

MEGATREND REVIJA

MEGATREND REVIEW

1 | 2021

MEGATREND REVIJA MEGATREND REVIEW

1/2021



Megatrend univerzitet, Beograd
Megatrend University, Belgrade

MEGATREND REVIJA • MEGATREND REVIEW

№ 1/2021

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 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 Vesna BALTEZAREVIĆ, PhD

Članovi iz inostranstva / International Members:

Doc. dr Zijad BEĆIROVIĆ, 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 Yury V. KULINTSEV, PhD – North-East Asian Strategic Issues and SCO Center, Institute of Far Eastern Studies, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Professor Jana 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. OZGERCIN, PhD – Department of Politics, Economics & Law, The State University of New York, USA

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

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

Assistant Professor Olja MUNTILAK – IVANOVIĆ, PhD – Faculty of Sciences, The Department of Geography, Tourism and Hotel Management, University of Novi Sad, Novi Sad

Direktor izdavačke delatnosti /

Publishing Director

Branimir TROŠIĆ

Pomoćnik glavnog urednika /

Assitant to the Editor in Chief:

Mirjana TOPIĆ

Lektor za srpski jezik /

Proofreader for Serbian language:

Dr Maja RADONIĆ

Lektor za engleski jezik /

Proofreader for English language:

Mirjana TOPIĆ

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

* * *

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

* * *

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

* * *

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

The Library of Congress Catalog

Megatrend review: the international review of applied economics.

LC Control No.: 2007201331

Type of Material: Serial (Periodical)

Uniform Title: Megatrend Revija. English.

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

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

Description: v. : Megatrend University of Applied Sciences, [2004]-

Year 1, no. 1 ('04)-

ISSN: 1820-4570

CALL NUMBER: HB1 .M44

CIP – Каталогизација у публикацији

Народна библиотека Србије, Београд

33

MEGATREND revija = Megatrend Review / glavni urednik Vesna Baltezarević.

- God. 1, br. 1 (2004)- . - Beograd : Megatrend univerzitet, 2004- (Bor : Tercija). - 24 cm

Tekst na srp. i engl. jeziku. - Preuzeo je: Megatrend review = ISSN 1820-4570. - 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

JAVNE POLITIKE – PUBLIC POLICIES

MILAN STAMATOVIĆ; SNEŽANA MAKSIMOVIĆ; LJUBIŠA STAMATOVIĆ MONITORING AND EVALUATION OF THE ADOPTED STRATEGICS DOCUMENTS IN SERBIA	1
RICHARD DOUGLAS KAMARA ACCOUNTABILITY IN THE CONTEXT OF COOPERATIVE GOVERNANCE AND LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT (LED) IN SOUTH AFRICAN LOCAL GOVERNMENT	23
ANĐELIJA ĐUKIĆ MEDIJSKO UOKVIRAVANJE TRGOVINE LJUDIMA	43

EKONOMIJA – ECONOMICS

JELENA VITOMIR; ĐORĐE LAZIĆ; NOVO PLAKALOVIĆ ANALIZA MINSKIJEVOG MOMENTA U SISTEMU VALUTNOG ODBORA U BOSNI I HERCEGOVINI	63
MARIJANA JOKSIMOVIĆ; JOZEFINA BEKE TRIVUNAC UTICAJ COVID-19 NA BANKARSKO POSLOVANJE	79
NEMANJA GOGIĆ GRINFILD INVESTICIJE KAO OBLIK INVESTIRANJA U SRPSKU PRIVREDU	91

POLITIKA I BEZBEDNOST – POLITICS AND SECURITY

VELIMIR ISAKOVIĆ; DRAGAN ĐURĐEVIĆ ZAMOR KAO PRETNJA U CIVILNOM VAZDUHOPLOVSTVU	105
NATAŠA STEVANDIĆ EKONOMSKI ASPEKT PRANJA NOVCA	125

MENADŽMENT I MARKETING – MANAGEMENT AND MARKETING

RADOSLAV BALTEZAREVIĆ; IVANA BALTEZAREVIĆ UTICAJ BOJA U EMOCIONALNOM DIZAJNU LOGOTIPA	145
NEBOJŠA PAVLOVIĆ; MILOŠ KRSTIĆ; Marija Lakićević PERFORMING THE ACTIVITIES OF TRAVEL AGENCIES IN SERBIA DURING THE COVID 19 VIRUS PANDEMIC	159
MILENA PODOVAC KOMPARATIVNA ANALIZA PONUDE GRADSKOG TURIZMA BEOGRADA I SOFIJE	177
ALEKSANDRA SLAVULJICA-GARDAŠEVIĆ UTICAJ COVID-19 NA HOTELIJERSTVO I AVIOSAOBRAČAJ – PRIMJENA KRIZNOG KOMUNICIRANJA I PRILAGODJENE MARKETING STRATEGIJE TOKOM PANDEMIJE	195

PRAVO – LAW

IVANA MIREVSKA ETIČKI I PRAVNI ASPEKTI PRAVA NA DOSTOJANSTVENU SMRT	213
SPISAK RECENZENATA / LIST OF REVIEWERS	231
OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU I UPUTSTVO ZA AUTORE	235
GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL AND THE INSTRUCTIONS FOR AUTHORS	254

MONITORING AND EVALUATION OF THE ADOPTED STRATEGICS DOCUMENTS IN SERBIA

Abstract: *This paper examines the application of strategic planning in Serbia. The research focus is on the definition of strategic goals and on the selection of strategic priorities. In order to meet goals, each strategy defines appropriate action plans for its implementation. Action plans thoroughly define activities, measures and projects, activity-bearers, implementation deadlines, success indicators, funds, financing sources, legal and institutional framework. Paper investigates the current practice of strategic documents implementation. Further, issues with monitoring, reporting and evaluation are examined. Finally, recommendations have been made for more transparent and efficient management, aiming to improve the allocation of budgetary and non-budgetary funds.*

Keywords: *strategic planning, strategic management, public policies, efficient management*

* Business and Law Faculty, University MB, Belgrade, Serbia; stamatovicm@sbb.rs

** PBusiness and Law Faculty, University MB, Belgrade, Serbia; galena.mcl@gmail.com

*** University Union; Belgrade, Serbia; ljubisastamatovic@gmail.com

1. Introduction

In modern public sector management, strategic planning has become the synonym for structured and integrated approach to public policy, based on facts, analysis and consensus. It is launched to fulfill and implement broader policy goals, or to react to the complexity of a problem. Establishing multiyear developing guidelines in the public sector context includes the definition of desired goals and means of their fulfillment.¹ Strategic planning of the local self-governments' sustainable development has been an indispensable management segment in Serbia since 2000. When it comes to legal regulation, strategies are connected by several laws: The Law on the Budget System,² The Local Government Law,³ The Regional Development Law.⁴ Most of strategies adopted in local governments in Serbia are technically written analyses of economic, developing, legal and institutional advantages, or obstacles that need to be overcome in developing strategic goals for advancing developing potential of the municipality.

Methodologies include all principles of quality strategic planning in defined time frame and according to desired standards. However, there are no precise data how far and to which extent they have been practically applied. Most of defined strategic goals haven't been synchronized on either vertical or horizontal level. Problems often overlap, the lack of two-way cooperation between the institutions has been noticed; there is no precisely defined executive body, that is, public enterprise or institution in charge of strategic goals implementation. In defining priorities, there is a problem of synchronizing priorities between republic strategies and local project priorities. There are many goals that are unattainable, or they are not attainable in defined time limit.⁵ There are no clearly defined mechanisms for participatory approach, that is, the participation of all concerned parties, in strategies creation as well as in their implementation as a form of control tool of local authorities. In strategies, there are no developed indicators for monitoring the strategies implementation fulfillment, which should help the decision makers to find out about what has been achieved, about faced problems, which priority areas have been meeting the planned goals and what benefits the citizens have had from municipal projects.

¹ Rabrenović, M.(2011) „Strategic management in public sector“, Official Gazette of the Republic of Serbia, Belgrade, pp. 45.

² Official Gazette of the Republic of Serbia, The Law on the Budget System [on Serbian], 54/2009, 73/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013, 108/2013, 142/2014, 68/2015, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019 i 72/2019)

³ Official Gazette of the Republic of Serbia, The Law of State Government, 79/2005, 101/2007, 47/2018, 30/2018.

⁴ Official Gazette of the Republic of Serbia, The Law of Regional Development, no. 51/2009, 30/2010, 89/2015.

⁵ Pavlović-Križanić, T.(2010) „Handbook of Strategic Planning and Local Development Management, Center for Regionalism and Friedrich Ebert Stiftung, pp. 30-36.

The research subject of this paper is focused on defining the implementation process and control of strategic documents implementation. In accordance to this, the aim of the paper is to underline that monitoring and evaluation are not an additional administrative burden but a useful managing tool which can help local self-governments to use public resources in a more transparent and responsible way, in order to create benefits for the community as well as to generate new ideas for future activities. Dealing with these issues is systematic in its nature and it takes development of the way of managing the strategies creation which will define different roles and responsibilities of all participants. Also, management and monitoring require constant update and evaluation according to the extent of realization and results fulfillment.

2. The concept and key stages of strategic planning

The main goal of strategic planning is to clearly establish goals, priorities and strategies, and define measures for evaluating the success in defined goals fulfillment. The mere existence of strategic plans in Serbia doesn't mean that there is systematic management and operation. Development strategy is a process of integrated planning regarding all common issues (social inclusion, IT society, environment etc.). As an overarching strategy, it should define guidelines, goals and measures relevant to all sectors, thus participating in creation of favorable conditions for all other undertaken plans at the municipality/city level.⁶ Lately, there has been some serious systematic work on establishing planning process and procedures, local strategies preparation and creation, integrated planning importance and synchronizing the strategic plans and activities and action plans with preparation process and budget execution, the project cycle establishment, as well as monitoring process establishment and attained result report. Long-term development strategy, that is, Strategy for Local Sustainable Development recognizes three main sectors: economic, social and environmental protection sector. Within the Strategy, sector plans are made for each of the three sectors, and often there are further divisions within each of the sectors. The planning and creation process of the development strategy is initiated by local self-government.

Its implementation is based on bottom up principle, which implies definition of priorities through consultative processes of all levels of authority and all sectors of the society. It is considered that there are three groups of municipalities in Serbia:

- The municipalities that have a comprehensive developing local community plan.

⁶ Stamatović, M., Maksimović, S., Sućeska, A.(2020) „Risk Management as a part of the Internal System of financial controls-practice in the public sector of Serbia“Panevropski univerzitet Apeiron, Fakultet poslovne ekonomije, Economy and Market Communication Review - EMC Review, Vol. X, No 2.

- The municipalities that have only sector plans (in areas estimated by the municipalities themselves to be the most important for development, or those are the municipalities that had provided external financing).
- The municipalities with no sector plans.

The strategic plans quality depends on the way the planning process itself is organized, to what extent specific needs of every community have been defined, to what extent the real estimation regarding available funds and human potentials has been effected, and it also depends on the number of the participants in the process (the employed as well as all other concerned parties). The strategic document includes the current overview, the description of the main problem but also of the advantages, SWOT analysis, defined strategic goals and priorities, and it's most important part is the action plan, that is, the list of project ideas. Thus defined plan is the basis for sector action plans creation and the source of ideas for project registration at numerous domestic and foreign funds.

In the implementation process there is often no impression that the chosen priorities are underlined in strategies when, for example, we want to apply for some projects, for which external funds for financing and co-financing are provided. In this sense the comprehensive approach is not realized, and not all environment factors are taken in consideration, such as demographic trends, microeconomic situation, political trends or social movements. Instead, certain segments are chosen to be developed according to the given model.⁷ Methodologies for integrated planning of the local self-governments' development should help facilitating and equalizing planning practice, responsible and proactive development management in accordance with the existing legal frames which define development planning on the local level. The main principles of Development Strategies creation:

- The local self-governments' units govern the process of strategies creation.
- They are responsible for the creation process as in this way they strengthen institutional and technical capacities, with the aim of efficient plans implementation and increase of absorptive capacities of a municipality/town.
- The strategy creation approach is participatory, as it includes all concerned parties.
- The process is divided into five stages repeated over 10-year-cycles, while the management and evaluation require constant updating according to the extent of realization and achieved results (Table 1.).

⁷ Bataljević, D., Jerotijević, D., Logarušić, D.(2016) „Uporedna analiza Najpoznatijih modela lokalne samouprave“, Ekonomika, Niš, Vol.62, pp.141-154.

Table 1: *Five main stages of Strategic development creation process*

STAGES	DOCUMENTS
0. The initiation of the strategic planning process	Organization structures – regulations
1. The current state analysis – community profiling	Sustainability reports
2. Priorities, prospects and goals defining.	Strategic documents
3. Projects and activities for defined results	Action plan
4. Implementation, management, monitoring	Managing system
5. Marketing and communication	Marketing and communication plan

Integrated approach starts with the hypothesis of inter-dependence between natural, social and economic aspects of a community and has to contain time dimension (long, medium or short term). It is important to emphasize that integrated approach implies that every sector and every level contain their main focuses, and that in interaction they should achieve a synergetic effect in the form of sustainable and fair development for the entire community.

The participation in planning local development implies taking active part of all concerned parties (citizens, civil society, private sector and marginal groups) in all stages of local development management, in both planning and plans realization. Standardization assumes defined form of planning for all local self-governments. In this respect, standardized methodology includes strategic, tactical and operative level of planning, which synchronizes long, medium and short term.⁸ Such a strategy is a unique systematic document and not a mechanical sum of plans. For municipal authorities the strategy is a basic instrument for development management, which helps it to balance conflicted requirements for results achievements in short and long term. The first planning level is strategic platform with a prospect and goals of the community long term development. Strategic platform comprises a period of ten years. The second level is the elaboration of the strategic platform through appropriate plans of economic and social development and environment improvement with high degree of their synchronization.⁹ The time frame of sector plans is five years. The third operative level involves operationalization of the strategic platform and sector plans through elaboration of financing and execution models, including the preparation of organizational and human capacities.

⁸ Maksimović, S., Lunjić, A., Parojčić, D.(2020) „Financial management and control - A New Management Concept in the Context of the Serbian Public Sector“, *Megatrend revija*, Vol.18. No.2.

⁹ Efimov, Lj.,Trpeski, P., Gockov, G.(2016) „A comparative analysis of the most popular models of local government“, *Ekonomika, Niš*, Vol 62. pp.29-48.

3. Strategy implementation – what have we achieved?

For the success of a strategy, it is not only necessary for it to be well formulated, but the conditions should also be created for its consequent implementation. Although it is logical that the strategy should be formulated first, and then executed, it is still very useful to realize, at the moment of its formulation, the extent and type of changes which its implementation will require. While in strategy formulation the enterprising ingenuity and vision of the strategy coordinator come forward, in implementation the skill and talent to do the work in the right way is of crucial importance. For strategy definition extrovert orientation and external factors are often more important, while for the implementation what is predominantly important is internal organization which will enable the realization of desired performances through motivation, communication, coordination and control of the executors' activities.¹⁰ There are also some dangers for the strategy success in the domain of strategy formulation and implementation, which is shown in the table 2.

Table 2: *Diagnosing of strategic problems*

		Strategy formulation	
		Good	Bad
Strategy implementation	Good	Success	Roulette
	Bad	Difficulties	Failure

For the strategy success it is necessary to acknowledge external and internal challenges and limitations, as well as to create organizational, motivational, resource and other possibilities for its implementation. The roulette situation is characterized by badly formulated strategy which can be corrected through its implementation. This means that during the implementation the difficulties are pointed at and the change of the strategy is initiated. Similar difficulties also can arise when the strategy is well formulated but poorly implemented.¹¹

In such cases there is often unjustified opting for strategy change, instead of systematic removal of obstacles for its implementation. Finally, the failure is inevitable when the strategy is poorly formulated and equally poorly implemented, so there is confusion about the right failure diagnosis and the order of the actions. Depending on the extent of changes that are needed to be done, the scope and the nature of efforts which are needed in the implementation strategy will also differ. Of course, we talk about the changes which are in the function of the goals and strategic priorities fulfillment and they have operative and long

¹⁰ Serbia–Local Government Reform Program–SLGRP(2002) „Model of strategic plan of municipality“, Belgrade.

¹¹ United States Agency for International Development –USAID (2008) „The Guide of strategic planning for towns and municipalities“, Belgrade.

term dimension.¹² When there are only minor problems, and there is no pressure for their quick solution (implementation horizon is long enough), the implementation strategy will include evolutionary intervention, that is, incremental changes.

If there are small changes in short terms, they are made by direct reaction of the strategy executors to the critical points (managing intervention). If there are changes which cannot tolerate delays, we are talking about complex intervention, when the strategy coordinator has to include all concerned parties and to synchronize activities with changes report.¹³ And, when there are major long term changes, it is necessary for them to be made in stages (sequential intervention). Each of the given approaches has its good and bad sides, so the strategy coordinator has a task to clarify and operationalize the solutions through communication and coordination processes, and to adapt the implementation system with anticipation of possible obstacles which can appear on the way of successful implementation.¹⁴ For efficient implementation processes management apart from organization structure, resources allocation and relevant procedures creation designing, it is also necessary to make a selection of people for key responsibilities, and establish appropriate IT system. Implementation predominantly depends on the people, so the most important precondition is the skill of strategy coordinator to ensure propulsive realization of the defined strategy through communication and coordination processes.

The final phase of strategic management process is control and revision of the strategy. The planning and the control are processes which are closely connected and there is no point in planning if these processes cannot be controlled. Also, the control is not valid if there was no planning before it. These are two processes which stimulate and enrich one another.

Control activities are based on legal regulations, rules and internal procedures which thoroughly arrange control activities.¹⁵ Institutions arrange control procedures, authorizations and responsibilities primarily according to the current legal regulations, and internal acts. Internal acts are needed to arrange strategic planning processes, processes of the budgetary bookkeeping, public procurement processes and procurement where law is not applied, contracting, record of business events and transactions, assets (tangible and intangible), payment of own

¹² Hilb, M. (2008) „New Corporate Governance: from good guidelines to great practice”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 13, pp. 569-589.

