan – Srbija
Dr MILIĆEVIĆ Snežana, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr MILISAVLJEVIĆ Momčilo – Srbija
Prof. dr MILIVOJEVIĆ Tatjana – Srbija
Prof. dr MILOVANOVIĆ Goran – Srbija
Prof. dr MILJKOVIĆ D. Strahinja – Srbija
Prof. dr MILJKOVIĆ Dejan – Srbija
Doc. dr MITROVIĆ Ranka – Srbija
Prof. dr NIKODIJEVIĆ Dragan – Srbija
Doc. dr NIKOLIĆ Marija – Srbija
Doc. dr NOVAKOVIĆ Dragana – Srbija
Prof. dr NOVAKOVIĆ Ivan – Srbija
Akademik OČIĆ Časlav – Srbija
Prof. dr OZGERCIN Kevin V. – SAD
Prof. dr PAP Norbert – Mađarska
Prof. dr PARK Sung-Đo – Nemačka
Prof. dr PAUNKOVIĆ Džejn – Srbija
Prof. dr PAVLOVIĆ Milivoje – Srbija
Prof. dr PAVLOVIĆ Vladan – Srbija
Doc. dr PETROVIĆ Daliborka – Srbija
Prof. dr PETROVIĆ Marko – Srbija
Prof. dr PETROVIĆ Zdravko – Srbija
Doc. dr POPOV Dejan – Srbija
Prof. dr POPOVIĆ Blaženka – Srbija
Prof. dr PRVULOVIĆ Vladimir – Srbija
Dr RABRENOVIĆ Mihajlo, vanredni profesor – Srbija
Dr RADIČEVIĆ-DRAGIĆEVIĆ Tatjana, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr RADOŠAVLJEVIĆ Ivan – Srbija
Doc. dr RADOŠEVIĆ Igor – Srbija
Doc. dr RADOVIĆ-STOJANOVIĆ Jelena – Srbija
Prof. dr RAKAS Smilja – Srbija
Prof. dr RAKIĆ Beba – Srbija
Prof. dr RAKIĆ Mira – Srbija
Prof. dr RISTANOVIĆ Vladimir – Srbija
Prof. dr RISTIĆ Lela – Srbija
Prof. dr RIZNIĆ Dejan – Srbija
Prof. dr SALVATORE Dominik – Italija
Prof. dr SIMIĆ Nataša, vanredni profesor – Srbija

Prof. dr STEFANOVIĆ Vidoje – Srbija
Prof. dr STEVANOVIĆ Tatjana – Srbija
Prof. dr STOJANOVIĆ Biljana – Srbija
Prof. dr STOJANOVIĆ Vladica – Srbija
Prof. dr ŠANARON Žan Žak – Francuska
Prof. dr ŠARIĆ Branko – Srbija
Prof. dr ŠKULIĆ Milan – Srbija
Prof. dr TANČIĆ Dragan – Srbija
Prof. dr TERZIĆ Aleksandra – Srbija
Prof. dr TODIĆ Dragoljub – Srbija
Prof. dr VELJOVIĆ Alempije – Srbija
Prof. dr VESELINOVIĆ Petar – Srbija
Prof. dr VUJIČIĆ Milan – Srbija
Prof. dr VUKONJANSKI-BOKINČOV Igor – Srbija
Prof. dr VUKOVIĆ Darko – Srbija
Prof. dr VUKSANOVIĆ Emilija – Srbija
Dr ŽUNIĆ Dragiša, vanredni profesor – Srbija

OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU I UPUTSTVO ZA AUTORE

I. OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU

1. Opšte. – „Megatrend revija“ je naučno glasilo Megatrend univerziteta (Megatrend University).

Časopis je, prema klasifikaciji Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije visoko pozicioniran kao vodeći nacionalni naučni časopis u Republici Srbiji (M52).

„Megatrend revija“ izlazi od 2004. godine, na srpskom i engleskom jeziku. Otvorena je za sve kvalitetne radove i autore iz čitavog sveta. Ima međunarodnu redakciju i međunarodni izdavački savet. Putem razmene i na druge načine, stiže do čitalaca i van granica Srbije.

Časopis „Megatrend revija“ je interdisciplinarni časopis iz oblasti društvenih nauka, u kojem se objavljuju radovi iz sledećih tematskih oblasti:

- Ekonomija
- Pravo
- Politika i bezbednost
- Menadžment i marketing
- Međunarodni odnosi
- Javne politike
- Informaciono društvo

2. Recenzije. - Svaki rad se recenzira od strane dva recenzenta. Radovi su podložni proverbi na plagijat.

Rad koji dobije pozitivnu recenziju oba recenzenta objavljuje se u skladu sa standardnom kategorizacijom radova u naučnim časopisima kao: originalni naučni rad, pregledni naučni članak, stručni članak, saopštenje ili osvrt, prikaz knjige i prevod.