¹³ Hinna A., Scarozza, D., Rotundi, F. (2018) „Implementing risk management in the Italian public sector: Hybridization between old and new practices”, *International Journal of Public Administration*, 41(2), pp. 110-128.

¹⁴ Municipal Improvement and Revival Programme MIR2 (2008) „Strategic planning and implementation, 2nd phase, Jablanica and Pcinja District”, Leskovac.

¹⁵ Maksimović, S., Stamatović, M. (2018) „Risk management as a part of management public investment projects”, 4th - International Scientific Conference International Scientific Conference- Innovation as an initiator of the development, Faculty of Applied Management, Economics and Finance, Belgrade.

revenues, refund of the non-earmarked funds or budgetary funds which are left at the end of a budgetary year. Considering the fact that implementation of the given processes takes a large number of organizational units, it is very important that the rules and procedures, participants' responsibilities and authorizations, control procedures and prescribed forms and patterns are clearly established.¹⁶

Strategies implementation in Serbia has not shown adequate and expected results, because thus conceived development management requires the existence of a certain legal, institutional and methodological frame as well as administrative capacity which will ensure efficient realization of developing policies in all domains affecting the sustainable development and citizens' quality of life, and which have been defined in adopted strategic documents.¹⁷ Regarding the fulfillment there are no precise data on how far and to what extent the implementation of strategic documents has been done in practical terms.

The focus of the analysis of this paper was on the employees of local economic development offices, non-heads of finance departments in local self-governments in Serbia and directors of public companies that should monitor all activities in their organization, as well as whether the control activities are functioning properly; whether the control environment appropriate, whether the risks and opportunities have been adequately addressed, all with a view to achieving the set goals in the strategic documents as well as in the operational plans. During the last decade of strategic planning practice in Serbia, it can be observed that the realization of public policies remains at the level of promise, so management practices using goals in addition to control and monitoring function are aimed at strengthening strategic policy and preserving integrative processes, and the holistic approach of strategic management will be analyzed in the paper. through the creation of a new framework for establishing best practice in the field.

In accordance with the identified problem and the subject of the research, the basic hypothesis of the research is:

- Exclusively set system for monitoring and evaluation of adopted strategic documents is an effective mechanism for defining feedback, comparing results with set goals, determining size and significance of deviations and taking appropriate actions using all available resources in effective and efficient manner that accomplish the goals.

Specific hypotheses:

- The planned objectives in the strategic documents are the basis of monitoring and evaluation.

¹⁶ Ministry of Finance of the Republic of Serbia (2019), „The manual for financial management and control”, Belgrade.

¹⁷ Maksimovic, S.(2016), „Relatonship between strategic planning and program budgeting in the function of efficient management of public policies”, Doctoral dissertation, „Union-Nikola Tesla” University, Faculty of Business and Industrial Management, Belgrade.

- The monitoring and evaluation system must be explicit and codified. Also, unambiguous principles must be used in building a monitoring system.

Monitoring and evaluation are very important steps in the public policy cycle and are part of the „learning” phase of public policy, in which it is necessary to monitor the implementation of a given public policy.¹⁸ It is for this reason that attention in this work is focused on assessing the current state of the achievement of the set goals and progress in implementing the results defined in the existing strategic documents. The research conducted at the Belgrade Institute of Economics and Law during September 2019 and February 2020 included an analysis of the capacities of local governments in Serbia in the field of established monitoring system, i.e. monitoring the implementation of adopted strategic documents. The results of the analysis are based on the responses of employees in the Local Economic Development Offices and heads of financial services from 79 municipalities (52.7%), who sent a questionnaire response from 120 municipalities to which the questionnaire was sent. In a group of 32 public companies founded by the Republic of Serbia, 20 companies were analyzed through interviews with company directors who participated during the two lecture cycles. Secondary data available on public company websites were also used.

According to the last mapping of the strategic plans done every year by Standing Conference of Towns and Municipalities (SCTM), in Serbia there are 897 registered planning processes in municipalities, as well as 488 adopted valid plans.¹⁹ The conducted analysis suggests that the strategies of sustainable development exist in all surveyed municipalities. General urban plan (in 49 surveyed municipalities), Spatial plan (in 13 surveyed municipalities), Action plan for local economic development (in 5 municipalities), Detailed zoning plans (only in one of surveyed municipalities), Plan for capital investment in two surveyed municipalities.

Through our research we found that with the methodological frame used for local strategy creation 72 subjects (91.1%) were familiar with it, while 7 (8.9 %) of them said they were not familiar with it. All strategies are multiyear - mostly with time range of 5-10 years, and in some, the year of the document termination is not defined. Most of the strategies were prepared by small number of experts, without the participatory approach, and they mostly don't define mechanisms for efficient application, or the principles of responsibilities and authorization distribution in implementation and monitoring of defined goals.

¹⁸ Jang, O., Kvin, L. (2003) „Writing Effective Practical Policy Proposals: A Guide for Practical Adviser politics in

Central and Eastern European countries”, Open Society Institute, Belgrade.

¹⁹ Standing Conference of Towns and Municipalities–SCTM (2015), Analysis of strategic planning and program

budgeting on the level of local self-governments, Belgrade.

Although still in evolution, the Sustainable Development Strategy still proves to be a useful tool in local development management. Namely, most of the subjects think it affects the formalization of the planning process which develops tools for managing development process, that is, 77.2%, while 11.4% think it strongly affects the process and there are 11.4% of those who agree with this statement. The answers are thus encouraging, but the level of their knowledge is not on the highest level – 86% believe they have average knowledge on the planning process so this requires further improvement. When it comes to the statement *Developing strategy broadens perspectives and suggests codependence between developing activities as well as the need for coordination of developing agents* 69.6% of the subjects think the strategy does this to a significant extent 12.7% think the strategy does this to a very significant extent and 17.7% think the strategy does this on an average level. Their knowledge correlates to their attitudes. Regarding the statement *the Strategy enables regular control and monitoring of developing activities*, 51.9 % think the strategy does this to a significant extent, 12.7% think it does this to a very significant extent, 35.4% think it does this on an average level but their knowledge does not correlate to the attitude, considering the fact that the subjects think they have average level of knowledge on the given statement of 87.3%.

In most of strategic documents there is no clearly defined organ in charge of strategic goals implementation, or clearly arranged net of coordination between local and republic authorities' institutions in charge of their implementation in order to improve the development of local self-government units.

4. The monitoring of strategic documents based on the results

The monitoring of the strategy is crucially important for the result management and implementation and it consists of constant collecting of data on certain programs and projects realization within the strategy.²⁰ On the strategy level the strategy coordinator receives a report on progress measurement and trends which he has to analyze based on already known activity plan. Monitoring provides the decision makers with the opportunity to constantly monitor feedback on programs and projects monitoring and we can ask a question –how often and how detailed reports are expected? Regarding this, strategy coordinator needs to make appropriate decisions in order to identify actual and possible success as well as problems soon enough so as to react in due time.²¹ Sometimes reports are too extensive to be useful while others are too general and thus equally

²⁰ Standing Conference of Towns and Municipalities–SCTM (2012) „Monitoring and evaluation of strategies of local sustainable development”, Belgrade.

²¹ Parashkevova, E. (2020) „Integrating Project Risk into Risk Management Strategies in Public Sector Organizations”, International E-Journal of Advances in Social Sciences 6 (16), pp. 283-293.

irrelevant. Although, too frequent reports can take too much of coordinator's time, and too long intervals between the reports can make it difficult to spot the problems timely. For this reasons, it is necessary at the very beginning to decide which data and in which form are necessary regarding standard formats for information delivery.

The monitoring (RBM) of public policy is a continuous process of gathering and analyzing information in the flow of a strategic document, with a focus on the results / outcomes of public policy performance, in order to compare the quality of implementation of a given policy against the set goals.²² RBM is a powerful management tool that helps state institutions show impact and outcomes to their stakeholders and target groups. It is similar to a process (implementation) monitoring system, but reaches further in its focus - results-based monitoring does not end at implementation, i.e. with inputs, activities and outputs, is already predominantly focused on outcomes and impacts.

Defining results is critical to a results-based monitoring system (RBM). The construction of this system is deductive to the process by which inputs, activities and outputs are derived from defined outputs. The baseline and target value indicators are key elements of a performance monitoring framework in the implementation of public policies adopted by specific strategic documents. The preparation of the monitoring process requires a detailed analysis of the situation / problem to determine the long- and medium-term goals, as well as specific measurable results (SMART). Indicators for their monitoring are defined on the basis of precisely defined goals and results. Quality definition of goals and results in the strategy document, at all levels, is a good basis for determining quality indicators, and thus for successful monitoring and evaluation of the adopted strategic document.

Determining the results involves understanding the hierarchy of results and the resulting hierarchy of indicators. There needs to be a logical correlation between long-term (impact), medium-term (outcomes) and short-term (output) results.²³ In the RBM approach, there are different levels of outcome and output determination. Sometimes they are difficult to distinguish, but in essence the definition of the resultant level depends on the level of document aggregation, for which a logical framework matrix is developed. It is important that results be defined at the level of what one wants to achieve, so that change in the reality that we want to act can be seen.²⁴

²² Kusek, J. Rist, R. (2004) „A Handbook for Development Practitioners: Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System”, The World Bank, Washington.

²³ Žarković-Rakić, J., Aleksić-Mirić, A., Marić S., Miletić, J., Lazarević, M. (2012) „Handbook for Monitoring and Evaluation of Public Administration Reform Policy”, Foundation for the Development of Economic Science, Belgrade.

²⁴ John, P. (2002) „Quantitative research in Theory and Methods in Political Science”, Devid Marš, Geri Stoker, Palgrave, New York, USA.

Based on the monitoring of progress in reaching the identified target values of the indicators, the degree of achievement of the defined goals is monitored. The evaluation of the strategy is the process of the periodical evaluation of its: relevance, output, effect and efficiency based on predefined strategic and operative goals. Evaluation estimates the content of certain projects and activities by which the whole plan is realized and conclusions are made about the success of their realization. It is necessary to make a difference between the monitoring indicators and the evaluation indicators.²⁵

Monitoring indicators provide the information on the way resources are used, level to which the planned goals are met, the amounts of sustenance, number of users etc. The three main elements of efficient monitoring are:

- The output measuring frame (indicators).
- The reporting mechanisms.
- An independent and objective group of concerned group representatives (workgroups) which is enabled to have insight in reports and to recommend initiative for intervention based on an objective estimation.

The monitoring practice is a standard characteristic of goal-oriented management and is a mechanism which ensures objective monitoring and constant review of the programs and projects implementation. On the local level, it is systematic and regular monitoring of the progress in implementation of the strategy and action plan realized in monitored period. The monitoring does not just follow the strategy implementation but also looks at way of priority projects preparation and their implementation and realization regarding the plan. Within these processes the data are collected about the achievements and spent resources, based on which it is measured to which extent the beforehand defined goals have been fulfilled.²⁶

The evaluation is directed to the analysis of the support system effectiveness and provides the information on support measures effects, and information on reaching the strategic goals, that is, the goals of each and every measure.²⁷ The aspects of evaluation are: the relevance evaluation (compatibility between the effects and actual needs) and the sustainability evaluation (the expectations connected to long term and effect of certain measures). The evaluation primarily pertains to 'intervention logics' and helps answer the questions such as:

- Which change has been made?
- What has functioned and why?

²⁵ European Commission (2006) Indicators for Monitoring and Evaluation: An indicative methodology, The New Programming period 2000-2006, Working Paper 3, Brussels.

²⁶ Standing Conference of Towns and Municipalities –SCTM (2012) „Monitoring and evaluation of strategies of localsustainable development”, Belgrade.

²⁷ Cvijović, M.(2014)„Strategic planning and management on the local level in Serbia”, Chamber of Commerce and Industry of Serbia.

- What has not functioned and why?
- What could have been done differently?
- Which adjustments and changes are necessary for the next time?

The evaluation discusses the crucial issues of the policy cycle, connected to the public sector. It gives answers whether the implemented policy is in accordance with the planned general and specific goals, whether these goals are relevant for the established needs, and whether they require intervention in the context of market economy – that is, whether the intervention would be the only way to solve the problem.²⁸ In this respect, the evaluation discusses:

1. **Relevance** – to what extent the intervention goals solve the identified problems, and whether the programs contribute to the overarching political goals and EU accession processes.
2. **Efficiency** – defines the relation between the intervention expenses and what is achieved by it.
3. **Efficiency** – defines to what extent the program has contributed to the planned goals, expressed through global and operative goals.
4. **Usefulness** – establishes whether the undertaken intervention has made some changes for target groups of users compared to their initial needs.
5. **Sustainability** – monitors whether the intervention effects will last after its termination – whether the intervention will provide long term benefits.

The basic set of tools for evaluation is indicators definition, which should be done in advance, that is, at the beginning of implementation and in this respect there are four main levels of indicators:

- **The input or resource indicators** – they measure the needed input. Financial indicators are main markers because they answer whether the program is faced with the budgetary exceeding risk, running late or lack of spending.
- **The output indicators** – have to do with activities – the number of small enterprises, the duration of irrigation system setting etc.
- **The result indicators** – enable measuring immediate and direct intervention effects (the information on capacity change, the increase in social protection users, increase of basic enterprises etc.)
- **The effect indicators** – pertain to the consequences which are not connected to the immediate effects on direct users. They may have specific influences referring to the effects which happen during a certain interval of time and are directly connected to the activity and long term global effects which affect general population. The effect indicators definition is the most demanding aspect of the evaluation.

²⁸ European Commission (2006), „Common Indicators for Monitoring Rural Development Programming 2000-2006”, Commission working document d/761 Final, Brussels.

The baseline of the indicator is data, qualitative or quantitative, on the initial status of the indicator (the first important measures of the indicator) at the beginning of the monitoring or before the monitoring itself, with which the information obtained by monitoring the indicator is compared and in relation to the progress in the implementation of a given strategic document.²⁹

The target value represents the desired level of performance that will be achieved over a period of time and which is defined after the baseline of the indicator and the sum of that value with the desired performance enhancement. Goal value is generally presented as a periodic value (eg annual or biennial), that is, progress in achieving a goal over a period of time.³⁰

Monitoring and evaluation frame. The development/action plan requires a certain organization structure which usually consists of monitoring committee as an operative body for implementation.³¹ The committee has appropriate legitimacy which means that it is appointed by the municipal assembly, or the body that is equal to it, such as the town council. The committee members should be:

- Members of some sector workgroups (like representatives of some educational institutions etc.)
- Representatives of public enterprises who will physically implement certain projects or part of projects.

Monitoring committee relies on the data base created in action plan. This should be a document which is a list of activities in Excel with additional columns which indicate progress compared to the deadlines set in action plans, and above all it is a set of basic indicators which will give the report basis to the monitoring committee.³² The information provided by the monitoring committee is about the following issues:

- Whether certain activity will finish in the given time frame according to the action plan.
- Whether there is a change for certain activities (the type and reasons for the change should be given).
- Whether certain activity is cancelled or postponed (reasons).

²⁹ Krivins, M. (2014) „Ideas for operationalizing the monitoring, reporting and evaluation (MRE) systems in the Reform Strategy Public Administration (PAR) and the Action Plan for its Implementation in the Republic of Serbia”, SIGMA, Belgrade.

³⁰ Improvement of Performance –Based Management –IPBM (2011) „Methodology for Formulating and Applying Performance Measures Used in Strategic Planning Documents”, Office of the Prime Minister of Lithuania.

³¹ United Nations Development Programme and Ministry of Education-PBILD (2013) „Science and technological Development of the Republic of Serbia”, Analysis of the planning process in cities and municipalities in the Republic of Serbia, Zrenjanin.

³² Rabrenović, M. (2011) „Strategic management in public sector”, Official Gazette of the Republic of Serbia, Belgrade.

The reports should be in standardized format. They are usually made on yearly basis. They provide information on the progress and they help in making a decision about further implementation of certain activities. Thus the decision makers and users are enabled to follow the progress of the adopted Development strategy/action plan in a structural way.

The time intervals at which monitoring is carried out depend primarily on the period covered by the adopted strategic document (one-year, two-year, multi-year), but also on the nature and scope of the public policy we follow. Reporting intervals must be consistent with the timeframes for collecting the data necessary to track those results in an agreed format. One important reason for not implementing strategies is the lack of constant monitoring and evaluation in municipalities. Research results give the answer whether the mechanisms for successful monitoring and implementation of adopted strategic policies have been established. In order to avoid that the strategies become just the lists of wishes they have to be conceived in such a way to ensure their efficient and effective implementation.³³ Based on the research results we can conclude that the monitoring process organization is the main problem in integral strategic documents. The research results are compared by the SCTM analysis.³⁴ The first step should be to raise awareness of the importance and needs of systematic continuous monitoring throughout the organization through a set of explicitly defined tools, as a major obstacle is the lack of awareness and insufficient knowledge of the importance of implementing the concept itself. Tracking tools have three basic functions³⁵:

- Monitoring - all data for successful monitoring is collected and integrated into one document.
- Management - provides an overview of the current state of play during the implementation of the strategy, for each of the previous six months, which is a defined policy monitoring interval.
- Results-oriented enables process / implementation monitoring, but does not lose sight of the importance of results, and therefore demonstrates how the activities implemented contribute to the implementation of results.

Through all research components, results suggest that there is insufficient knowledge of the employees in the domain of strategic documents implementation, as the subjects' answers to all questions about their knowledge on established monitoring and evaluation process were either 1 or 2 on the 1-5 scale,

³³ Čeliković.Z.(2017) „From good guidelines to good practice:New Model of Corporate Governance in Public Enterprises in Serbia”, Economics Ideas and Practice, Faculty of Economics, Belgrade,pp. 51-68.

³⁴ Standing Conference of Towns and Municipalities –SCTM (2014) „Mapping of municipalities”, Belgrade.

³⁵ Directions for Economic Planning (2014) „Tools for strategic planning”, Sarajevo.

which is alarming information. At the same time the analysis suggests bad results of the public sector. At the same time, the analysis points to poor public sector performance. More than half of the respondents answered that they did not have a monitoring unit in place, in one third of the respondents this function was entrusted to an individual in addition to other work tasks. The most frequent argument against the public sector refers to its 'inefficiency'.³⁶

The key recommendation stemming from a detailed analysis is the following: There is no one universal model that can enable the monitoring and evaluation models to flourish in practice. The final responsibility for optimal system functioning lies with institution executive. The monitoring and control development is a constant and well documented system conceived to identify weaknesses, established measures for defects elimination, ensure implementation and monitoring of necessary corrective actions, and periodical estimation of internal controls adequacy. It is important to underline that the purpose of reporting is timely system weaknesses and defects detection with the aim of further development of the system, as well as identification of preparation and relevant progress information spreading possibilities – the progress also made in the making of decisions on further steps.

5. Conclusion

Strategic management is defined as a goal-oriented, long-term, constant, comprehensive and synergetic process which affects all aspects of life (economic, social, ecological and institutional) on every level. The successful implementation of strategic management depends of state authorities' capability to enable their personnel for public sector management. In reform processes both developing and content programming and planning process harmonization is necessary on the state and local level, as well as clear definition of indicators of success at the national level, and formulation of indicators examples according to the development domains. More detailed analysis of adopted strategic documents implementation suggests that the strategies haven't proved to be efficient in set goals fulfillment aiming at establishment of a competitive economy, poverty reduction, the rule of law, good administration building and reduction of environment pollution. What has been pointed out as the main shortcoming is inadequately established monitoring and evaluation system, as well as the lack of revision of the adopted documents according to the economic situation changes. In Serbia there is no overarching document in the form of national strategic development plan based on a long-term vision with clearly defined priorities,

³⁶ Stamatović, M., Maksimović, S., Tornjanski, A.(2016) „The comparison between public and private sectorefficiency: Are the bureaucratic procedures the source of inefficiency?“, *Ekonomika*, vol. 62, no. 3, pp. 111-122.

measures and activities for their implementation. There are some strategies with a prefix 'national', but because of their content they cannot be seen as overarching ones as they deal with strategic planning of particular sectors. Bearing in mind that strategic documents are not synchronized, as well as that there is a lack of reporting on the implementation process, it is imperative to establish synchronized mechanisms and methods of monitoring and evaluation of developing and sector strategic documents.

In order to improve the public sector management, it is necessary to clearly define roles, authorizations, responsibilities and duties, at each administrative level, as well as to establish coordinative mechanisms for managing and monitoring reports on programs and projects implementation progress. It is necessary to synchronize the dynamic of the calendar of strategic plans revision vertically and horizontally on all administrative levels, as well as budgetary calendars. Bearing in mind the EU accession aspirations, the integrated strategic planning system also needs to consider requirements and obligations stemming from the accession process. Based on the overall analysis the efficient and functional strategic planning system requires: a precise frame, a standard methodological frame of creation of strategic plans on all levels, synchronized strategic planning and program budgeting, developed monitoring mechanism, developed mechanism of strategic documents implementation monitoring and evaluation, connection of development and public institution priorities, developed institutions with the appropriate organizational, human and financial capacities for management of developing processes on all administrative levels.

In the future, it can be further studied in which way the integrated planning system enables the realization of synergetic effects in fulfillment of defined goals and measures. It would also be interesting to examine which degree of interaction allows monitoring of the realized policies top-down, as well as the way in which these interactions enable comparability and synchronization of strategic documents.

Literature:

- Andjelic, G., Djaković, V.(2013), „Public sector reform of the Republic of Serbia”, Business Economy, Vol. 7, N₀7, pp. 59-78.
- Bataljević, D., Jerotijević, D., Logarušić, D.(2016) „Uporedna analiza Najpoznatih modela lokalne samouprave”, Ekonomika, Niš, Vol.62., pp.141-154.
- Cvijović, M.(2014), „Strategic planning and management on the local level in Serbia”, Chamber of Commerce and Industry of Serbia.
- Čeliković, Z.(2017) „From good guidelines to good practice: New Model of Corporate Governance in Public Enterprises in Serbia”, Economics Ideas and Practice, Faculty of Economics, Belgrade, pp. 51-68.

- Directions for Economic Planning (2014), „Tools for strategic planning”, Sarajevo.
- Efimov, Lj., Trpeski, P., Gockov, G. (2016) „A comparative analysis of the most popular models of local government”, *Ekonomika*, Niš, vol. 62. pp.29-48.
- European Commission (2006), „Common Indicators for Monitoring Rural Development Programming 2000-2006”, Commission working document d/761 Final, Brussels.
- European Commission (2006), „Indicators for Monitoring and Evaluation: An indicative methodology”, The New Programming period 2000-2006, Working Paper 3, Brussels.
- Improvement of Performance-Based Management-IPBM (2011) „Methodology for Formulating and Applying Performance Measures Used in Strategic Planning Documents”, Office of the Prime Minister of Lithuania.
- Hilb, M. (2008) „New Corporate Governance: from good guidelines to great practice”, *Corporate Governance: An International Review*, vol.13, pp.569-589.
- Hinna A., Scarozza, D., Rotundi, F. (2018) „Implementing risk management in the Italian public sector: Hybridization between old and new practices”, *International Journal of Public Administration*, 41(2), pp. 110-128.
- Jang, O., Kvin. L. (2003) „Writing Effective Practical Policy Proposals: A Guide for Practical Adviser politics in Central and Eastern European countries”, Open Society Institute, Belgrade.
- John, P. (2002) „Quantitative research in Theory and Methods in Political Science”, Dejid Marš, Geri Stoker, Palgrave, New York, USA.
- Krivins, M. (2014) „Ideas for operationalizing the monitoring, reporting and evaluation (MRE) systems in the Reform Strategy Public Administration (PAR) and the Action Plan for its Implementation in the Republic of Serbia”, SIGMA, Belgrade.
- Kusek, J. Rist, R. (2004) „A Handbook for Development Practitioners: Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System”, The World Bank, Washington.
- Maksimović, S. (2016), „Relationship between strategic planning and program budgeting in the function of efficient management of public policies”, Doctoral dissertation, „Union- Nikola Tesla” University, Faculty of Business and Industrial Management, Belgrade.
- Maksimović, S., Lunjić, A., Parojčić, D. (2020), „Financial management and control - A New Management Concept in the Context of the Serbian Public Sector”, *Megatrend revija*, Vol.18. No.2.
- Maksimović, S., Stamatović, M. (2018) „Risk management as a part of management public investment projects”, 4th- International Scientific Conference International Scientific Conference- Innovation as an initiator of the development, Faculty of Applied Management, Economics and Finance, Belgrade, pp.4-9.

- Ministry of Finance of the Republic of Serbia (2019), „*The manual for financial management and control*“, Belgrade.
- Municipal Improvement and Revival Programme MIR2 (2008), „*Strategic planning and implementation, 2nd phase*“, Jablanica and Pcinja District”, Leskovac.
- Official Gazette of the Republic of Serbia, The Law on the Budget System [Serbian version], no. 54/2009, 73/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013, 108/2013, 142/2014, 68/2015, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019 i 72/2019, 149/2020).
- Official Gazette of the Republic of Serbia, The Law of Local Self-Governments Financing, [Serbian version] 62/2006; 47/2011; 93/2012; 99/2013; 125/2014; 95/2015, 83/2016, 104/2016/96/201, 95/2018 and 86/2019, Belgrade, 2006-2019.
- Official Gazette of the Republic of Serbia, The Law of Ministries, no. 44/2014, Belgrade, 2014, 14/2015,
- 54/2015, 96/2015, 62/2017.
- Official Gazette of the Republic of Serbia, The Law of State Government, no. 79/2005, 101/2007, 47/2018, 30/2018.
- Official Gazette of the Republic of Serbia, The Law of Regional Development, no. 51/2009, 30/2010, 89/2015.
- Pavlović-Križanić, T.(2010), „*Handbook of Strategic Planning and Local Development Management*“, Center for Regionalism and Friedrich Ebert Stiftung, pp. 30-36, 2010.
- Parashkevova, E. (2020), „*Integrating Project Risk into Risk Management Strategies in Public Sector Organizations*“, International E-Journal of Advances in Social Sciences 6 (16), pp. 283-293.
- Rabrenović, M.(2011), „Strategic management in public sector” [Serbian version], Official Gazette of the Republic of Serbia, Belgrade.
- Serbia – Local Government Reform Program –SLGRP(2002) “*Model of strategic plan of municipality*“, Belgrade.
- Stamatović, M., Maksimović, S., Sućeska, A.(2020) „*Risk Management as a part of the Internal System of financial controls-practice in the public sector of Serbia*“, Panevropski univerzitet Apeiron, Fakultet poslovnih ekonomija, Economy and Market Communication Review - EMC Review", VolX, No 2.
- Stamatović, M., Maksimović, S. and Tornjanski, A.(2016) “*The comparison between public and private sector efficiency: Are the bureaucratic procedures the source of inefficiency?*” Ekonomika, Niš, Vol. 62, no. 3, pp. 111-122.
- Standing Conference of Towns and Municipalities–SCTM (2015), „*Analysis of strategic planning and program budgeting on the level of local self-governments*“, Belgrade.
- Standing Conference of Towns and Municipalities–SCTM (2014) „*Mapping of municipalities*“, Belgrade.

- Standing Conference of Towns and Municipalities–SCTM (2012), „*Monitoring and evaluation of strategies of local sustainable development*“, Belgrade.
- United Nations Development Programme and Ministry of Education-PBILD (2013) „*Analysis of the planning process in cities and municipalities in the Republic of Serbia*“, Science and technological Development of the Republic of Serbia, Zrenjanin.
- United States Agency for International Development–USAID (2008), „*The Guide of strategic planning for towns and municipalities*“, Belgrade.
- Žarković-Rakić, J., Aleksić-Mirić, A., Marić S., Miletić. J., Lazarević. M. (2012) „*Handbook for Monitoring and Evaluation of Public Administration Reform Policy*“, Foundation for the Development of Economic Science, Belgrade.

PRAĆENJE I EVALUACIJA USVOJENIH STRATEŠKIH DOKUMENATA U SRBIJI

Apstrakt: Cilj rada je usmeren na analizu procesa primene strategijskog planiranja u Srbiji, koje podrazumeva proces kreiranja razvojnih ciljeva, prioriteta i definisanje načina njihovog ostvarenja. Radi ostvarenja definisanih ciljeva, strategije imaju akcione planove za njihovo sprovođenje, odnosno godišnje ili višegodišnje planove, kojima se detaljnije definišu aktivnosti, mere i projekti, nosioci aktivnosti, rokovi za sprovođenje, indikatori uspešnosti, finansijska sredstva, izvori finansiranja, zakonodavni i institucionalni okvir. Predmet istraživanja ovog rada predstavlja identifikacija postojećeg stanja u pogledu sprovođenja aktuelnih strateških dokumenata, definisanje problema i nedostataka procesa monitoringa i izveštavanja o stepenu evaluacije onoga što je postignuto. Na osnovu zaključaka o potencijalima i problemima date su preporuke za transparentnije i efikasnije upravljanje, čime bi se stvorili uslovi za pravilno usmeravanje budžetskih i vanbudžetskih sredstava, što bi stvorilo pretpostavke za brži socio-ekonomski razvoj i za uspešno funkcionisanje bez obzira na promene u okruženju.

Ključne reči: *strategijsko planiranje, strateško upravljanje, javne politike, efikasno upravljanje.*

DOI: 10.5937/MegRev2101023D

Original scientific paper

Received 24.02.2021.

Approved 15.03.2021.

ACCOUNTABILITY IN THE CONTEXT OF COOPERATIVE GOVERNANCE AND LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT (LED) IN SOUTH AFRICAN LOCAL GOVERNMENT

Abstract: *Provided the tensions and challenges found in different types of governance systems for developing clear objectives, effective policy implementation strategies, as well as monitoring and reporting mechanisms aimed at improving efficiency and sustainability of initiatives, this paper seeks to contribute to both theoretical and practical debates surrounding cooperative governance and LED. Whilst better policy outcomes that fit with local and differentiated needs among stakeholders may be one of the drivers for moving towards cooperative governance, there is a normative question of accountability. Does the common feature of flexible and adaptable arrangements in cooperative governance create accountability deficit, specifically promoting laissez-faire approach commonly associated with the implementation among role-players? This paper considers this question and the extent to which accountability may be ensured. To address these concerns data were collected from six municipalities in Western Cape, South Africa. A qualitative research design paradigm based on Interpretivists/Constructivists philosophy was employed. Data were collected through three data collection instruments, namely, document review, interviews and focus group discussions.*

This paper argues that employing Key Performance Indicators as commonly used in the public service to promote accountability is difficult to enforce specifically in collaborative endeavours where participatory is voluntary. The paper recommends some accountability promotion enhancers. This will assist in improving the understanding of the context that may inhibit or enable stakeholders in taking full advantage of collaborative-led developmental interventions to further peoples' lives and to enhance their opportunities to partake in matters of development in their municipalities.

Keywords: LED, cooperative governance, Accountability, collaboration

* Stellenbosch University, Cape Town. South Africa; dougrichy@gmail.com

1. Introduction

The process of decision making in development matters at local government level in South Africa has moved over the past three decades, toward more inclusive and participatory process involving multiple stakeholders, specifically in this context, municipality, private and civil society. Given the complexities of modern era and the associated multi-dimensional challenges, municipalities alone can simply not succeed in the quest for successful LED, but that cooperative governance is an essential, if not irreplaceable components in this quest. Provided the common feature of flexible and adaptable arrangements in cooperative governance, concerns are raised regarding the extent to which ethos of accountability of role-players is upheld in collaborative governance. Many scholars have noted how the paradigmatic shift towards a polycentric system of governance is raising serious accountability concerns^{1 2 3 4 5}. Because governance is no longer observed as an exclusive domain of government or civil society, but as an all-encompassing governance that incorporates both the contributions of civil society and the private sector⁶. Although the state continues its orthodox role of providing the enabling environment for the functions of the entire system and activities^{7 8}. Put simply, government can no longer possesses the same kind of authority that traditionally has been ascribed to public entities. Therefore governing these interorganisational and multi-level networks creates new accountability challenges⁹.

¹ Acar, M., Guo, C., & Yang, K. (2008). Accountability when hierarchical authority is absent: views from public-private partnership practitioners. *The American Review of Public Administration*, 38(1), 3-23

² Behn, R. D. (2001). *Rethinking democratic accountability*. Brookings Inst Press.

³ Page, S. (2004). Measuring accountability for results in interagency collaboratives. *Public administration review*, 64(5), 591-606.

⁴ Posner, P. L. (2002). Accountability Challenges of Third-Party Government. In *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, edited by Lester M. Salamon, 523-51. New York: Oxford University Press

⁵ Scott, C. (2006). Spontaneous Accountability. *Public Accountability: Designs, Dilemmas and Experiences*, edited by Michael W Dowdle, 174-94. Cambridge: Cambridge University Press

⁶ Kamara, R. D. (2017). Creating enhanced capacity for local economic development through collaborative governance in South Africa. *Socio Economic Challenges*, 1(3), 98-115.

⁷ Bristow, G., & Healy, A. (2014). Building resilient regions: Complex adaptive systems and the role of policyintervention. *Raumforschung und Raumordnung*, 72(2), 93-102.

⁸ Dahan, N. M., Doh, J. P., & Raelin, J. D. (2015). Pivoting the role of government in the business and society interfaceA stakeholder perspective. *Journal of Business ethics*, 131(13), 665-680.

⁹ Koliba, C. J., Mills, R. M., & Zia, A. (2011). Accountability in governance networks: An assessment of public, private, and non-profit emergency management practices following Hurricane Katrina. *Public Administration Review*, 71(2), 210-220.

2. The importance of LED and cooperative governance in the municipal sphere

LED is broadly associated with concerns of local control, use of local resources and locally determined intervention designed to create employment opportunities and to promote development^{10 11}. It contributes to the revitalisation of the local economy and the enhancement of local government fiscal efficiency¹². Phago¹³, cited in Kamara¹⁴; Seduma¹⁵ asserts that LED initiatives are not charitable endeavours but intend to inject the local economy with innovative business means such as community self-help services and entrepreneurial initiatives. LED present unique collaborating opportunities for inclusive representation and participation of local government, business and civil society in addressing matters of local concerns.

Given the complexities of the 21st century, policymakers and development practitioners are increasingly perceptive to comprehend what mode of governance and forms of intervention might facilitate post-shock recovery (such as post COVID-19 and other economic woes) and protect local economies from future economic crises and unprecedented transformation¹⁶. These realities have paved way for the emergence of multi-stakeholders' approach of addressing multi-dimensional challenges that cannot be addressed by municipality alone. Given the expanded power afforded to the municipalities, municipalities alone can simply not succeed in the quest for successful LED, but that cooperative governance is an essential, if not irreplaceable components in this quest. Drawing

¹⁰ Nel, E. (2001). Llocal economic development: An Assessment of its current status in South Africa. *Urban Studies*, 38(7), 1003-1024.

¹¹ Nel, E., Hill, T. R., & Goodenough, C. (2007). Multi-stakeholder driven local economic development: Reflections on the experience of Richards Bay and the uMhlathuze municipality. *Urban Forum*, 18, 31-47.

¹² Beyer, A., Peterson, C., & Sharma, A. (2003). *The Role of Participation and Partnerships in Local Economic Development in Africa*. New York.: New York University's Robert Wagner Graduate School of Public Service

¹³ Phago, K. G. (2004). Reengineering and rethinking municipal service delivery through Local Economic Development (LED) initiatives. In Conference Paper presented at the 5th annual conference of SAAPAM held in Port Elizabeth (pp. 24-25). 43, pp. 238-252. Port Elizabeth : SAAPAM.

¹⁴ Kamara, R. D. (2015). *Capacity building for local economic development: An evaluation of training initiatives in Cape Winelands district*. Unpublished Masters dissertation. Port Elizabeth: Nelson Mandela Metropolitan University.