O kategorizaciji rada odlučuju recenzenti i glavni urednik, s tim da se u slučaju sumnje prihvata rešenje koje je povoljnije za autora (ako je jedan recenzent kategorisao rad na jedan, a drugi recenzent na drugi način, prihvatiće se viša kategorizacija).

U slučaju da jedan recenzent predloži da se rad objavi, a drugi da se ne objavi, rad se daje na recenziju trećem recenzentu i njegova odluka je konačna.

3. Anonimnost autora i recenzenata. - Redakcija se strogo drži pravila o međusobnoj anonimnosti autora i recenzenata. Drugim rečima, recenzenti ne znaju ko je i odakle je autor rada, kao što ni autor ne zna imena recenzenata. Pored ostalog, autor koji nije zadovoljan načinom na koji su recenzenti vrednovali njegov rad, ima pravo da dobije na uvid recenzije, ali bez imena recenzenata.

II. ORIGINALNOST RADA I BORBA PROTIV PLAGIJATA

Molimo autore da imaju u vidu sledeće.

1. Pisana potvrda o tome da je rad originalan. - Prilikom dostavljanja rukopisa autor je dužan da u pisanom obliku potvrdi da je njegov rad originalan, tj. da već nije negde drugde objavljen. Radovi koji budu 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 recenzenta otkrije da je rad koji je predat za objavljivanje plagijat, u prvom narednom broju „Revije“ u posebnoj rubrici biće objavljena informacija o tome da je odnosni autor predao rad koji je plagijat, i biće navedeno originalno delo iz kog je plagijat uzet. Takođe, radovi istog autora neće se ubuduće objavljivati u „Reviji“. Po potrebi, biće obavešteni autor čiji je rad prepisan odn. redakcija časopisa u kome je objavljen originalni rad.

III. UPUTSTVO ZA AUTORE

Radove treba pripremiti u skladu sa sledećim uputstvom:

1. Rukopis

Rukopis se predaje u elektronskom obliku (MS Word). Predviđeni format stranice je A4, font Times New Roman (veličina 12 pt za tekst, uključujući i apstrakt, bez proreda. Radovi na srpskom jeziku se dostavljaju u srpskoj latinici. Rad se šalje na e-mail adresu: megatrendrevija@megatrend.edu.rs

Uz rad se obavezno dostavlja i pisana izjava autora o tome da je rad originalno delo (potpisana i skenirana izjava).

Uslov da rad uđe u proceduru recenziranja jeste da u potpunosti zadovoljava tehničke kriterijume koji su propisani ovim uputstvom. Rad mora biti lektorisan, tj. mora da zadovoljava jezičke i pravopisne standarde srpskog odnosno engleskog jezika.

2. Broj autora

Prednost imaju članci koje je napisao samo jedan autor (autor pojedinac), ali redakcija sprovodi aktuelne propise (*Pravilnik o postupku i načinu vrednovanja, i kvantitativnom iskazivanju naučnoistraživačkih rezultata istraživača*, Službeni glasnik RS br. 24/2016 i 21/2017), po kojima se rad prihvata ako nema više od tri koautora.

3. Jezik

Tekst se predaje na srpskom ili engleskom jeziku. Ako bude prihvaćen, biće objavljen na jeziku na kome je predat.

Izuzetno, redakcija ima pravo da zbog posebno opravdanih razloga odluči da se tekst koji je predat na srpskom prevede i objavi na engleskom jeziku, ili obrnuto.

4. Obim

Članak treba da ima približno 30.000 slovnih znakova, računajući i beline (1 autorski tabak). On može da bude i nešto kraći odn. nešto duži, s tim da broj slovnih znakova sa belinama ne bude manji od 20.000 niti veći od 45.000.

Iz naročito opravdanih razloga (poseban društveni značaj teme, koautorstvo nekoliko međunarodno priznatih naučnika i sl.), redakcija izuzetno može dozvoliti i objavljivanje članka većeg obima, ali ne većeg od 2,5 autorska tabaka (75.000 slovnih znakova).

5. Tabele i formule

Tabele praviti isključivo alatom za tabele u programu MS Word. Tabele moraju da imaju naslove i biti numerisane arapskim ciframa.

Formule raditi uz pomoć editora formula u programu MS Word.

6. Grafički prilozi i fotografije

Grafički prilozi mogu se predati nacrtani na papiru ili u elektronskom obliku. Kada se crteži predaju u elektronskom obliku, to treba da je u nekom od sledećih formata: EPS, AI, CDR, TIF ili JPG. Ako autor ne zna ili koristi neki specifičan program, potrebno je da se dogovori o formatu zapisa sa tehničkim urednikom. **Ne treba crtati crteže u programu MS Word!**

Fotografije moraju biti jasne, kontrastne i neoštećene. Autoru se ne preporučuje da slike skenira sam, već da taj osetljivi posao prepusti redakciji.

Ako u verziju na papiru nisu uključeni crteži i fotografije, moraju se jasno obeležiti mesta gde treba da se nalaze. Oznake u tekstu moraju se poklapati sa onima na priloženim slikama (ili fajlovima).

Crteži i fotografije moraju da imaju potpise i da budu numerisani arapskim ciframa.

7. Organizacija rukopisa

Članak mora da sadrži sledeće elemente i to ovim redom:

1. Podatke o autoru. - Ime i prezime, zvanje (titula) autora, naziv institucije u kojoj je autor zaposlen (afilijacija); obavezno navesti e-mail adresu autora.

2. Naslov rada. - Naslov treba da je jasan i precizan.

3. Sažetak (apstrakt). - To je kratak informativni prikaz sadržaja članka, koji sadrži cilj istraživanja, metode, rezultate i zaključak. Treba da je na istom jeziku na kome je napisan i sam rad. U pogledu obima, treba da ima od 100 do 250 reči odn. 4 do 8 rečenica ili od jedne trećine do polovine štampane strane i da stoji između naslova rada i ključnih reči, nakon kojih sledi tekst članka.

4. Ključne reči. - Predstavljaju termine ili fraze koji najbolje opisuju sadržaj članka. Dozvoljeno je navesti do pet reči odn. fraza.

5. Tekst članka. - Centralni deo predstavlja tekst članka u kojem autor uz upotrebu odgovarajuće aparature obrađuje određeni naučni problem.

6. Popis korišćene literature. - Posle teksta članka, daje se popis korišćene literature i to abecednim redom po prezimenima autora.

Popis se daje prema Uputstvu za citiranje, s tim da se godina izdanja stavlja odmah iza imena autora odn. urednika. Na kraju navođenja članka ili rada u zborniku navode se stranice na kojima se nalazi citirani rad.

Primeri:

- Knjiga: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London

- Poglavlje u knjizi više autora: Buchanan Allen (2010): "The Legitimacy of International Law", 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): *The Philosophy of International Law*, Oxford

- Članak: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502-521

Radovi istog autora navode se hronološkim redom, a ako se navodi više radova istog autora objavljenih u istoj godini, uz godinu izdanja dodaju slova "a", "b", "c" itd.

Primeri:

- Cassese Antonio (1999a): "Ex iniuria ius oritur. Are We Mowing towards International Legitimation of Forcible Humanitarian Countermeasures in the World Community?", *European Journal of International Law*, 1/1999, 23-30

- Cassese Antonio (1999b): "A Follow-Up: Forcible Humanitarian Countermeasures and Opinio Necessitatis", *European Journal of International Law*, 4/1999, 791-799

7. Rezime (Summary). - Na samom kraju daje se rezime tj. sažetak rada, koji može biti isti kao i sažetak (apstrakt), ali može biti i nešto većeg obima, ali ne više od 1 strane. Ako je rad pisan na srpskom jeziku, obavezno se dostavlja rezime na engleskom jeziku.

8. Nivoi naslova. - Zavisno od konkretnog teksta naslovi imaju različite nivoe, s tim da se koristi sledeći metod:

1. Prvi nivo naslova

(sredina, regular, bold, arapski brojevi)

1.1. Drugi nivo naslova

(sredina, italik, arapski brojevi)

1.1.1. Treći nivo naslova

(iznad početka pasusa, italik, arapski brojevi)

Za slučaj da ipak nešto nije jasno, autorima se savetuje da pogledaju prethodne brojeve „Megatrend revije“ ili da se obrate direktno sekretaru ili tehničkom uredniku časopisa.

Redakcija zadržava pravo da, u zavisnosti od specifičnosti teksta, a u cilju njegove bolje preglednosti, uredi naslove na nešto drugačiji način, ostajući u osnovnim okvirima izložene deobe naslova.

9. Citiranje. - Korišćenu literaturu citirati prema niže izloženom uputstvu za citiranje.

10. Adresa redakcije. - Radovi se šalju u elektronskoj formi na sledeću e-mail adresu: **megatrendrevija@megatrend.edu.rs**

Redakcija „Megatrend revije / Megatrend Review“
Megatrend univerzitet
Bulevar maršala Tolbuhina 8
11070 Beograd

Telefon redakcije: 011/220 31 50.