¹⁵ Seduma, M. P. (2011). *The impact of Local Economic Development on the livelihood of communities in Ba-Phalaborwa Municipality, Mopani District, Limpopo Province, South Africa (Doctoral dissertation)*. Turfloop: University of Limpopo.

¹⁶ Bristow, G., & Healy, A. (2014). Building resilient regions: Complex adaptive systems and the role of policy intervention. *Raumforschung und Raumordnung*, 72(2), 93-102.

from the notion of the World Bank¹⁷, cooperative governance is conceptualised as multi-stakeholder's initiative and practice, combining diverse actors *vis-à-vis*, public, private and civil society to address matters of mutual concern for better and sustainable outcomes. Fundamentally, through cooperative governance, the key stakeholders are brought together with the hopes of facilitating cooperation and exchange while meaningfully bargaining over concerns of shared ideas and values.

In contextualising cooperative governance for LED through the lens of resilience, the study focuses mainly on the abilities of policies, strategies, systems and processes to foster cooperative governance regime adaptive to dynamic contextual drivers and internal processes, and sustainably allow for new development trajectories. Put simply, the ability of policy and legal framework and its implementation in promoting resilient shared capacity for local governance to cope with external socio-economic shocks¹⁸; successfully recover developmental pathways from shocks to its economy¹⁹; promote pluralistic adaptation to dynamic situations through mutual initiatives; and improve human ability to perceive change and influence future pathways.

In the theory of local development planning, two conflicting systems were identified - partial and integrated. The partial planning system has traditionally been autonomous state planning, which does not take into consideration all developmental factors of the local community. That is why this system of development planning has become less efficient but remains transitional especially in less developed countries. In contrast, the integrated system of local development planning has almost emerged in developed countries under the influence of science and the increasing influence of the non-governmental sector and citizens' initiative. New forms of specific partnerships with the state have made a special contribution to this process. This private-public partnership inevitably penetrates all other areas of the government²⁰

Arguably cooperative governance is endowed with potential to improve system management and response to socio-economic challenges within municipalities to achieve sustainable appropriate development policy objectives aimed at sustainably developing its society. Provided this background this paper attempt to consider cooperative governance and LED as linked and nested and to integrate collaborative values in managing LED for change and sustainability.

¹⁷ World Bank (2014) Increasing the Effectiveness of Multi-Stakeholder Initiatives through Active Collaboration. Steyning: Wilton Park Conference Report.

¹⁸ Adger, W. N. (2000). Social and ecological resilience: are they related? *Progress in human geography*, 24(3), 347-364.

¹⁹ Hill, E., Wial, H., & Wolman, H. (2008). *Exploring regional economic resilience* (No. 2008, 04). Working paper. Berkeley: Institute of Urban and Regional Development

²⁰ Vukonjanski, I., Baltezarević, B., & Vučeković, M. (2021). IT Approach to Integrated Local Development Planning, IPSI Transactions on Internet Research, Vol. 17, No. 1, 41-45.

3. Accountability in cooperative governance

Accountability refers to the process by which decision-makers are held to account for their deeds and misdeeds. Behn (2001, p. 26), cited in Sørensen (2012, p. 2)²¹ conceptualises accountability as an informal and formal relationship between an *accountability holdee* and an *accountability holder* that grants the latter the information and sanctioning powers needed to evaluate and subsequently punish or reward the former based on a mutually accepted set of standards. A more discernible definition of the concept is provided by Bovens (2006, p. 9)²² as the “relationship between a stakeholder and a forum where the stakeholder should explain or justify his or her conduct, the forum can pose questions and pass judgement, and the stakeholder may encounter consequences”. Collaborating to address socio-economic matters of mutual concern by multi-stakeholders requires some investments in mechanism aimed at ensuring accountability. This specific asset could assist in establishing trust and legitimacy to improve collaboration outcomes^{23 24}.

3.1. Factors to promote accountability

In an attempt to elucidate the more decisive factors, promoting accountability in cooperative governance, the study deemed it necessary to consider those factors that are directly or indirectly connected to the structure, process and outcomes of LED and IGRs fora. These factors constitute the mechanism for mutual control within collaborative governance arrangements²⁵. These factors are described in Table 1.

3.2. Accountability for structure

Sørensen (2012, p.13) maintains that collaborators must produce a collective account of the problem definitions that initiated the collaboration, the applied strategies for dealing with these problems. Successful collaboration requires a shift from the traditional hierarchical structure towards a decentralised, flexible,

²¹ Sørensen, E. (2012). Measuring the accountability of collaborative innovation. *The Innovation Journal*. *The Public Sector Innovation Journal*, 2-18(1), 2-18.

²² Bovens, M. (2006). *Analysing and assessing public accountability. A conceptual framework*.

²³ Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.

²⁴ Dyer, H. J., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.

²⁵ Eun, J. (2010). *Public accountability in collaborative governance: Lessons from Korean community centers*. Retrieved November 26, 2019, from http://s-space.snu.ac.kr/bitstream/10371/68990/1/09_Jaeho_Eun.pdf.

and more horizontal structure²⁶. The horizontal structure fosters the emergence of the essential elements for collaboration, such as shared decision-making or open and direct communication. In designing an efficient collaborative endeavour, emphasis should be on governance structure promoting communication, shared accountability, and diversity while providing a high degree of organisational capacity is preferable.

Table 1: *Factors influencing accountability in collaborative governance*

Category	Index	Description
Accountability for structure	Legal and regulatory framework	Clarity of law and regulation; obligation of stakeholders to active participation and pursuit of public interest; precise description of tasks and work process for stakeholders; Direct/indirect control (sanction) power of stakeholders
	Institutional Arrangement	Representativeness of Stakeholders; Expertise of Stakeholders
Accountability for process	Communication with stakeholders through a transparent and democratic decision-making process through	Transparency of decision-making process; Democracy of Decision-making process; Effort to communicate with Stakeholders in the decision-making process; Clear Descriptions of tasks and responsibility
Accountability for Outcomes	Performance management	Evaluation of performance and feedback for performance by stakeholders and higher Authority
	Reward and Incentive system	Scope of Achieved joint outcomes subject to official criticism or recommendation for collaborative accomplishment
		Positive/negative incentive for voluntary collaboration

Adapted from Kim, et al. (2004)²⁷, cited in Eun (2010, p. 153)

Governance should be structured to guarantee balanced stakeholder interests as protection against domination and to encourage participation. Such a balance amongst stakeholder interest groups pursues to create open dialogue for knowledge exchange, negotiation, and methods improvement²⁸. According

²⁶ Henneman, E. A., Lee, J. L., & Cohen, J. I. (1995). Collaboration: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 21, 103 – 109.

²⁷ Kim, S., No, I., & Lee, M. (2004). Local revitalization and local NGO: Ensuring accountability in local NGO. The Study of Local Self-Governing.

²⁸ UNDP. (2006). *Multi-stakeholders engagement processes: A UNDP capacity development resources. Conference paper #7*. Retrieved April 11, 2018, from <https://www.undp.org/con->

to Purdy²⁹, laws and regulations are a social mechanism to predetermine the behaviours and interactions of all the involved stakeholders in collaborative endeavours. Legal and systematic tools should be clear, promoting accountability to effectively operate a governance system.

It is also worth mentioning here that the new theory of integral local planning, based on adequate social science, state and social partnership in this respect, is undoubtedly a revolutionary change not only in local planning but, consequently, in all other areas of public governance of a particular country. It is convincingly more effective than the long-ruling partial (elitist and narrow interest) state planning. In recent years, due to the strengthening of democratic forces, it has been primarily entering into some developed countries, while forms of partial local planning have remained in other countries. Thus, in view of the newly constituted science-based integral local planning theory, all countries should implement it in an organized manner. Yet, in its application, there are serious differences between developed and underdeveloped countries³⁰

3.3. Accountability for process

Collaborative governance was conceptualised by some scholars as an interactive system and process based on the principle of interdependence^{31 32 33}. These processes promote individual liberty while maintaining accountability for collective decisions; advance political equality while educating citizens; foster a better understanding of competing interests while contributing to citizens' moral development and orient an atomised citizenry towards the collective.

The accountability of collaborative governance increases if the decision-making process is transparent and democratic, while communication is active to examine and reflect local peoples' needs and demands. They are the principal beneficiaries of goods and services that collaborative governance produces. The fairer the process of collecting opinions from multiple participants, the more collaborative the interaction becomes to reach a shared goal. Pethe, et al. (2011,

tent/dam/aplaws/publication/en/publications/capacity-development/drivers-of-change/accountability/mul

²⁹ Purdy, J. M. (2012). A Framework for Assessing Power in Collaborative Governance Processes. *Public Administration Review*, 72(3), 409-417.

³⁰ ^{31.} Vukonjanski, I. (2019). The Substance and implications of integral Planning in local Government Unitis, *Facta Universitatis, Series: Law and Politics*, Vol. 17, No 3, 2019, pp 209-221

³¹ Kim, S., No, I., & Lee, M. (2002). The comprehensive of governance. Seoul: Taeyoungmunhwasa.

³² Hong, S. (2004). Raising of collaborative local governance. *The Study of Korean Public Administration*, 1-19.

³³ Suh, S. T., & Min, B. G. (2005). A study on collaborative governance for regional development. *Korean Journal of Regional Studies*, 30(2), 25-44.

p. 195)³⁴ explain that such a self-organising system would require the creation of a space and channels for communication and feedbacks between not only those who are agents within the said organisations but also with the citizens who are the ultimate beneficiaries of any improvements in the system. Purdy (2012, p. 411) indicates that processes for collaborative governance must be designed with flexibility to allow trial and error without creating ambiguity and confusion.

3.4. Accountability for outcomes

Collaborative governance is designed to promote mutual collaboration aimed at solving problems of mutual concern. Such an endeavour is reputed for providing prompt, effective and sustainable solutions to shared problems. Ample attention is accorded not only to the potential valued gain from the democratic nature of collaboration but the ability of the process to produce more efficient and effective outcomes than the vertical decision-making of an orthodox bureaucracy. Discourses on accountability for outcomes in collaborative governance are increasingly emerging as a critical factor. Klijn & Koppenjan³⁵ emphasise the need for role-players in collaboration to be held accountable, especially where concerns were raised about their performance and behaviour. Following the complexities associated with the collaborative arrangement, such as varied and conflicting needs and expectations of stakeholders, Ehren & Godfrey (2017, p. 341)³⁶ maintain that accountability in collaboration is problematic. Kim, et al. (2004) mention that accountability for outcomes in collaboration could be enhanced by designing and implementing in the arrangement performance management and a proper reward and incentive system.

4. Research design and methods

To carry out the analysis on accountability of role-players in the existing fora (LED and Intergovernmental relations fora) within the six selected municipalities, an interpretive research design and specifically a case study approach was utilised. The research is located within the interpretive and constructivist paradigm, which reflects on definitions and pursues to understand the context and each case by using a range of qualitative approaches³⁷. Employing interpretive

³⁴ Pethe, A., Gandhi, S., & Tandel, V. (2011). Assessing the Mumbai metropolitan region: A governance perspective. *Economic and Political weekly*, 187-195.

³⁵ Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. (2014). Accountable networks. *The Oxford handbook of public accountability*, pp.242-256.

³⁶ Ehren, M. C., & Godfrey, D. (2017). External accountability of collaborative arrangements; a case study of a Multi Academy Trust in England. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 29(4), 339-362.

³⁷ Mouton, J. (2011). *How to succeed in your masters & doctoral studies: A South African guide and resource book*. Pretoria: : Van Schaik.

research design assists the researchers to understand the dynamics of policies and legal frameworks and as well as its implementation in promoting cooperative governance, that informs and fosters local economic development in selected six municipalities in Western Cape in their natural settings, and construct meanings that individual attached to their experiences^{38 39 40}.

In attempting to study the above-noted dynamics, a case study of six local municipalities were identified. These municipalities are Hessequa, Kannaland, Oudtshoorn, Mossel Bay, Swellendam and Theewaterskloof Municipalities. A mixed of factors were taken into consideration that assisted in an informed decision on the choice of municipalities suitable for comparative study. It can be maintained that there is no significant difference in the local economies of the six selected municipalities characterised by informal small businesses. The latter was another concern in the study, relating to concerns of inclusive participation of the private, civil society and government in the local governance and system management of LED within a municipality. The need to be able to match economic similarities between these comparing cases was another impetus for the selected municipalities.

The data collection instruments used for the investigation are key informant interviews, focus group discussions and documentary analysis. Semi-structured interviews were conducted with 24 key informants drawn from the six municipalities; District offices (Eden and Garden route); Western Cape Department of Economic Development and Tourism (DEDAT); Department of Cooperative governance and Traditional Affairs (CoGTA); NGOs/CBOs and business chambers in the District Municipalities. Specifically, the participants were: Executive Mayors and Councillors; LED and IDP staff; Officials of DEDAT, CoGTA and Salga; and Representatives of business and civil society.

Focus group discussions were facilitated with sixteen (16) participants which mostly involved the participation of the Mayors and the Mayoral committees of Hessequa and Theewaterskloof municipalities, and IDP staff of Garden Route (Eden) district municipality in George. Twenty (20) documents were analysed in the study to systematically assess the policy and legal framework that informs cooperative governance for LED in the selected six municipalities in the Western Cape. These were a mixture of relevant policy documents and implementation strategy documents retrieved from the public domain of the municipality, government department and public agencies. The predominant numbers of these documents were the municipality's IDP and the municipality's LED strategy and

³⁸ Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *The sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

³⁹ Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative Methods in Social Research*. Boston: McGraw-Hill.

⁴⁰ Jones, S. (2002). (Re)writing the word: Methodological strategies and issues in qualitative research. *Journal of College Student Development*, 43(4), 461-473.

implementation plan. These were a mixture of relevant policy documents and implementation strategy documents.

The method of analysis chosen for this study to analyse the transcripts and organisational documents was a data-driven inductive approach of qualitative methods of thematic analysis aimed to identify patterns in the data employing thematic codes. Atlas.ti8.4.14™ software package was employed to extract, compare, explore, and aggregate the data to delineate the relationships amongst emerging themes⁴¹

5. Results and discussions

Accountability is established as one of the determinants for successful cooperative governance and LED. When the participants were asked to assess the level of accountability in their institutional arrangements, specifically LED and IGR forums, the findings are mixed. There is sense of accountability deficits among the role-players, indicating, municipality, private and the civil society to the collaboration outcomes. This assertion can be observed from the following response made by one of the municipal staff.

“On this one, like I said, there’s a divergence. And when you’re accountable, you observe entity as mine, you know! I’m a part of it. This platform can do better regarding that. But currently, it’s not there and we just observe it as a municipal stuff”. [D6].⁴²

Although there are certain mechanisms in place to promote accountability among the municipal role-players through performance assessment tools such as KPIs/KPAs. The good promise of KPIs/KPAs is being jeopardised by poor implementation as attested by one of the participants.

“There are some measures in term of our KPAs, where you need to be accountable”. [D6].

“Policy promotes accountability through its various measuring devices and measurement (KPI). In practice, it is a box tick exercise without real commitment and strong leadership from senior leaders”. [D11]

Moreover, there is a concern that employing KPIs is difficult to enforce specifically in collaborative endeavours of this nature of LED, where participatory

⁴¹ Friese, S. (2019). ATLAS.ti 8.4 Windows Quick Tour update. Berlin, Germany:: Atlas. ti Scientific Software Development.

⁴² Document 6. Transcribed document number as denoted by Atlas.ti

is voluntary. Employing KPIs to promote accountability becomes less effective in an endeavour where roles and responsibilities of role-players are not defined.

The study established a gap in the theory and practice of Monitoring and Evaluation in the six municipalities which was found to be fundamentally based on a sharp focus on delivery targets, defined as outputs rather than outcomes (for example, the number of new set-up business, rather than the number of successful new business). This misplacement of priority tends to jeopardise the good intentions of monitoring and evaluation as it relates to cooperative governance and LED.

The study observed that although the ground-rule may be available in most of the municipalities, the question remains that the extent to which these ground rules are structured to promote and infuse accountability of role-players in LED oriented collaborative arrangement, became a concern. When the participants were asked to describe the mechanism that could promote shared accountability amongst the role-players (municipality, private and civil society). Most of the respondents believed in the agility of well-designed ground rules, which profoundly incorporates and articulates the roles and responsibilities of participating role-players, with the capabilities to deliver. McGuire (2002)⁴³; Koppenjan & Klijn (2013) describe ground rules as the rules of the game or process rules as an added value, which assists in creating conditions enhancing interactions in a network to achieve good outcomes. These studies demonstrated the fundamentality of the ground rules, collaborating consistently with the research results. Most municipalities employ specific mechanisms, such as Terms of Reference (TOR), Memorandum of Understanding or partnership agreements. Others do not have any formal ground rules. Concerning the question of articulation of roles and responsibilities in the ground rules, the study established that several municipalities were found wanting. This may be the reason for the mediocre performance of some municipalities in LED fora and other associated institutional arrangements.

There're some mechanisms to promote shared accountability through service level agreements, memorandum of agreements". [D1]

Most participants believed in the power of providing authentic reporting and continuous engagement with role-players as an effective way of enhancing accountability. The following responses reflected this assertion:

"Continued external stakeholders' meetings/engagement are held and engagement continuously conducted, reports submitted to key stakeholders on regular basis". [D13; D19 and D23]

Accountability is promoted in an institutional arrangement (Forum) to guarantee balanced stakeholder interests in a manner that guide against undue dominance but promote participation through open engagement and dialogue

⁴³ McGuire, M. (2002). Managing networks: Propositions on what managers do and why they do it. *Public administration review*, 52(5), 599-609.

for knowledge exchange, negotiation and methods improvement (Jackson School Task Force, 2012, p. 12⁴⁴). Arguably, accountability in cooperative governance improves when the decision-making process is open and inclusive of the trio, vis-à-vis, municipality, private and civil society. Dialogue consistently addresses and represents the interests and desires of the triumvirate (municipality, private and civil society) within the locality. The fairer the process of collecting input from various parties, the more constructive the relationship becomes in achieving a shared goal. Pethe, et al. (2011, p. 195) argue that such a self-organising system would require the creation of a space and channels for communication and feedbacks between agents within the said organisations and citizens as the ultimate beneficiaries of any improvement in the system.

Regarding the IGRs fora in the municipalities, the study established a certain element of ambiguities and duplication of roles and responsibilities where role-players hold similar roles, challenging for individuals to discern. Some of the participants believed that the structure and practice of intergovernmental relations were unclear in the manner where the roles and responsibilities of the three spheres of government are articulated in the collaborative management of the local economy. This assertion is reflected in the following responses:

“Clear sense of roles and responsibilities not understood and actioned by role-players affects IGR efforts negatively”. [D4]

“This one of the problems associated with a situation where there’s lack of proper term of reference. It makes things undefined and difficult to be formally held accountable”. [D24]

A functional IGR structure requires the exigence for defined roles and responsibilities of the role-players at the various spheres of the government. The role-players need to understand their responsibilities and have the requisite capacity to perform assigned tasks efficiently and effectively. This will ensure achieving the objectives of the intergovernmental relations. This paper argue that this should be defined even where an overlap may exist, avoiding duplication of duties and to increase accountability for their actions. As maintained in the study, not one person can be justifiably held responsible for failure to comply with the *bogus* responsibilities

The findings of the study show that policy design is problematic in many ways, vis-à-vis, poor articulation of roles and responsibilities of key role-players in the existing policy and legal framework, outdated policy and legal framework,

⁴⁴ Jackson School Task Force. (2012). *Review of best practices for Multi-stakeholder initiatives: Recommendations for GIFT (Task Force Report)*. Retrieved July 20, 2018, from <https://digital.lib.washington.edu/researchworks/bitstream/handle/1773/19669/M%20Khagram%20Task%20Force%20Final%20Report.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

fragmented and misaligned policy and legal framework; and lack of policy and legal framework assessment mechanism to establish how the policy and legal framework is doing on the ground.

Given the scholarship of Emerson & Nabatchi, accountability also entails that a collaboration is meeting its objectives, first via the articulation of goals (to develop a plan or policy), then via the operationalisation of those goals⁴⁵. Lastly, in order to measure compliance and performance, accountability also requires monitoring of substantive policy objectives and regulatory standards⁴⁶

6. Conclusion and recommendations

This paper provides an overview of accountability in cooperative governance and LED by reviewing their definitions and strategies and their applications, and by critically assessing its conceptual coherence and their utility to promote development in local municipalities through collaborative endeavours, specifically LED and IGRs fora. Given the expanded role of municipalities regarding grassroots development, policy and legal framework urge the municipalities to partner with other stakeholders such as the private and the civil society to improve the system management and responsiveness to local needs within the municipalities. The study contends that the non-impressive derivatives of policy design and implementation, relating to promoting accountability in LED and IGRs fora aimed at development within municipalities, provided an impetus for its assessment. The dialectic between theory, policy formulation and practice of accountability in LED and IGRs fora within the six municipalities is discussed in the paper. Therefore, the paper concludes by providing the following recommendations:

a) Reviewed LED Policy and legal framework

The study identified LED policy and legal framework as outdated in meeting the realities and complexities of contemporary local government concerns. The existing LED national framework, Intergovernmental Relations Act and Policy on public participation should be reviewed and this should continually be carried out at least every 5 years to reflect the complexities of contemporary development concerns in a global and local context. Therefore, a reviewed policy framework and strategy for LED is one of the key determinants of success in collaborative governance for LED. The reviewed policy and legal framework should

⁴⁵ Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). Evaluating the productivity of collaborative governance regimes: A performance matrix. *Public Performance & Management Review*, 38(4), 717-747.

⁴⁶ Bardach, E., & Lesser, C. (1996). Accountability in human services collaborative—For what? And to whom? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(2), 197–224. doi:10.1093/ oxford journals. jpart.a024307

also incorporate the concerns regarding the specific roles and responsibilities of role-players in LED and IGRs fora, policy integration and coordination.

b) Clearly defined roles and responsibilities of role-players

The policy and legal framework should articulate the specific roles and responsibilities of role-players, municipality, private and civil society in LED fora. Similarly, the policy and legal framework should articulately define the roles and responsibilities of the respective sphere of government in IGR fora, especially where there are overlaps. This helps to mitigate the concerns of the laissez-faire approach commonly associated with implementation and thus promotes accountability among role-players.

In cooperative governance, the government should continue its orthodox role of providing an enabling environment for the functions of the entire system and activities, while the private sector generates jobs and income; use its resources and expertise to strengthen governance, monitoring and evaluation mechanisms. The civil society should improve on the delivery of services and mobilise individuals and community to engage actively in matters of shared developmental goal. The inclusion of civil society in the governance of development management becomes imperative as they pursue to play the active roles of shaping norms, laws, policies and tends to challenge traditional notions of representation, accountability, and legitimacy (Weiss, et al., 2013:13). Policy and legal documents should ensure that assigned roles and responsibilities are consistent/compatible with the strengths and abilities of the role-player. This would help to minimize incapacity problems, which often lead to poor implementation, as observed in the study.

c) Integration and coordination mechanism

Reported cases of fragmented and uncoordinated approach could be mitigated by introducing measures aimed at facilitating coordination and alignment of policy and implementation of cooperative governance and LED (LED and IGRs fora) towards achieving better efficiency. Mechanism that can enhance the process through which the trio (municipality, private and civil society) in LED fora share knowledge and information, having defined responsibilities and able to take joint decisions aimed at achieving a greater common goal. The paper also recommends similar mechanism for integrating plans, strategies and procedures of IGRs fora.

d) Monitoring and Evaluation

There is a need for increased monitoring and evaluation capability to provide feedbacks on theory and practice of cooperative governance and LED within the

municipalities aimed at identifying cases of good practice which have to be replicated and areas of deficiencies that need to be improved. Adequate budgetary provision set aside for the assessment of the enabling policy and its implementation. The paper also recommend that M&E should be more of outcome-based rather focussing on output.

e) Legitimacy of purpose

The municipality, private and civil society pursues to collaborate for a shared purpose, either to resolve problems/challenges or to take advantage of opportunities. Noteworthy, no matter the driving force behind any collaboration, to be effective in achieving its unifying purpose, the collaboration should be characterised with a sense of legitimacy and clarity of purpose, strategies and action well-articulated to the various stakeholders. Having a legitimate sense of purpose is an essential requirement for building a collaborative culture. Legitimacy could be conceptualised as a generalised perception that the actions of a collaborating entity are desirable, proper, or within some system of norms, beliefs, and definitions (O'Leary & Vij, 2012:514). Put differently, a sense of purpose assists the role-players to feel connected to the collaboration and assists to ensure that role-players present their best because they want to, not because they need to.

f) Communication plan

Effective communication between municipalities, private and civil society, as well as between the three branches of government, is reported in the study as a key requirement for the productive performance of LED and IGRs fora respectively. Communication plan is recommended where various channels, ensuring effective communication are structured, enhancing communication between role-players in LED and IGRs fora.

g) Good governance

Good governance relates to the ability of LED and IGRs fora to achieve appropriate development policy objectives, aimed at sustainably developing its society. Good governance centres on how efficiently resources are allocated and managed, directed by accountable role-players in LED and IGRs fora, and executed by a resolute team of professionals collectively to address socio-economic concerns within municipalities. The study recommends good governance that is characterised by specific features, such as participatory, consensus orientation, accountability, transparency, unbiasedness, responsiveness, inclusiveness, and compliance to the rule of law

h) Ground rules

The ground-rule contains the dos and don'ts aimed to regulate the behavioural conduct of role-players in LED fora (municipality, private and civil society) and IGRs fora. The ground rules should amongst other things defined the specific roles and responsibilities of key role-players, institutional structure and the how meetings and reporting should be conducted. It is recommended in the paper that ground rules should reflect the input and concerns of the trio, vis-à-vis, municipality, private sector and civil society in LED fora. Regarding the IGRs fora similar recommendation of the ground rule is advanced, where the input and concerns of the sub-national government are reflected in the ground rule.

Reference

- Acar, M., Guo, C., & Yang, K. (2008). Accountability when hierarchical authority is absent: views from public-private partnership practitioners. *The American Review of Public Administration*, 38(1), 3-23.
- Adger, W. N. (2000). Social and ecological resilience: are they related?. *Progress in human geography*, 24(3), 347-364.
- Babbie, E., & Mouton, J. (2001). *The Practice of Social Research*. Cape Town: Oxford University Press
- Bardach, E., & Lesser, C. (1996). Accountability in human services collaboratives—For what? And to whom? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(2), 197–224. doi:10.1093/ oxfordjournals.jpart.a024307
- Behn, R. D. (2001). *Rethinking democratic accountability*. Brookings Inst Press.
- Beyer, A., Peterson, C., & Sharma, A. (2003). *The Role of Participation and Partnerships in Local Economic Development in Africa*. New York.: New York University's Robert Wagner Graduate School of Public Service.
- Bovens, M. (2006). *Analysing and assessing public accountability. A conceptual framework*. European Governance Papers (EUROGOV) No. No. C-06-012006.
- Bristow, G., & Healy, A. (2014). Building resilient regions: Complex adaptive systems and the role of policy intervention. *Raumforschung und Raumordnung*, 72(2), 93-102.
- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (2004). Stakeholder theory and public policy: How governments matter. *Journal of Business Ethics*, 51(2), 143-153.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., & Raelin, J. D. (2015). Pivoting the role of government in the business and society interface: A stakeholder perspective. *Journal of Business ethics*, 131(13), 665-680.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *The sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Dyer, H. J., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Ehren, M. C., & Godfrey, D. (2017). External accountability of collaborative arrangements; a case study of a Multi Academy Trust in England. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 29(4), 339–362.
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). Evaluating the productivity of collaborative governance regimes: A performance matrix. *Public Performance & Management Review*, 38(4), 717–747.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative Methods in Social Research*. Boston: McGraw-Hill.
- Henneman, E. A., Lee, J. L., & Cohen, J. I. (1995). Collaboration: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 21, 103 – 109.
- Hill, E., Wial, H., & Wolman, H. (2008). *Exploring regional economic resilience (No. 2008, 04). Working paper*. Berkeley: Institute of Urban and Regional Development.
- Hong, S. (2004). Raising of collaborative local governance. *The Study of Korean Public Administration*, 1-19
- Jackson School Task Force. (2012). *Review of best practices for Multi-stakeholder initiatives: Recommendations for GIFT (Task Force Report)*. Retrieved July 20, 2018, from <https://digital.lib.washington.edu/researchworks/bitstream/handle/1773/19669/M%20Khagram%20Task%20Force%20Final%20Report.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jones, S. (2002). (Re)writing the word: Methodological strategies and issues in qualitative research. *Journal of College Student Development*, 43(4), 461–473.
- Kamara, R. D. (2015). *Capacity building for local economic development: An evaluation of training initiatives in Cape Winelands district. Unpublished Masters dissertation*. Port Elizabeth: Nelson Mandela Metropolitan University.
- Kamara, R. D. (2017). Creating enhanced capacity for local economic development through collaborative governance in South Africa. *Socio Economic Challenges*, 1(3), 98–115.
- Kim, S., No, I., & Lee, M. (2004). Local revitalization and local NGO: Ensuring accountability in local NGO. *The Study of Local Self-Governing*.
- Kim, T. B. (2010). *Collaborative Governance for Sustainable Development in Urban planning in South Korea (Unpublished Doctoral Dissertation)*. Birmingham: University of Birmingham, United Kingdom.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. (2014). Accountable networks. *The Oxford handbook of public accountability*, pp.242–256
- Koliba, C. J., Mills, R. M., & Zia, A. (2011). Accountability in governance networks: An assessment of public, private, and nonprofit emergency management practices following Hurricane Katrina. *Public Administration Review*, 71(2), 210–220.

- McGuire, M. (2002). Managing networks: Propositions on what managers do and why they do it. *Public administration review*, 52(5), pp. 599-609.
- Mashaw, J. L. (2006). Accountability and institutional design: Some thoughts on the grammar of governance. *Public Law Working Paper*, (116), 115-156.
- Nel, E. (2001). Local economic development: An Assessment of its current status in South Africa. *Urban Studies*, 38(7), 1003-1024.
- Nel, E., Hill, T. R., & Goodenough, C. (2007). Multi-stakeholder driven local economic development: Reflections on the experience of Richards Bay and the uMhlathuze municipality. *Urban Forum*, 18, 31-47.
- O'Leary, R., & Vij, N. (2012). Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going? *The American Review of Public Administration*, 42(5), 507-522.
- Page, S. (2004). Measuring accountability for results in interagency collaboratives. *Public administration review*, 64(5), 591-606.
- Pethe, A., Gandhi, S., & Tandel, V. (2011). Assessing the Mumbai metropolitan region: A governance perspective. *Economic and Political weekly*, 187-195.
- Phago, K. G. (2004). Reengineering and rethinking municipal service delivery through Local Economic Development (LED) initiatives. In Conference Paper presented at the 5th annual conference of SAAPAM held in Port Elizabeth (pp. 24-25). 43, pp. 238-252. Port Elizabeth : SAAPAM.
- Posner, P. L. (2002). Accountability Challenges of Third-Party Government. In *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, edited by Lester M. Salamon, 523-51. New York: Oxford University Press.
- Purdy, J. M. (2012). A framework for assessing power in collaborative governance processes. *Public administration review*, 72(3), 409-417.
- Scott, C. (2006). Spontaneous Accountability. *Public Accountability: Designs, Dilemmas and Experiences*, edited by Michael W Dowdle, 174-94. Cambridge: Cambridge University Press.
- Seduma, M. P. (2011). *The impact of Local Economic Development on the livelihood of communities in Ba-Phalaborwa Municipality, Mopani District, Limpopo Province, South Africa (Doctoral dissertation)*. Turfloop: University of Limpopo.
- Sørensen, E. (2012). Measuring the accountability of collaborative innovation. *The Innovation Journal*. *The Public Sector Innovation Journal*, 2-18(1), 2-18.
- Suh, S. T., & Min, B. G. (2005). A study on collaborative governance for regional development. *Korean Journal of Regional Studies*, 30(2), 25-44.
- Ulibarri, N., Emerson, K., Imperial, M. T., Jager, N. W., Newig, J., & Weber, E. (2020). How does collaborative governance evolve? Insights from a medium-n case comparison. *Policy and Society*, 39(4), 617-637.
- UNDP. (2006). UNDP. 2006. *Multi-stakeholders engagement processes: A UNDP capacity development resources*. Conference paper #7. Retrieved April 11, 2018, from <https://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capacity-development/drivers-of-change/accountability/mult>

- Vukonjanski, I. (2019). The Substance and implications of integral Planning in local Government Units, *Facta Universitatis, Series: Law and Politics*, 19(3), pp 209-221.
- Vukonjanski, I., Baltezarević, B., & Vučeković, M. (2021). IT Approach to Integrated Local Development Planning, *IPSI Transactions on Internet Research*, 17(1), pp41-45.
- World Bank (2014) Increasing the Effectiveness of Multi-Stakeholder Initiatives through Active Collaboration. Steyning: Wilton Park Conference Report.

ODGOVORNOST U KONTEKSTU KOOPERATIVNOG UPRAVLJANJA I LOKALNOG EKONOMSKOG RAZVOJA U JUŽNOAFRIČKOJ LOKALNOJ UPRAVI

Apstrakt: *U uslovima napetosti i izazova koji se nalaze u različitim vrstama sistema upravljanja za razvijanje jasnih ciljeva, efikasnih strategija sprovođenja politike, kao i mehanizama praćenja i izveštavanja usmerenih na poboljšanje efikasnosti i održivosti inicijativa, ovaj rad nastoji da doprinese i teorijskim i praktičnim raspravama oko zadružnog upravljanja i LED (Lokalni ekonomski razvoj). Iako bolji ishodi politike koji se uklapaju sa lokalnim i diferenciranim potrebama među zainteresovanim stranama mogu biti jedan od pokretača kretanja ka zadružnom upravljanju, postoji normativno pitanje odgovornosti. Da li zajednička karakteristika fleksibilnih i prilagodljivih aranžmana u zadružnom upravljanju stvara deficit odgovornosti, posebno promovišući laissez-faire pristup koji je uobičajeno povezan sa primenom među igračima uloga? Ovaj rad razmatra i pitanje u kojoj meri može biti osigurana odgovornost. Da bi se rešili ovi problemi, prikupljeni su podaci iz šest opština zapadnog rta u Južnoj Africi. Korišćena je paradigma kvalitativnog istraživačkog dizajna zasnovana na filozofiji Interpretivisti / Konstruktivisti. Podaci su prikupljeni putem tri instrumenta za prikupljanje podataka: pregledom dokumenata, intervjuima i diskusijama u fokus grupama.*

Ovaj rad iznosi tvrdnju da je korišćenje ključnih indikatora učinka koji se često koriste u javnim službama za promovisanje odgovornosti, teško primeniti posebno u zajedničkim poduhvatima gde je participacija dobrovoljna. Članak preporučuje neke pojačivače unapređenja odgovornosti koji će pomoći u poboljšanju razumevanja konteksta koji može inhibirati ili omogućiti zainteresovanim stranama da u potpunosti iskoriste razvojne intervencije vođene saradnjom u daljem životu ljudi i poboljšati njihove mogućnosti da učestvuju u pitanjima razvoja u svojim opštinama.