IV. UPUTSTVO ZA CITIRANJE

1. Opšta pravila

1. Ime autora. - Navodi se prvo prezime, pa ime autora. Ako postoji srednje slovo, ono se navodi između prezimena i imena.

Primer: Shaw N. Malcolm

2. Više autora. - Ako postoji više autora rada, razdvajaju se zapetama.

Primer: Simma Bruno, Alston Philip

Ako je više od 3 autora rada, navodi se prezime i ime samo prvog autora i dodaje se kurzivom (italikom) et al. (od *et alia*).

Primer: Henkin Louis et. al. (1993): *International Law: cases and Materials*, St. Paul. Minn.

3. Strane. - Kada se navodi određena strana (knjige, članka), ona se navodi samo brojem bez ikakvih dodataka (s., str., p., pp., стр., S., i sl.).

Primer: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London, 9.

4. Fusnote. - Kada se navodi fusnota, iza broja strane piše se skraćenica „fn“ i onda navodi broj citirane fusnote.

Primer: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London, 9, fn 2.

5. Ponovno citiranje istog rada. - Kada se rad koji je već citiran ponovo navodi, to se vrši tako što se navodi prezime i ime autora, pa iza toga, razdvojeno zapetom, stranica koja se citira. Sve bez korišćenja op. cit., nav. delo i slično.

Primer: Akehurst Michael, 15.

Ako je navedeno nekoliko radova istog autora, navodi se prezime i ime autora, u zagradi godina u kojoj je odnosni rad objavljen i strana.

Primer: Akehurst Michael (1984), 15.

Ako je navedeno nekoliko radova istog autora objavljenih u istoj godini, radovi se u spisku korišćene literature (koji se obavezno daje na kraju rada) iza godine publikovanja dopunski obeležavaju latiničnim slovima „a“, „b“, „c“ itd. i tako navode kod citiranja u fusnotama.

Primer: Akehurst Michael (1984a), 15.

6. Ponovno citiranje prethodno citiranog rada. - Ako se citira podatak sa iste strane istog dela koje je citirano u prethodnoj fusnoti, koristi se samo latinična skraćenica Ibid. (od ibidem), bez navođenja bilo kakvih drugih podataka.

Primer: Ibid.

Ako se citira podatak iz dela koje je citirano u prethodnoj fusnoti, ali sa različite strane, navodi se Ibid, a zatim zapeta i broj strane.

Primer: Ibid, 54.

7. Strana imena. - U radovima koji se predaju na srpskom jeziku, strana imena se transkribuju na srpski jezik, kako se izgovaraju, a prilikom prvog pominjanja u tekstu njihovo ime i prezime navode se u zagradi u izvornom obliku.

Primer: Tomas Hobs (Thomas Hobbes)

2. Knjige

1. Opšte. - Knjige se navode na sledeći način: 1) prezime autora, 2) njegovo ime, 3) godina izdanja (u zagradi), 4) dve tačke, 5) naziv knjige kurzivom (italikom), 6) mesto izdanja kurentom (obično), 7) strana (bez ikakvih dodataka), 8) fusnota koja se citira.

Ako se navodi i izdavač, piše se kurentom (obično) pre mesta izdanja.

Primer: Scott V. Shirley (2010): International Law in World Politics, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder – London, 71, fn 45.

2. Više izdanja. - Ako knjiga ima više izdanja može se (ne mora) navesti broj izdanja u superskriptu.

Primer: Scott V. Shirley (2010²): International Law in World Politics, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder - London (objašnjenje: 2010² - drugo izdanje, objavljeno 2010)

3. Urednici. - Ako knjiga ima jednog ili više urednika, prvo se navode prezimena i imena urednika, razdvojena zapetama, zatim naznaka „(ur.)“ odnosno „ed.“ ili (ako ih je više) „eds.“, pa godina izdanja u zagradi, dvotačka, naziv knjige kurzivom (italikom), i mesto.

Primer: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.) (2010): The Philosophy of International Law, Oxford.

Ako je broj urednika veći od tri, navode se podaci samo za prvog urednika, zatim se posle zapete navodi „et al.“ i posle toga se navodi „ur.“.

Primer: Hamilton P. et al. (eds.) (1999): The Permanent Court of Arbitration: International Arbitration and Dispute Resolution, Kluwer International, The Hague-London-Boston.