Ključne reči: *Lokalni ekonomski razvoj, zadružno upravljanje, odgovornost, saradnja*

MEDIJSKO UOKVIRAVANJE TRGOVINE LJUDIMA

Apstrakt: *U poslednjim decenijama primetno je pojačano angažovanje međunarodne zajednice u borbi protiv trgovine ljudima, čemu su doprineli i mediji. Njihova uloga ogleda se u izgradnji određenih stavova javnosti i uticaju na donošenje političkih odluka. U radu se, na osnovu izabrane literature, razmatra medijsko uokviravanje trgovine ljudima, od devedesetih godina do danas. Mediji odlučuju o načinu pristupanja trgovini ljudima, sadržajima i uzrocima, izvorima informacija, postupcima generisanja alternativnih rešenja i njihovom predstavljanju, kao i o motivacionim postupcima za pokretanje akcija javnosti i političara, čime kreiraju dijagnostičke, prognostičke i motivacione okvire. Na osnovu sagledanih istraživanja, zaključuje se da medijski okviri trgovine ljudima nisu holistički, nego segmentarni, i umesto sveobuhvatnog pristupa – prezentuju se stereotipi, u kojima se trgovina ljudima poistovećuje sa seksualnom eksploatacijom ili se razmatra kao posledica migracija ili delovanja organizovanog kriminala. Na ovaj način se nanosi šteta žrtvama, otežava prepoznavanje svih učinilaca i vrši usko fokusiranje napora za suzbijanje. Uočava se da u odnosima medija, javnosti i organa vlasti, u postupku kreiranja politike i primene rešenja za suprotstavljanje, postoje značajni uticaji kreatora politike na medijsko uokviravanje, a time i na stavove javnosti, čime se obezbeđuje podrška i legitimitet donetih ili budućih političkih odluka. Radi ilustracije raznolikosti medijskog predstavljanja trgovine ljudima kao kompleksne pojave i mogućnosti različitih analiza medijskih okvira, prezentovani su glavni nalazi nekoliko istraživanja u SAD, EU i Srbiji.*

Ključne reči: *mediji, medijski okviri, trgovina ljudima, seksualna eksploatacija, migracije, organizovani kriminal.*

* Fakultet bezbednosti, Univerzitet u Beogradu, Srbija; djukicandjelija93@gmail.com.

1. Uvod

Trgovina ljudima je problem koji pogađa sve države savremenog sveta, kako razvijene tako i one u tranziciji, jer je praktično svaka od njih ugrožena – kao država porekla, tranzita ili odredišta žrtava. To je proces u kome se krše neka od osnovnih ljudskih prava: žrtvama se ograničava mogućnost kretanja, komunikacija sa porodicom i okolinom, i eksploatišu se na različite načine. Ozbiljnost problema na svetskom nivou može se sagledati iz podataka o broju žrtava koje je dala Kancelarija UN za drogu i kriminal, koja je za period od 2003. do 2016. godine prikupila podatke o oko dvesta dvadeset pet hiljada žrtava otkrivenih širom sveta¹. Međunarodna organizacija rada je, međutim, dala procenu da je samo u 2016. godini nekim od dva osnovna oblika modernog ropstva (prinudni rad ili prisilni brakovi) bilo obuhvaćeno oko 40,3 miliona ljudi². Ovi podaci, bez obzira na različitost kriterijuma i metodologiju, ukazuju na neophodnost istrajnog preduzimanja akcija radi suprotstavljanja trgovini ljudima na svetskom, regionalnom i nacionalnom nivou. U poslednjih dvadesetak godina, u borbi protiv trgovine ljudima primetno je veće angažovanje međunarodne zajednice, vladinih i nevladinih organizacija, aktivista, naučnika i medija, i stvoren je širok konsenzus u većini država o prirodi problema.

Mediji, kao ključni deo svakodnevnog života, imaju mogućnost uticaja na veliki broj ljudi i primaran su izvor saznanja većine o trgovini ljudima kao pojavi izvan ličnih iskustava pojedinaca. Zato imaju važnu ulogu u razumevanju ovog fenomena, formiranju stavova javnosti i postizanju jedinstvenog diskursa, iako su u mnogim slučajevima medijske interpretacije ograničene i usmerene, čime se stvara pogrešna slika javnosti o trgovini ljudima i mogućim načinima suprotstavljanja. Nametanjem jednog pristupa problemu, kao jedino mogućeg, mediji eliminišu drugačije poglede, čime se često pruža podrška opštim stavovima i politikama vlada i obezbeđuje legitimitet budućih političkih odluka za suprotstavljanje trgovini ljudima.

U ovom radu se razmatra uokviravanje trgovine ljudima u štampanim medijima od kraja 20. veka, kada je zanimanje za trgovinu ljudima dovelo do pojačanog interesovanja i političkog angažovanja vlada država i međunarodne zajednice, pa sve do danas, kada se uočava sve veći uticaj medija na percepciju ljudi. Na osnovu više izabranih istraživanja, u radu je učinjen pokušaj da se prikaže uticaj medija na javnost i vladajuće strukture, i obrnuto, da se predstave osnovni medijski okviri, stereotipi i najznačajniji nalazi nekih istraživanja. Kako je trgovina ljudima veoma složena pojava, medijsko predstavljanje se može posmatrati sa više aspekata: kao oblik eksploatacije (prostitucija, prinudni rad, prisilni brakovi), prema učesnicima u procesu (trgovci i žrtve), prema usmerenosti politika na kriminalizaciju dela ili

¹ United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) (2018): *Global Report on Trafficking in Persons 2018*, United Nations, New York, 21.

² International Labour Organization (ILO) (2017): *Global estimates of modern slavery: forced labour and forced marriage*, ILO and Walk Free Foundation, Geneva, 19.

zaštitu žrtava, prema lokacijama i rutama trgovine ljudima, ili u odnosu na neke druge parametre.

U radu je sadržajno određenje trgovine ljudima dato u skladu sa opšteprihvaćenom međunarodnom definicijom iz *Protokola za prevenciju, suzbijanje i kažnjavanje trgovine ljudskim bićima, naročito ženama i decom*³, kojim se dopunjuje *Konvencija protiv transnacionalnog organizovanog kriminala*⁴.

2. Trgovina ljudima – pojam i sadržaj

Problem trgovine ljudima nije nov, jer je pitanje *belog ropstva* aktuelizovano još početkom 19. veka, razvojem ideje da su ljudska bića jednaka u pravima na život i vlastitu slobodu. U razvijenim zemljama se tada javljaju stavovi da je ropstvo suprotno principima pravde i humanosti i donose se prve norme i međunarodni ugovori, kojima se nastoji sprečiti ropstvo i trgovina robljem. Određenja pojma *trgovina ljudima* tokom 20. veka odražavala su interese, prioritete i perspektive njenih promotera, prvenstveno državnih aktera, i u periodu do 80-ih godina nije bilo bitnog napretka po pitanju jedinstvenog definisanja⁵. Problem je ponovo aktuelizovan 80-ih i 90-ih godina prošlog veka, kada je privukao pojačanu pažnju javnosti, vlada, međunarodne zajednice i medija⁶. Pad Berlinskog zida i politički i ekonomski raspad SSSR doveli su do slabljenja kontrole i postepenog otvaranja granica istočne i centralne Evrope ka Zapadu, što je podstaklo i razvoj trgovine ljudima, posebno ženama i decom iz Rusije, Ukrajine i drugih postsovjetskih država.

Kao reakcija društvene zajednice na masovnost i raznolikost prakse trgovine ljudima, nastao je Protokol UN, prema kome (čl. 3): „trgovina ljudskim bićima znači vrbovanje, prevoženje, prebacivanje, skrivanje i primanje lica, putem pretnje silom ili upotrebom sile ili drugih oblika prisile, otmice, prevare, obmane, zloupotrebe ovlašćenja ili teškog položaja ili davanja ili primanja novca ili koristi da bi se dobio pristanak lica koje ima kontrolu nad drugim licem, u cilju eksploatacije. Eksploatacija obuhvata, kao minimum, eksploataciju prostitucije drugih lica ili druge oblike seksualne eksploatacije, prinudni rad ili službu, ropstvo ili odnos sličan ropstvu, servitut ili uklanjanje organa.” Trgovinom ljudima se smatra i svaka radnja navedena u prethodnom određenju, čak iako postoji pristanak žrtve, ukoliko su kori-

³ Protocol to Prevent, Suppress and Punish Trafficking in Persons, Especially Women and Children, supplementing the United Nations Convention against Transnational Organized Crime (u daljem tekstu: Protokol UN) (2000).

⁴ United Nations Convention against Transnational Organized Crime and the Protocols Thereto (2000).

⁵ Gallagher T. Anne (2010): *The international law of human trafficking*, Cambridge University Press, New York, 792-793.

⁶ Scarpa Silvia (2008): *Trafficking in human beings: modern slavery*, Oxford University Press Inc., New York. Friman Richard, Reich Simon (eds.) (2008): *Human trafficking, human security, and the Balkans*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.

šćena sredstva prisile. Kada su žrtve deca (prema Protokolu su to osobe mlađe od osamnaest godina), trgovinom se smatra i vrbovanje, prevoženje, prebacivanje, skrivanje ili primanje deteta za svrhu eksploatacije, pri čemu je irelevantna primena nekog od sredstava prisile, prevare, zloupotrebe ovlašćenja i slično. Na nivou Evrope, na sličan način je pojmovno određena trgovina ljudima *Konvencijom Saveta Evrope o borbi protiv trgovine ljudima*⁷. Ratifikovanjem Konvencije sve evropske države (osim Ruske Federacije) su se obavezale da normativno regulišu ovu oblast i izgrađuju nacionalne mehanizme za borbu protiv trgovine ljudima. Konvencijom je definisana i *žrtva* kao svako fizičko lice koje je postalo predmet trgovine ljudima, u smislu definicije date Konvencijom. Na ovaj način je trgovina ljudima predstavljena kao složen proces, odnosno lanac aktivnosti koji se sastoji od tri povezane komponente: (a) radnja (delo) koja je potrebna da se proces započne: vrbovanje, prevoženje i drugo; (b) sredstva koja se odnose na taktike trgovaca: pretnja ili upotreba sile ili drugih sredstava; i (c) svrha (cilj) kao krajnja faza procesa: iskorišćavanje prostituisanja drugih lica, prinudni rad i/ili drugi oblici eksploatacije. Da bi se neko delo moglo smatrati trgovinom ljudima istovremeno mora biti prisutan bar po jedan element svake od navedenih komponenti (radnja, sredstvo i svrha).

3. Medijsko uokviravanje i oblikovanje stavova javnosti

3.1. Medijski okviri

Predstavljanje neke društvene pojave široj publici vrši se „uokviravanjem“ (eng.: *framing*), što predstavlja kognitivne strukture koje pomažu da se definiše kako neka osoba opaža svoje okruženje, odnosno omogućava da se da značenje različitim činjenicama oko nas⁸. U kontekstu medija, uokviravanje predstavlja: (1) način na koji političari i donosioci odluka saopštavaju svoje odluke radi privlačenja pažnje medija; (2) kako novinari stvaraju poruke na osnovu organizacionih smernica i profesionalnih vrednosti; i (3) kako publika tumači, razmišlja i preispituje te medijske poruke⁹. Na kreiranje slike u medijima ili uokviravanje utiču novinari i urednici, ali i donosioci političkih odluka i interesne grupe. Uokviravanje određenih društvenih pojava/tema medijskog izveštavanja, pretpostavlja da su postavljeni okviri rezultat opšteprihvaćenih kulturnih ideologija. Takvi okviri mogu dugo-trajno dominirati u jednoj oblasti ili se mogu menjati tokom vremena¹⁰. Međutim,

⁷ Council of Europe Convention on Action against Trafficking in Human Beings (2005).

⁸ Farrell Amy, Fahy Stephanie (2009): “The problem of human trafficking in the US: Public frames and policy responses”, *Journal of Criminal Justice*, 6/2009, 618.

⁹ Sanford Rachealle, Martínez E. Daniel, Weitzer Ronald (2016): “Framing human trafficking: A content analysis of recent US newspaper articles”, *Journal of Human Trafficking*, 2/2016, 141.

¹⁰ Sobel R. Meghan (2014): “Chronicling a crisis: Media framing of human trafficking in India, Thailand, and the USA”, *Asian Journal of Communication*, 4/2014, 318.

često se neka društvena pojava prikazuje sa stanovišta određene grupe ljudi, obično političara ili kreatora politike, pri čemu se eliminišu drugačiji pogledi i nameću vlastiti stavovi kao jedino mogući.

Uokviravanje određuje na koji problem će ljudi obratiti pažnju, kako će razumeti taj problem i koje će akcije preduzeti; podrazumeva selekciju nekog aspekta posmatrane stvarnosti i njegovo uključivanje i vidljivost u tekstu. To se obezbeđuje kroz četiri osnovne funkcije dobrog medijskog okvira: definiše se posmatrani problem ili pojava; tumače se uzroci problema; daju se moralne procene problema; i daju se preporuke za rešenje problema¹¹. Tako se identifikuju tri vrste okvira: dijagnostički okviri (eng.: *diagnostic frames*), prognostički okviri (eng.: *prognostic frames*) i motivacioni okviri (eng.: *motivational frames*)¹². Iako su ovi okviri neposredno povezani, njihovu analizu je moguće razdvojiti i tako ukazati na najbitnije činioce pri predstavljanju trgovine ljudima.

Dijagnostički okvir. Stvaranje dijagnostičkog okvira predstavlja proces donošenja odluka o načinu pristupanja problemu trgovine ljudima, njegovim sadržajima i uzrocima, vrstama i karakteru činjenica i načinima njihovog tumačenja, pozadini problema (kriminal, socijalna politika, ekonomska nejednakost, migracioni tokovi), izvorima informacija i stavovima javnosti i zvaničnih državnih organa^{13, 14}. Izborom segmenta trgovine ljudima i određivanjem težišta kome se posvećuje najznačajniji deo novinskog članka, definiše se „vidljivost” te dimenzije trgovine ljudima u medijima. Na oblikovanje medijskog dijagnostičkog okvira veliku ulogu imaju i uticaji politike i stavovi javnosti, čime se razvijaju javne i političke diskusije, izaziva reakcija javnosti i deluje na donosioc političkih odluka. Istraživanja medijskog uokviravanja pokazala su da se problem trgovine ljudima u većem delu povezuje sa seksualnom eksploatacijom i prostitucijom, pri čemu se ove dve pojave poistovećuju, dok je eksploatacija prinudnim radom neopravdano manje zastupljena¹⁵. Sprovedene istraživačke studije procenjuju da se milioni muškaraca i dečaka angažuju za rad u nehumanim uslovima i uz upotrebu nasilja¹⁶. Ove procene, ipak, nisu bile dovoljne za menjanje stereotipnog i opšteg shvatanja trgovine ljudima kao trgo-

¹¹ Entman M. Robert (1993): “Framing: Toward clarification of a fractured paradigm”, *Journal of communication*, 4/1993, 52.

¹² *Ibid*; Benford D. Robert, Snow A. David (2000): “Framing processes and social movements: An overview and assessment”, *Annual review of sociology*, 1/2000.

¹³ Weitzer Ronald (2007): “The social construction of sex trafficking: Ideology and institutionalization of a moral crusade”, *Politics & Society*, 3/2007.

¹⁴ Gulati J. Girish (2011): “News frames and story triggers in the media’s coverage of human trafficking”, *Human Rights Review*, 3/2011.

¹⁵ *Ibid*; Marchionni M. Doreen (2012): “International human trafficking: An agenda-building analysis of the US and British press”, *International Communication Gazette*, 2/2012; Chuang A. Janie (2014): “Exploitation creep and the unmaking of human trafficking law”, *American Journal of International Law*, 4/2014.

¹⁶ Hebert A. Laura (2016): “Always victimizers, never victims: Engaging men and boys in human trafficking scholarship”, *Journal of Human Trafficking*, 4/2016, 281.

vine ženama, jer se time sledi opšte mišljenje javnosti. Mediji teže jednostavnijem prikazu uzroka trgovine ljudima, jer je globalne uzročnike teže povezati sa ovim fenomenom i manje su popularni u medijima¹⁷. Izveštavanje o seksualnoj eksploataciji je jasnije i jednostavnije, jer je kršenje zakona očigledno, dok je u slučaju radne eksploatacije pitanje kompleksnije.

Prognostički okvir – rešenja problema. Prognostički okvir predstavlja način rešavanja problema, a kako je neposredno oslonjen na dijagnostički okvir, mogu se posmatrati zajedno¹⁸. Kriminal je u medijima etiketiran kao glavni krivac, tako da se rešenje problema trgovine ljudima uglavnom sagledava kroz primenu zakona i smanjenje kriminala, a u daleko manjoj meri se traži u drugim oblastima kao što su političke reforme, smanjenje ekonomske nejednakosti ili veća međunarodna saradnja¹⁹. Mnoge žrtve su viktimizovane jer su ranjive, poreklom su iz siromašnih sredina, opterećene su dugovima prema krijumčarima, ili su zatečene u tuđoj državi bez dokumenata i novca. Zato rešenja treba da uključe i prilagođavanje zakonodavstva kako bi se sprečile ilegalne migracije radi zapošljavanja, kao i odgovarajuću socijalnu politiku²⁰.

Motivacioni okvir – okvir za pokretanje akcija. Motivacioni okvir je konačan zadatak uokviravanja, to je poziv ili sugestija za pokretanje akcija za rešavanje problema²¹. U sadržajnom smislu, motivacioni okvir treba da podstakne ljude na kolektivnu akciju u suprotstavljanju trgovini ljudima i zaštiti žrtava. Za medije to predstavlja obavezu da, pored činjeničnog izveštavanja i stvaranja percepcije o trgovini ljudima, kroz tekstove motiviše javnost i političare na konkretne akcije, tako da je njihovo delovanje usmereno na javnost, ali i na organe vlasti. Suštinska nedeljivost ukupnog medijskog uokviravanja trgovine ljudima podrazumeva da se ni motivacioni okvir ne može razmatrati izvan uticaja medijskih sadržaja i predloženih rešenja.

Uokviravanje subjekata trgovine ljudima. Kroz medijske okvire stvoren je koncept *idealne žrtve*²²; to je pojedinac (ili kategorija pojedinaca), koji, kada je ugrožen,

¹⁷ Chuang A. Janie; Gulati J. Girish (2011); Gulati J. Girish (2010): "Media representation of human trafficking in the United States, Great Britain, and Canada", *SSRN Electronic Journal* (July 1, 2010); Barnett A. Barbara (2014): "Sex trafficking in mass media: gender, power and personal economies", 23-29, in: Montiel Vega Aimée (ed.): *Media and Gender: A Scholarly Agenda for the Global Alliance on Media and Gender*, UNESCO, Paris.

¹⁸ Benford D. Robert, Snow A. David, 616.

¹⁹ Gulati J. Girish (2011), 372.

²⁰ Austin Rachel, Farrell Amy (2017): "Human trafficking and the media in the United States", in: Pontell N. Henry (ed.): *Oxford Research Encyclopedia of Criminology and Criminal Justice*, Oxford University Press, Oxford, 6.

²¹ Benford D. Robert, Snow A. David, 617.

²² Austin Rachel, Farrell Amy; O'Brien Erin (2016): "Human trafficking heroes and villains: Representing the problem in anti-trafficking awareness campaigns", *Social & Legal Studies*, 2/2016; Greer Chris (2017): "News Media, Victims and Crime", 48-65, in Davies

najbrže dobija potpun i legitiman status žrtve²³. Ova grupa uključuje one koji su percipirani kao ranjivi, bespomoćni, nevini i zavređuju saosećanje i sažaljenje, pa samim tim privlače i veću pažnju medija, generišu kolektivnu tugu i mogu uticati na promene u socijalnoj i krivičnoj praksi. Idealna ili legitimna žrtva trgovine ljudima je slaba, ranjiva i žrtva nepoznatog i opasnog prestupnika. Sociodemografske karakteristike poput starosti, pola i rase imaju veliku ulogu u stvaranju konstrukta idealne žrtve. Starije žene i mala deca su tipični primeri idealne žrtve, dok će mlađi, beskućnici, narkomani i drugi na margini društva mnogo teže steći ovaj status. Na taj način se uspostavlja *hijerarhija viktimizacije* ili *hijerarhija žrtava*, koja se prepoznaje i pojačava u medijima i zvaničnim diskursima²⁴. Druga krajnost su žrtve koje se doživljavaju kao *nezaslužne* usled nekih okolnosti njihove eksploatacije, osobina, ponašanja u prošlosti ili činjenice da su postale žrtve trgovine ljudima kao krijumčarene osobe. Ovakvo etiketiranje dovodi do izopštavanja osoba koje se ne uklapaju u stereotip da je žrtva obmanuta, prevarena, zloupotrebljena ili da dospeva u taj odnos dužničkim ropstvom²⁵. Konstrukcijom idealne žrtve u medijima se uglavnom izostavljaju žrtve prinudnog rada, muškarci i žene žrtve trgovine radi uzimanja organa, deca kao žrtve koje se eksploatišu za izvršenje kriminalnih radnji, prosjačenje, rad u rudnicima ili kao vojnici u oružanim sukobima, i druge žrtve.

Konstrukt idealne žrtve podrazumeva i postojanje *prestupnika* (trgovci ljudima). Neretko se u medijima javlja iskrivljena slika žrtava trgovine ljudima, gde se ovom kategorijom obuhvataju žene koje su zlostavljane i otete radi seksualne eksploatacije, a trgovci su opasni i pohlepni muškarci²⁶. Na ovaj način se stvaraju stereotipi da su žene uvek žrtve, a ignoriše se mogućnost da i one mogu biti u ulozi eksploatatora. Napadači su u medijima uglavnom predstavljeni kao muškarci za koje je verovatno da potiču iz etnički organizovanih kriminalnih grupa i da će pokazati ekstremno nasilje i ponižavanje svojih žrtava. Korišćenje elemenata nasilja, prinude, mučenja i silovanja pomaže da se počinilac u javnosti smatra zlim²⁷. Praćenjem stvarnih slučajeva predstavljenih u medijima²⁸ došlo se do zaključka da su tipični trgovci ljudima muškarci starosti od dvadeset do četrdeset godina, pri čemu su mlađi muškarci prepoznati kao trgovci za seksualnu eksploataciju, a stariji muškarci kao trgovci za eksploataciju prinudnim radom. U većini slučajeva trgovci

Pamela, Francis Peter, Greer Chris (eds.): *Victims, Crime and Society (second edition)*, Sage publications, London.

²³ Christie Nils (1986): "The ideal victim", 17-30, in Fattah A. Ezzat (ed.): *From crime policy to victim policy*, Palgrave Macmillan, London, 18.

²⁴ Greer Chris, 52.

²⁵ Lee Maggy (2011): *Trafficking and global crime control*, Sage publications, London.

²⁶ Hebert A. Laura, 282.

²⁷ Austin Rachel, Farrell Amy, 8.

²⁸ Kulig C. Teresa (2018): *Understanding the Nature of Human Trafficking: A Content Analysis Approach*, doctoral dissertation, University of Cincinnati.

nisu delovali samostalno, a pojedinac je imao više uloga (npr. regrutovanje, ugovaranje sastanaka i transport), čime je činio više krivičnih dela.

Ovakvim izveštavanjem i stvaranjem određene slike u medijima o karakteristikama žrtava i trgovaca znatno se otežava pružanje adekvatne pažnje i pomoći svim žrtvama (a ne samo onima koji se uklapaju u prethodno stvoren stereotip) i otežava prepoznavanje izvršilaca.

3.2. Mediji, javnost i političke odluke

Još u 19. veku su mediji imali veliki uticaj na donošenje međunarodnih konvencija o borbi protiv *trgovine belim robijem*, kada su priče o prodaji žena iz Engleske, Belgije i Nemačke inostranim bordelima izazvale paniku u javnosti. Medijske kampanje protiv trgovine ljudima bile su prisutne i tokom 20. veka, ali je njihovo delovanje bilo posebno izraženo sredinom devedesetih. U tom periodu se u novinskim medijima beleži povećan broj članaka o trgovini ljudima koja je u velikoj meri uokvirena kao problem ljudskih prava žena. Izveštavanje o trgovini ljudima bilo je usmereno na trgovinu ženama i devojkama radi seksualne eksploatacije, dok je izveštavanje o prinudnom radu, trgovanju muškarcima i decom bilo potisnuto²⁹. Mediji su korišćeni i od strane međunarodnih organizacija koje su sprovodile različite akcije radi smanjenja prostitucije, tako da su plasirali uznemirujuće vesti o opasnosti HIV-a i širenju ovog virusa, kao i drugih bolesti koje uglavnom prate prostituciju.

Tokom dvogodišnjeg pregovaranja o sadržaju Protokola UN (donet 2000. godine), delovanje medija bilo je usmereno na razvijanje opšte svesti o potrebi suprotstavljanja trgovini ljudima i o zaštiti žrtava, ali i na vlade i druge međunarodne aktere, u cilju prihvatanja pojedinih rešenja. Posebno, po pitanjima prostitucije i uloge organizovanog kriminala, mediji su svojim delovanjem pomogli postizanje konsenzusa. Medijski izveštaji upućivali su na postojanje saglasnosti u većini država o prirodi trgovine ljudima, ali i na znatna neslaganja među naučnicima i političarima oko definicije njenih sadržaja i načina rešavanja problema. Za period neposredno posle donošenja Protokola UN, medijsko prikazivanje trgovine ljudima manifestovalo se kroz vesti u kojima ozbiljnost i složenost problema nije adekvatno prikazivana. Reakcije medija nisu bile dobra podrška sprovođenju Protokola i nacionalnih zakona donetih u skladu sa njim. Velika kompleksnost trgovine ljudima nije bila pogodna za ustaljena medijska izveštavanja, nisu publikovani pravi uzroci problema i globalne vizije suprotstavljanja, već je češće pribegavano plasiranju stereotipa i segmentarnom prikazu³⁰.

²⁹ Farrell Amy, Fahy Stephanie; Doezenia Jo (2002): "Who gets to choose? Coercion, consent, and the UN Trafficking Protocol", *Gender & Development*, 1/2002.

³⁰ Jahic Galma, Finckenauer O. James (2005): "Representations and misrepresentations of human trafficking", *Trends in Organized Crime*, 3/2005; Rodríguez-Lopez Silvia (2018): "(De)constructing stereotypes: media representations, social perceptions, and legal responses to human trafficking", *Journal of human trafficking*, 1/2018.

Usvajanje međunarodnih akata i nacionalnih zakona, pogotovo onih usmerenih na suprotstavljavanje organizovanom kriminalu, izaziva povećanu medijsku pažnju i zastupljenost, što ima za posledicu usvajanje novih stavova u javnosti. Mediji često odražavaju dominantnu politiku vlasti, tako da uticaj političara na medije i uokviravanje trgovine ljudima ima velike efekte u postizanju željenih rezultata politike, jer se time dobija legitimitet odluka koje se odnose ne samo na pristupe u definisanju problema nego i na odluke o rešavanju problema³¹. Rešenje problema se često sagledava samo kroz suprotstavljavanje kriminalu, i pri tome se zanemaruju alternativne mere, koje bi prvenstveno bile usmerene na umanj enje osnovnih uzroka trgovine ljudima i na pomoć i zaštitu žrtava³². Time se stvara krug uzroka i posledica koji počinje zabrinutošću javnosti i medija za određenu negativnu društvenu pojavu, nakon čega sledi usvajanje novih zakonodavnih rešenja. Krug se zatvara kada nova zakonodavna rešenja pokažu efekte i kada uslede određeni rezultati, jer se onda stvara nova percepcija u javnosti, koja zahteva nove reakcije vlasti. Istraživanja su pokazala da više od polovine članaka iz štampanih i internet izvora ne izveštava o postojećim alternativnim politikama borbe protiv trgovine ljudima, niti predlaže nova rešenja za ovaj problem. Medijsko izveštavanje o borbi protiv trgovine ljudima je uokvireno tako da su marginalizovani alternativni pogledi na trgovinu i kritike važećih politika, a kao rezultat toga egzistira dominantan pristup³³. Krug uzroka i posledica delovanja medija, percepcije javnosti i donošenja i primene zakona, u celini je uočljiv u pripremi i donošenju Protokola UN.

Medijska zastupljenost trgovine ljudima i uopšte kriminala nema cilj samo da formira percepciju javnosti već i da izazove političko i pravno reagovanje. Zato treba tražiti pravne odgovore i usmeravati pažnju zakonodavca na puteve rešavanja tog problema. Izveštavanje medija o trgovini ljudima treba da bude u funkciji stvaranja pozitivnog javnog mišljenja o potrebi stalne borbe i svakodnevn e brige o potencijalnim i identifikovanim žrtvama, a nikako u funkciji senzacionalističkog pisanja. Mediji i novinarstvo treba da imaju aktivnu ulogu u uveravanju javnosti da se trgovina ljudima može umanj iti, ako ne i iskoreniti, a prvi korak je generisanje političke volje neophodne za prevazilaženje fundamentalnih uzroka³⁴. Mediji javnosti preporučuju određene mere, često proklamovane od strane vlada država, čime one postaju legitimne i predstavljaju podlogu za donošenje zakona i propisa. Druga rešenja se u takvim člancima ne razmatraju i ne deluje se na donosioc e političkih odluka da se takav status promeni, jer

³¹ Weitzer Ronald, 447.

³² Gulati J. Girish (2011); Johnston Anne, Friedman Barbara, Shafer Autumn (2014): "Framing the problem of sex trafficking: Whose problem? What remedy?", *Feminist Media Studies*, 3/2014.

³³ Gulati J. Girish (2010), 11.

³⁴ White Aidan (2017): *Media and Trafficking in Human Beings Guidelines*, International Centre for Migration Policy Development, Vienna, 6.

kritičko izveštavanje nije zastupljeno, već se najviše koriste zvanični dokumenti država³⁵. Poteškoće u medijskom izveštavanju zbog prikrivenog karaktera i složenosti pojave ne mogu biti opravdanje za neadekvatno i nereprezentativno izveštavanje, jer je funkcija medija da racionalizuje i pojasni informacije za javnost.

4. Medijski stereotipi o trgovini ljudima

Da bi se događaji u vezi sa trgovinom ljudima učinili privlačnim za široki krug ljudi, koji nisu stručnjaci za ovu oblast, mediji teže pojednostavljenju informacija, korišćenjem određenih mehanizama i stereotipa, kojima se olakšava pristup i shvatanje problema³⁶. Prihvatili su gledište da pojedini segmenti trgovine ljudima mogu biti zamena za celokupan fenomen, pa se fokus usredsređuje na trgovinu radi seksualne eksploatacije, migracije i/ili organizovani kriminal.

Seksualna eksploatacija. Trgovina radi seksualne eksploatacije je tema zapadnog novinarstva već više od jednog veka i, uprkos tome, savremeni medijski izveštaji trgovinu ljudima i dalje predstavljaju kao „nešto novo” i „senzacionalno”³⁷. Seksualno iskorišćavanje je tradicionalno prekomerno zastupljeno u medijima, dok su drugi oblici trgovine ljudima zanemareni³⁸. Društvene aktivnosti kojima se skreće pažnja na medijske priče o prostituciji, utiču na poistovećivanje prostitucije i trgovine ljudima³⁹, što sa druge strane stvara ubeđenje da su žrtve samo seksualno eksploatisana lica. Prostitucija se bezuslovno i bez izuzetaka posmatra kao nasilje nad ženama, a uveden i pojam *seksualna trgovina* (eng.: *sex trafficking*) predstavlja žensko seksualno ropstvo, čime se proširuje ideja o poistovećivanju trgovine ljudima sa prostitucijom i eksploatacijom žena i dece u seksualne svrhe⁴⁰. Istraživanja poka-

³⁵ Gulati J. Girish (2010), 22.

³⁶ Wallinger S. Caroline (2010): “Media Representation and Human Trafficking: How AntiTrafficking Discourses Affects Trafficked Persons”, paper presented to the Second Annual Conference on Human Trafficking University of Nebraska at Lincoln, 13-14.

³⁷ Saunders Penelope, Soderlund Gretchen (2003): “Threat or opportunity? Sexuality, gender and the ebb and flow of trafficking as discourse”, *Canadian Woman Studies*, 3-4/2003; Kempadoo Kamala (2015): “The modern-day white (wo)man’s burden: Trends in anti-trafficking and anti-slavery campaigns”, *Journal of Human Trafficking*, 1/2015.

³⁸ Jahic Galma, Finckenaue O. James; Austin Rachel, Farrell Amy.

³⁹ Haroldson L. Rebecca (2014): *Human trafficking: As viewed through the eyes of criminal justice students*, master thesis, Iowa State University, Ames, Iowa. Sa ciljem ocene uticaja medija na stavove subpopulacije koja poseduje određena stručna znanja o problemu trgovine ljudima, istraživanje Rebeke Haroldson sprovedeno je na uzorku koji su činili studenti prava jednog univerziteta u SAD. Rezultati su pokazali da percepcija studenata nema osnov u pravnim aktima, već da se zasniva na slikama koje pružaju mediji. Studenti su trgovinu ljudima opisivali kao sinonim za seksualnu trgovinu; smatrali su da su žrtve isključivo žene i deca, da pripadaju specifičnim rasnim i etničkim grupama i da su delimično krive za sopstvenu viktimizaciju.

⁴⁰ Kempadoo Kamala, 11.

zuju da je u više od polovine članaka težište na seksualnoj eksploataciji, prostituciji ili pornografiji, a za to se mogu navesti dva osnovna razloga⁴¹: prvo, mediji koriste još uvek popularno prikazivanje slika ženskog tela kao resursa kojim se privlači pažnja i podiže tiraž; drugo, mediji izgrađuju status idealne žrtve i stav o neprištanku žrtve na prostituciju. Mediji se često postavljaju u ulogu spasioca, apelujući na vlast da preduzme adekvatne mere, odnosno osnažuju borbu protiv trgovine ljudima. Diskursi prikazuju *opasne mrke muškarce* i *zle i varvarske ljude* koji prete nevinim ženama, a beli ljudi sa Zapada se pokazuju kao njihovi spasioci⁴². Mediji mogu biti i saučesnici u stvaranju i podržavanju trgovine ljudima, kroz stvaranje potražnje za „robom široke potrošnje”, tako što podstiču izmišljenu sliku luksuza, predstavljajući prostituciju kao glamuroznu i kao oblik zabave, a ne zlostavljanja⁴³. Izjednačavanje trgovine ljudima i prostitucije i stav da seksualna eksploatacija žena (ili uopšte osoba), zbog „kupovine” ženskog tela, postoji bez obzira na njihov pristanak, veoma proširuje obim žrtava. Ovakvi stavovi pogoduju različitim pokretima protiv prostitucije i navode na pogrešan zaključak da je prostitucija uvek trgovina ljudima i da uključuje prisilu i eksploataciju zbog rodne nejednakosti, bez obzira na činjenicu da svi seksualni radnici nisu žrtve trgovine ljudima⁴⁴.

Migracije. Poistovećivanje trgovine ljudima sa migracijama, posebno ilegalnim, veoma je često u medijima. Pri tome se izrazi *trgovina ljudima* i *krijumčarenje ljudi* pogrešno koriste kao sinonimi, iako je reč o dva suštinski različita pojma⁴⁵. Krijumčarenje može postati trgovina ljudima kada se, tokom ili posle izvršenog transporta, nad žrtvom vrši neki oblik eksploatacije. Migraciona kretanja kao ishodište trgovine ljudima, uticala su na stvaranje parcijalnog pristupa po kome se trgovina ljudima prevashodno odvija u kontekstu širih obrazaca migracija, odnosno u situacijama nezakonitog kretanja migranata unutar države ili preko nacionalnih granica i njihove eksploatacije od strane posrednika ili poslodavaca. Ovaj koncept se široko koristi i u medijima, ali, iako se trgovina ljudima može dogoditi u procesu migracija, to nije pravilo po kome bi se ove dve pojave poistovetile⁴⁶. Ovim se pojam žrtve proširuje na sva krijumčarena lica, bez obzira na to da li se u daljem boravku nad njima vrši neki oblik eksploatacije. Izjednača-

⁴¹ Rodríguez-Lopez Silvia, 2-3.

⁴² O'Brien Erin. Baker N. Carrie (2013): "Moving Beyond 'Slaves, Sinners, and Saviors': An Intersectional Feminist Analysis of US Sex-Trafficking Discourses, Law and Policy", *Journal of Feminist Scholarship*, 4/2013.