4. Poglavlje u knjizi. - Poglavlje u knjizi koja ima urednika navodi se tako što se: 1) navode prezime i ime autora, 2) godina izdanja u zagradi, 3) dve tačke, 4) naziv poglavlja kurentom (pod navodnicama), 5) zapeta, 6) brojevi strana koje se citiraju, 7) „u“ odn. „in“, 8) prezime i ime urednika, 9) „(ur.)“ odn. „(eds.)“, 10) naziv knjige u kojoj je citirano delo, kurzivom (italikom) i 11) mesto izdanja.

Primer: Buchanan Allen (2010): “The Legitimacy of International Law”, 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): The Philosophy of International Law, Oxford.

3. Članci

1. Opšte. - Članci se navode na sledeći način: 1) prezime autora, 2) ime autora, 3) godina izdanja, 4) dve tačke, 5) naziv članka kurentom (obično) pod navodnicama, 6) naziv časopisa (zbornika i sl.) kurzivom (italikom), 7) broj i godište spojeni kosom crtom, 8) broj strane (bez ikakvih dodataka), 9) broj citirane fusnote.

Primer: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502, fn 1.

2. Skraćenica naziva časopisa. - Ako je naziv časopisa (zbornika i sl.) dug, prilikom prvog citiranja u zagradi sa navodi skraćenica pod kojom će se časopis (zbornik i sl.) nadalje pojavljivati.

Primer: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law (AJIL)* 3/1971, 502-521.

4. Propisi

1. Opšte. - Propisi se navode na sledeći način: 1) naziv propisa se navodi u kurentu (obično), 2) kurzivom (italikom) navodi se glasilo u kojem je propis objavljen, 3) na kraju se navodi broj i godina glasila u kojem je propis objavljen.

Primer: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

2. Ponovno pominjanje propisa. - Ako se propis pominje kasnije, prilikom njegovog prvog pominjanja navodi se u zagradi njegov skraćeni naziv, s tim da se ispred skraćenog naziva stavlja objašnjenje „u daljem tekstu“.

Primer: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije (u daljem tekstu: Zakon o službama bezbednosti), *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

3. Izmene i dopune. - Ako je propis naknadno menjan i dopunjavan, navode se jedan za drugim brojevi i godine glasila u kojima su objavljeni izvorni tekst odn. izmene i dopune.

Primer: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007, 72/2012.

4. Članovi, stavovi i tačke propisa. - Članovi, stavovi, tačke (alineje) itd. propisa navode se kroz kosu crtu, tako što se prvo navodi broj člana, zatim stava, pa alineje itd.

Primer: Konvencija UN o pravu mora (1982) čl. 1/1/5/a/i.

5. Tekstovi sa interneta

Citiranje tekstova sa interneta treba da sadrži: 1) ime autora citiranog teksta (ako je reč o autorskom tekstu), 2) naziv citiranog teksta pod navodnicima, 3) podatke o tome gde je tekst objavljen (ako je objavljen u papirnoj verziji), 4) internet stranicu, 5) datum pristupa stranici.

Primer: Bradley A. Curtis, Gulati Mitu: "Withdrawing from International Custom", *The Yale Law Journal* 2/2010, 233-241, <http://yalelawjournal.org/images/pdfs/912.pdf> (18.11.2012).

GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL AND THE INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

I. GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL

1. General. – “Megatrend Review” is the scientific journal published by Megatrend University (Megatrend univerzitet).

According to the classification of Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia, the journal is ranked amongst the leading national scientific journals in Serbia (M52).

“Megatrend Review” journal has been published since 2004 in Serbian and English language. It is open to all high-quality papers and authors from around the world. It has an international Editorial Board and international Publishing Council. Through international exchange it reaches readers beyond the borders of Serbia.

“Megatrend Review” journal is a multidisciplinary journal in the fields of social sciences. Papers on following scientific fields are published:

- Economics
- Law
- Politics and Security
- Management and Marketing
- International Relations
- Public Policies
- Information Society

2. Reviews. – Each paper is reviewed by two reviewers. Paper that has received two positive reviews will be published according to standard categorization of the scientific journals: original scientific paper, review scientific article, expert article, preliminary report or overview, translation and book review..

The categorization of the paper is determined by the reviewers and Editor in chief. If there is any doubt regarding the categorisation, the given higher category will be applied.

In case that one of the reviewers suggests that the paper should be published and the other that it should not, the paper is going to be given to the third reviewer whose decision is final.

3. Anonymity of the authors and reviewers. – Editorial of the “Megatrend review” journal abides by the rule on mutual anonymity between authors and reviewers. Further, if the author is not satisfied with the reviews of the paper, he / she, has the right to receive the reviews.

II. PAPER ORIGINALITY AND FIGHTING AGAINST PLAGIARISM

We kindly ask the authors to take into consideration the following:

1. Written confirmation that the work is original. - When submitting a manuscript the author is required to confirm in writing that his/her paper is original and that it has not been published elsewhere. The paper that is sent without this written confirmation by the author, will not be accepted.

2. The paper that has previously been published elsewhere. - If for any reason the author submits the paper that has already been published elsewhere (abroad, in a foreign language), he/she is obliged to specify where the paper was published (the journal, issue and number, the number of pages) and enclose the written consent of the editorial board of the journal in which the paper was originally published. If these requirements are met, and editors conclude that the paper is for some reason of particular interest and should therefore be published, it will be published with indication where it was published first and that it is republished in "Megatrend Review" with permission.

However, if the paper has already been published elsewhere, and also submitted for publication in "Megatrend Review" with no information about previous publication, the paper will not be published. In addition, as a sanction for unfairness, in the next issue of "Megatrend Review" the information that a particular author has unfairly tried to re-publish the same paper will be published in a special section. Apart from that, the papers by the same author will not be published in "Megatrend Review" in the future.

3. Plagiarism. - Should the editors of "Megatrend Review" journal or through reviewers discover that the paper submitted for publication is plagiarism, in a special section of its next issue the information that a particular author has plagiarized a paper will be published, and the original paper from which the plagiarism is taken will be cited. In addition, the papers by the same author will not be published in "Megatrend Review" in the future. If necessary, the author whose paper has been copied or the editorial board of the journal that has published the original paper will be notified.

III. INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

The papers are to be prepared in accordance with the following instructions:

1. The Manuscript

The manuscript is submitted in electronic form (MS Word). Page size: A4, font Times New Roman (size 12 pt for text including abstract, line spacing: single. The

papers written in Serbian language are submitted in Serbian Latin script. The papers are submitted to the following e-mail address: **megatrendrevija@megatrend.edu.rs**

The paper should be accompanied by the written Author's Statement of originality signed by the author (written, signed and scanned).

Precondition for the paper to be accepted for the reviewing procedure is that it fully satisfies technical criteria according to the instructions given here. Also, the paper must meet the criteria regarding the language (Serbian and English) and spelling. The paper has to be proofread before submission

2. Number of authors

As a rule, papers written only by one author are preferable for publication (an author as an individual). However, if consider justified, according to current Rules of Procedure, the Method of Evaluation and Quantitative Expression of Scientific Research Results of the Researchers (*Pravilnik o postupku, načinu vrednovanja i kvantitativnom iskazivanju naučnoistraživačkih rezultata istraživača*, Službeni glasnik RS no. 24/2016 and 21/2017), editors can decide to publish papers written by co-authors, but not more than three.

3. Language

The text is submitted in Serbian or English language. If accepted, it will be published in the language in which it was submitted.

Exceptionally, the editors will decide that the text submitted in Serbian language is to be translated and published in English, or vice versa.

4. Volume

The paper should approximately have 30.000 characters, including spaces (one author's sheet). Alternatively, it could be shorter or longer, the number of characters with spaces not being smaller than 20,000 nor bigger than 45,000.

Due to particularly justified reasons (the special social importance of the topic, the co-authorship of a number of internationally recognized scientists, etc.) the editorial board could exceptionally allow the publication of an article of a larger volume, but not larger than 2.5 author's sheets (75,000 characters).

5. Tables and Formulae

The tables should only be made by means of table tools in MS Word. The tables must have titles and be numbered in Arabic numerals.

The formulae should be written by means of the equation editor in MS Word.

6. Graphs, Figures and Photographs

Graphs and figures can be submitted drawn on paper or in electronic form. When the graphs and figures are submitted in electronic form, they should be in one of the following formats: EPS, AI, EPS, TIF or JPG. If the author uses these or uses a specific program, it is necessary to agree on the format with the technical editor. **Graphs and figures should not be made in MS Word!**

Photographs must be sharp, in good contrast and undamaged. The authors are not advised to scan the images themselves, but to leave this sensitive job to the editorial office.

If the version on the paper does not include graphs, figures and photographs, the spaces must be clearly marked where they should be inserted. The markings in the text must match the ones in the submitted photos (or files).

Graphs, figures and photographs must have the signatures and be numbered in Arabic numerals.

7. Organization of manuscript

The article must contain the following elements, in the following order:

1 Information about the author – Name and surname, title of the author, name of the institution where the author is employed (affiliation) and the author's e-mail address.

2. Title of the paper. – The title should be clear and precise.

3. Abstract. – This is a brief presentation of the article content, which contains the research goal, methods, results, and main conclusions. It should be in the same language in which the paper was written. In terms of volume, it should contain 100 to 250 words or 4 to 8 sentences, or a third to half of the printed page. It stands between the title and keywords, after which the text of the article follows.

4. Key words. – The terms or phrases which best describe the content of the article. It is allowed to write up to five words, i.e. phrases.

5. Text of the article. – The central part is the text of the article in which the author uses appropriate tools while processing the writing of a scientific paper.

6. List of used literature. – After the text of the article, the list of used literature is specified in alphabetical order by authors' last name.

The list is given according to the Citation instructions, with the year of publication coming right after the author's, i.e. editor's name. At the end of the information on an article or a paper in the collection of papers, the pages of the cited paper are given.

Examples:

- A book: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London
- A chapter in the book by several authors: Buchanan Allen (2010): "The Legitimacy of International Law", 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): *The Philosophy of International Law*, Oxford
- A paper: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502-521

The papers by the same author are specified in chronological order. If several papers have been written by the same author and published in the same year, the year of publication is accompanied by the letters "a", "b", "c" etc.

Examples:

- Cassese Antonio (1999a): "Ex iniuria ius oritur. Are We Mowing towards International Legitimation of Forcible Humanitarian Countermeasures in the World Community?", *European Journal of International Law*, 1/1999, 23-30
- Cassese Antonio (1999b): "A Follow-Up: Forcible Humanitarian Countermeasures and *Opinio Necessitatis*", *European Journal of International Law*, 4/1999, 791-799

7. Summary. – Summary is written at the very end of the text i.e. It can be the same as the abstract, but could also be wider in extent, yet no longer than one page. If the paper is written in Serbian language, the summary in English language should also be submitted.

8. The levels of the titles. - Depending on the text, the titles can have different levels. Therefore the following method is used for marking different title levels:

1. The First Level Title

(centre align, regular, bold, Arabic numerals)

1.1 The second level title

(centre align, italic, Arabic numerals)

1.1.1. The third level title

(Above the beginning of the paragraph, italic, Arabic numerals.)

To achieve complete clarity about the title levels, authors are advised to refer to the past issues of "Megatrend Review" journal available in PDF forms, under Archive, or contact the Editorial secretary via e-mail.

Depending on the specific characteristics of the text, and with the aim of achieving clarity of the paper's structure, the editorial office reserves the right to edit the titles in a slightly different way, leaving the original heading divisions.

9. Citations. – The used literature is to be cited according to the instructions for citations given below.

10. The address of the Editorial Board. – The papers are submitted via e-mail to the following address: **megatrendrevija@megatrend.edu.rs**

Editorial Board
Megatrend Review
Megatrend University / Megatrend univerzitet
Bulevar maršala Tolbuhina 8
11070 Belgrade, Serbia
Telephone: + 381 11 220-31-50

IV. INSTRUCTIONS FOR CITATIONS

1. General rules

1. Name of the author. - In writing author's name, surname is written before the first name. If there is the middle name/letter, it is written between surname and the first name.

Example: Shaw N. Malcolm

2. Several authors. – Names of the several authors are separated by commas.

Example: Simma Bruno, Alston Philip

If there are more than three authors, only the first author's surname and first name are specified, followed by the italicized et al. words (et alia).

Example: Henkin Louis *et. al.* (1993): *International Law: Cases and Materials*, St. Paul. Minn.

3. Pages. – When a particular page is specified (of the book or the paper), 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: Akehurst Michae (1984)]: *A Modern Introduction to International Law*, London, 9, fn 2.

5. The repeated citation of the same article. – When an article that has been cited before is recited, the author's surname and first name are specified, followed by the cited page, separated by a comma, without using *op. cit.* etc.

Example: Akehurst Michael, 15.

If several papers by the same author are specified, the author's surname and first name are stated, followed by the brackets with the year when the paper has been published and followed by the number of the page.

Example: Akehurst Michael (1984), 15.

When specifying several papers written by the same author, published in the same year, papers are specified in the literature list (which is always given at the end of the paper) by adding Latin letters “a”, “b”, “c”, etc to each paper. They are also stated as such when cited in footnotes.

Example: Akehurst Michael (1984a), 15.

6. Recitation of the previously cited article. - If a piece of data from the same page of the same paper cited in the previous footnote is cited again, only the Latin abbreviation Ibid. (from *ibidem*) is used without giving any other data.

Example: Ibid.

If a piece of data cited in the previous footnote is cited again, but from a different page, the Latin abbreviation Ibid. is used, followed by a comma and the number of the page.

Example: Ibid, 54.

7. Foreign names. – In papers submitted in Serbian language, foreign names are transcribed, i.e. written as they are pronounced in Serbian, and when first mentioned in the text, the author's surname and first name are given in their original form within the brackets.

Example: Tomas Hobs (Thomas Hobbes)

2. Books

1. General. – The books are cited in the following way:

1) author's surname, 2) author's first name, 3) the year of publication in brackets, 4) colon, 5) title of the book in italics, 6) place of the publication in lowercase (ordinary letters), 7) number of the page (without any additions), 8) footnote which is being cited.

If the information on the publisher is given as well, it is written in lowercase (ordinary letters) before the place of the publication.

Example: Scott V. Shirley (2010): *International Law in World Politics*, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder – London, 71, fn 45.

2. Several editions. – If a book has several editions the number of the edition need/need not be specified in the superscript.

Example: Scott V. Shirley (2010²): *International Law in World Politics*, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder - London (explanation: 2010² - second edition, published 2010)

3. Editors. – If a book has one or more editors, the editors' surnames and first names are given first, separated by commas, then the sign “ed”, or “eds” is

written if there are more of them, followed by the title of the book in italics, and finally the place and year of publication.

Example: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.) (2010): *The Philosophy of International Law*, Oxford.

If there are more than three editors, the data only for the first editor is given followed by a comma, then “et al.”, and finally “ed.”.

Example: Hamilton P. et al. (eds.) (1999): *The Permanent Court of Arbitration: International Arbitration and Dispute Resolution*, Kluwer International, The Hague-London-Boston.

4. Chapters in a book. – A chapter in a book with an editor is cited by giving the following: 1) authors surname and name, 2) year of publication in brackets, 3) colon, 4) title of the chapter in lowercase (under inverted commas), 5) comma 6) number of pages that are cited, 7) “in”, 8) editor’s surname and name, 9) “(eds.)”, 10) title of the book in which the cited text is in lowercase (in italics) and 11) place of publication.

Example: Buchanan Allen (2010): “The Legitimacy of International Law”, 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): *The Philosophy of International Law*, Oxford.

3. Articles

1. General. – The articles are cited in the following way: 1) author’s surname, 2) author’s name, 3) year of publication in brackets, 4) colon, 5) title of the article in lowercase in ordinary letters under inverted commas, 6) title of the journal (book of proceedings, etc.) in italics, 7) issue and year separated by a slash, 8) number of the page (without any additions), 9) number of the cited footnote.

Example: Osakwe Chris (1971): “Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations”, *American Journal of International Law* 3/1971, 502, fn 1.

2. The abbreviation of the journal title. – If the title of the journal (collection of papers etc.) is a long one, when cited for the first time its abbreviation is given in brackets, which is later used when the same journal (book of proceedings, etc.) is cited again.

Example: Osakwe Chris (1971): “Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations”, *American Journal of International Law (AJIL)* 3/1971, 502-521.

4. Regulations

1. General. – Regulations are cited in the following way: 1) title of the regulation is given in lowercase (in general letters), 2) journal/magazine in which the regulation is published is given in italics, 3) number of the issue and the year in which the journal is published are given at the end.

Example: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

2. If the regulations are re-mentioned. – If a regulation is mentioned again later in the text, at the place where it appears for the first time its short title is given within the brackets, with the words “hereinafter referred to as” preceding it.

Example: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije (u daljem tekstu: Zakon o službama bezbednosti), *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

3. Amendments. – If a regulation has been changed and amended, one by one, the numbers of issues and year of the journals are given in the original text, i.e. amendments were published.

Example: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007, 72/2012.

4. Articles, paragraphs and items of regulations. – Articles, paragraphs and items of regulations are written separated by a slash, the number of the article comes first, followed by the number of the paragraph, and finally that of the item, etc.

Example: UN Convention on the Law of the Sea (1982) čl. 1/1/5/a/i.

5. The Internet texts

The citation of the text from the Internet should contain: 1) name of the author of the cited text (if it is the author's text), 2) title of the cited text under inverted commas, 3) data on where the text was published (if it is published in a printed version), 4) internet page, 5) date of the access to the page.

Example: Bradley A. Curtis, Gulati Mitu: “Withdrawing from International Custom”, *The Yale Law Journal* 2/2010, 233-241, <http://yalelawjournal.org/images/pdfs/912.pdf> (18.11.2012).



UNIVERZITET
MEGATREND
JOHN NAISBITT UNIVERSITY

www.megatrend.edu.rs