⁴³ Barnett A. Barbara, 22.

⁴⁴ Jahic Galma, Finckenaue O. James, 33-34.

⁴⁵ Wallinger S. Caroline, 16.

⁴⁶ International Organisation for Migration (IOM) (1999): *The role of legal systems in the combat against human trafficking (Statement of IOM in the International Seminar on Trafficking and Sexual Exploitation of Women)*, IOM, Porto. Prema IOM, trgovina ljudima javlja se u situacijama kada je migrant nedozvoljeno angažovan (regrutovan, otet, prodat, itd.) i/ili preseljen unutar države ili preko međunarodnih granica, a da pri tome posrednici (trgovci ljudima) tokom bilo kog dela ovog procesa dobijaju ekonomsku ili drugu vrstu

vanje pojmova može imati i svoje ekonomske uzroke, jer se proširenjem određenja *žrtve trgovine ljudima* olakšava neopravdano pribavljanje novčanih i drugih sredstava od strane posebnih interesnih grupa i nekih nevladinih organizacija⁴⁷.

Organizovani kriminal. Ovaj stereotip prikaza trgovine ljudima u medijima polazi od stanovišta da su organizovane kriminalne grupe pokretačka snaga za krijumčarenje i trgovinu migrantima i azilantima, ali i za druge oblike trgovine ljudima. Povezivanje organizovanog kriminala sa prostitucijom i ilegalnim migracijama stvara veće interesovanje javnosti. Fokusiranjem medija na organizovani kriminal i sprovođenje zakonskih mera i kontrola kriminala, zanemaruju se ekonomski, politički i socijalni uzroci zbog kojih ljudi dolaze u položaj eksploatisanog lica⁴⁸. Uvođenjem organizovanog kriminala u trgovinu ljudima, mediji su osigurali senzacionalizam kroz detaljno opisivanje specifičnih iskustava i fizičkih i emocionalnih patnji žrtava⁴⁹. Uopšteno posmatrano, organizovane kriminalne grupe se bave trgovinom ljudima, ali nisu jedini izvršioci. U toj ulozi se mogu javiti različiti akteri, agenti i drugi trgovci, samostalni kriminalci, lokalne kriminalne mreže ili udruženi kriminalci, kao i posrednici i poslodavci koji se bave legalnim poslovima. Ako se vrši prenaplaćavanje pretnji organizovanog kriminala, države mogu trgovinu ljudima predstaviti kao ozbiljnu i nedvosmislenu pretnju miru, nacionalnoj bezbednosti i/ili suverenitetu država, kao što su učinile i SAD posle 2001. godine⁵⁰.

Razmatranja trgovine ljudima po pojedinim njenim dimenzijama, sama po sebi, nisu štetna, ali se segmentiranim predstavljanjem zanemaruje njena složenost. Ovakav pristup ima direktne negativne posledice na mere koje se preduzimaju u borbi protiv trgovine ljudima, pri čemu se obično zaboravlja pomoć i zaštita žrtava i fokus stavlja na otkrivanje učinilaca, pa čak i na zaštitu nacionalne bezbednosti. Pri tome, fokus medija na određene aspekte trgovine ljudima utiče na izgradnju mišljenja javnosti, ali i donosilaca odluka o prepoznavanju, suzbijanju i zaštiti žrtava. Mediji, u potrazi za senzacionalizmom i povećanjem tiraža, mogu zapostaviti neke bitne elemente ovog složenog i višeslojnog fenomena.

5. Prikaz rezultata izabranih istraživanja

Raznolikost predstavljanja trgovine ljudima u medijima i veliki broj istraživanja sprovedenih u poslednje dve decenije potiču od kompleksnosti trgovine ljudima i ukazuju na moguće pristupe u analizama. Istraživanja su uglavnom

dobiti putem obmane, prisile i/ili drugih oblika eksploatacije, pod uslovima u kojima se krše osnovna ljudska prava migranata.

⁴⁷ Jahic Galma, Finckenauer O. James, 35.

⁴⁸ Baker N. Carrie; Austin Rachel, Farrell Amy.

⁴⁹ Barnett A. Barbara, 22.

⁵⁰ Farrell Amy, Fahy Stephanie, 622.

bazirana na analizi sadržaja, pri čemu najveći broj dostupnih radova analizira medije u SAD. U nastavku se navodi nekoliko istraživanja, kojima su, pored istraživanja medija u SAD, obuhvaćeni i mediji u Evropi i Srbiji.

Jedna od prvih studija o odnosu medija prema trgovini ljudima bila je studija o zastupljenosti i sadržaju napisa u štampanim medijima u SAD, Velikoj Britaniji i Kanadi u periodu od 2000. do 2005. godine⁵¹. Za uzorak je odabrano šest novina, po dve iz svake države, gde su rezultati ukazali da su najčešći izvori informacija medija bili organi zakona, zvanična saopštenja i intervjui, a malo podataka je poticalo od žrtava i učinilaca. Razlog tome bio je otežan kontakt sa žrtvama i njihova nespremnost da ponovo proživljavaju traumatično iskustvo, a učinioci, osim pritvorenih lica, nisu imali volju da sarađuju. Zbog velikog oslanjanja medija na zvanične izvore informacija, u uokviravanju trgovine ljudima dominirali su stavovi političara, čime je ostvarivan jači uticaj politike na javnost, što se na kraju odražavalo tako da su stavovi političara postali opšteprihvaćeni, a da su druga rešenja zanemarivana. Izdvajanje alternativnih rešenja i zauzimanje kritičkog stava u odnosu na proklamovana rešenja u pojedinim medijskim člancima nije imalo povoljne odjeke u javnosti niti je uticalo na razvijanje diskusije u političkim krugovima.

Sa ciljem prepoznavanja kontinuiteta i/ili promena u medijskim okvirima trgovine ljudima u SAD, osloncem na rezultate ranijeg istraživanja za period od 1980. do 2006. godine⁵², sprovedeno je istraživanje⁵³ za 2012. i 2013, kada su podaci prikupljeni iz dva najtiražnija dnevnika Njujork Tajms (*New York Times*) i Vašington Post (*Washington Post*). Tokom istraživanih perioda broj članaka u ova dva dnevnika znatno je povećan na godišnjem nivou, od deset u 1999. godini na pedeset šest u 2000, da bi se kasnije kontinuirano povećavao do dvesta sedamdeset pet članaka u 2013. godini. Opšti zaključci pokazuju da je fokus sa rasprava o politici u drugom periodu istraživanja pomeren na sprovođenje politike za borbu protiv trgovine ljudima, ali da se i dalje žrtve najčešće prikazuju kao maloletnice i žene, što odražava pretpostavke o idealnoj žrtvi. Za oba perioda je karakteristično da novine ne nastoje da objasne suštinu problema i sadržaj trgovine ljudima, i da se uglavnom ne dovode u pitanje zvanične tvrdnje o sadržaju i obimu problema. Jasna podrška postojećim ili eventualno strožim vladinim politikama protiv trgovine ljudima pokazuje da su istraživani mediji prihvatili dominantno gledište vlasti.

Istraživanje medija u SAD u vremenskom okviru od šesnaest godina, u periodu od 1990. do 2005. godine, bilo je zasnovano na podacima iz 2.462 novinska članka sa temom trgovine ljudima⁵⁴. Uočene su tri oblasti uokviravanja: oblast ljudskih prava, oblast krivičnih dela i kriminalizacije, i oblast sistema nacionalne bezbednosti. Medijsko uokviravanje se tokom vremena menjalo prema aktuel-

⁵¹ Gulati J. Girish (2010).

⁵² Gulati J. Girish (2011).

⁵³ Sanford Rachealle, Martínez E. Daniel, Weitzer Ronald.

⁵⁴ Farrell Amy, Fahy Stephanie.

nim politikama nacionalne bezbednosti. Trgovina ljudima je tokom devedesetih godina bila uokvirena kao problem ljudskih prava, da bi krajem 20. veka prioritet medija bio kriminal. U periodu koji je usledio nakon 11. septembra 2001. godine, brige o terorizmu i nacionalnoj bezbednosti stavljene su u okvir kriminala, a trgovina ljudima je dodatno redefinisana kao problem kriminala sa uticajem na nacionalnu bezbednost.

Slične studije rađene su za potrebe institucija i nevladinih organizacija. Kroz projekat EU vršeno je istraživanje medijske zastupljenosti i sadržaja trgovine ljudima u Velikoj Britaniji, na Kipru i u Poljskoj, u vremenu od 2010. do 2014. godine⁵⁵. Nastojalo se doći do odgovora na tri centralna pitanja: kako je trgovina ljudima uokvirena u medijima, kakav je odnos medija prema politici EU za borbu protiv trgovine ljudima i da li će javnost zadržati prethodne percepcije o trgovini ljudima. Istraživanjem su obuhvaćeni članci iz deset novina u posmatranom periodu. Pokazalo se da postoji nesklad između predstavljanja trgovine ljudima u medijima i stvarnog stanja, a da je dominantno gledište štampe usredsređeno na seksualno iskorišćavanje, posebno na prostituciju. Britanski i poljski mediji su u sagledavanju trgovine ljudima pažnju usmerili i na migracije, dok su se kiparski mediji tim problemom neznatno bavili. Uočen je i senzacionalistički pristup, kao što je izveštavanje o hapšenjima i sudskim procesima, dok su socijalna pitanja i drugi osnovni problemi trgovine ljudima bili tretirani u manjoj meri. Zaključuje se da u istraživanom periodu štampa nije pružila dovoljno dobrih analiza trgovine ljudima kako bi se javnost upoznala sa njenim osnovnim uzrocima i sadržajima.

Na prostoru Srbije istraživanja medijskog predstavljanja trgovine ljudima su retka, a jednu od postojećih analiza štampanih medija u Srbiji sproveda je nevladina organizacija ASTRA za period od 1. maja do 31. oktobra 2008. godine, na uzorku od šest dnevnih novina iz Beograda (*Politika*, *Danas*, *Večernje novosti*, *Blic*, *Press* i *Kurir*)⁵⁶. U tom periodu je objavljeno ukupno dvesta osamdeset pet tekstova, od toga sto pedeset vesti, šezdeset dva izveštaja, trideset članaka, sedamnaest reportaža, devet intervjuua itd. Novine su uglavnom plasirale vesti faktografski, bez prave interpretacije događaja i društvenih procesa i dublje analize. Najzastupljenije teme su bile ilegalne migracije, trgovina ljudima, trgovina decom i internet kao medij za vrbovanje dece radi trgovine. U 82% slučajeva tekstovi su bili posledica nekih događaja vezanih za trgovinu ljudima, dok su ostali bili u funkciji opisa pojave. Istraživanje je pokazalo da mediji u Srbiji još uvek izveštavaju senzacionalistički i serviranjem informacija bez njihove analize, pri čemu istraživački pristup gotovo da ne postoji. Naslovi su najčešće neadekvatni ili nepotpuni i konstruisani su u svrhu privlačenja pažnje publike.

⁵⁵ Muraszkieicz Julia, Georgiou Maria, Constantinou Angelos (2015): "Deliverable D1.2: Review of the media framing of human trafficking", in project: Trafficking as A Criminal Enterprise, European Union, Brussels.

⁵⁶ Radović Ivana, i sar. (2008): *Trgovina ljudima – priručnik za novinare*, ASTRA, Beograd.

Navedena istraživanja pokazuju da mediji, u SAD, EU ili Srbiji, još uvek nemaju celovit pristup u izveštavanju o trgovini ljudima i ne nastoje da fenomen adekvatno sadržajno predstave. U izveštavanjima je kriminal zastupljen u većoj meri u odnosu na zaštitu žrtava i primetan je veliki uticaj vlasti na izveštavanja medija.

6. Zaključak

Pojačano medijsko izveštavanje o trgovini ljudima pojavilo se krajem 20. veka i bilo je posledica većeg priliva migranata iz postsovjetskih i srednjeevropskih država u zemlje zapadne Evrope, ali i u SAD i Kanadu. U medijima se tada pojavljuje veći broj članaka zaokupljenih brigom za ljudska prava, u kojima se izražava bojazan zbog sve većeg priliva mladih žena iz istočne Evrope. Angažovanost medija i zainteresovanost međunarodnih organizacija dovele su do stvaranja prvih instrumenata za borbu protiv trgovine ljudima u novijem periodu, među kojima je najznačajniji Protokol UN. Mediji su u procesu donošenja Protokola bili značajan faktor razvoja opšte svesti ljudi i uticaja na vlade i međunarodne organizacije. Proces donošenja Protokola predstavlja primer kako politički akteri, posredstvom medija, utiču na izgradnju stavova javnosti, koji time postaju dobra podloga za plasiranje ranije pripremljenih političkih odluka. Na ovaj način se stiče potreban legitimitet i podrška javnog mnjenja.

Stvaranjem medijskih okvira definiše se proces donošenja odluka o pristupu trgovini ljudima, sadržajima, uzrocima i načinima tumačenja, načinima rešavanja i pokretanja akcija. Medijski okviri trgovine ljudima utiču na opažanja ljudi i njihovo shvatanje sopstvenog okruženja, dajući određena značenja činjenicama, pri čemu se pojedini segmenti problema ističu. Uokviravanje se vrši kroz dijagnostički, prognostički i motivacioni okvir, koji, posmatrani zajedno, omogućavaju da se fenomen detaljnije sagleda. Okviri treba da budu tako koncipirani da ostvare aktivnu ulogu u uveravanju javnosti u mogućnost uspešnog suprotstavljanja trgovini i za sveukupno generisanje političke volje za prevazilaženje osnovnih uzroka.

Uloga medija u oblikovanju stavova javnosti je velika, ali se problem ne predstavlja uvek na sveobuhvatan način. Problemu se ne pristupa holistički i javnosti se predstavlja kroz pojedine dimenzije kao što su trgovina radi seksualne eksploatacije, kao posledica migracija ili kao oblik organizovanog kriminala. Vršiti se veliko pojednostavljenje sadržaja i traže se uzroci koji marginalizuju stvarnost. Uzroci se traže u migracijama ili kriminalu, a ne u stvarnim faktorima koji su uglavnom ekonomske prirode, kao što su uticaj globalizacije i siromaštvo, ali i različiti oblici diskriminacije ili oružani i drugi konflikti. Ovakvo medijsko uokviravanje ima svoju pozadinu i u političkom delovanju vlada država i dominantnim shvatanjima u društvu o prirodi trgovine ljudima.

Segmentarno prikazivanje pojedinih oblika eksploatacije kao celovite pojave najviše šteti žrtvama koje ostaju nezaštićene, a težište borbe se usmerava na smanjenje kriminala i sankcionisanje počinitelaca. Stereotipno prikazivanje trgovine ljudima, uglavnom kroz trgovinu radi seksualne eksploatacije i predstavljanje žena i maloletnica kao isključivih žrtava, a muškaraca (obično stranaca) kao počinitelja, kod javnosti stvara simplifikovanu sliku problema, što pojedine vlade koriste za sprovođenje jednostrane politike, obično kroz pojačane mere prema kriminalu. Trgovina ljudima nije samo pitanje migracija, prostitucije ili kriminala, već je povezana sa velikim brojem pravnih i socijalnih pitanja, pitanjima morala, ljudskih prava i sloboda i dr. Iz tog razloga, izveštavanje medija treba da bude usmereno na stvaranje pozitivnog javnog mišljenja o potrebi borbe protiv trgovine ljudima i brige o žrtvama, a nikako u funkciji privlačenja pažnje publike.

Literatura

- Austin Rachel, Farrell Amy (2017): "Human trafficking and the media in the United States", in: Pontell N. Henry (ed.): *Oxford Research Encyclopedia of Criminology and Criminal Justice*, Oxford University Press, Oxford, <https://oxfordre.com/criminology/view/10.1093/acrefore/9780190264079.001.0001/acrefore-9780190264079-e-290> (20.08.2019).
- Baker N. Carrie (2013): "Moving Beyond 'Slaves, Sinners, and Saviors': An Intersectional Feminist Analysis of US Sex-Trafficking Discourses, Law and Policy", *Journal of Feminist Scholarship*, 4/2013, 1-23.
- Barnett A. Barbara (2014): "Sex trafficking in mass media: gender, power and personal economies", 23-29, in: Montiel Vega Aimée (ed.): *Media and Gender: A Scholarly Agenda for the Global Alliance on Media and Gender*, UNESCO, Paris.
- Benford D. Robert, Snow A. David (2000): "Framing processes and social movements: An overview and assessment", *Annual review of sociology*, 1/2000, 611-639.
- Christie Nils (1986): "The ideal victim", 17-30, in Fattah A. Ezzat (ed.): *From crime policy to victim policy*, Palgrave Macmillan, London.
- Chuang A. Janie (2014): "Exploitation creep and the unmaking of human trafficking law", *American Journal of International Law*, 4/2014, 609-649.
- Council of Europe Convention on Action against Trafficking in Human Beings (2005), Council of Europe (CoE), Warsaw.
- Doezema Jo (2002): "Who gets to choose? Coercion, consent, and the UN Trafficking Protocol", *Gender & Development*, 1/2002, 20-27.
- Entman M. Robert (1993): "Framing: Toward clarification of a fractured paradigm", *Journal of communication*, 4/1993, 51-58.

- Farrell Amy, Fahy Stephanie (2009): "The problem of human trafficking in the US: Public frames and policy responses", *Journal of Criminal Justice*, 6/2009, 617-626.
- Friman Richard, Reich Simon (eds.) (2008): *Human trafficking, human security, and the Balkans*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.
- Gallagher T. Anne (2010): *The international law of human trafficking*, Cambridge University Press, New York.
- Greer Chris (2017): „News Media, Victims and Crime”, 48-65, in Davies Pamela, Francis Peter, Greer Chris (eds.): *Victims, Crime and Society (second edition)*, Sage publications, London.
- Gulati J. Girish (2010): "Media representation of human trafficking in the United States, Great Britain, and Canada", *SSRN Electronic Journal* (July 1, 2010), https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1633574 (20.07.2019).
- Gulati J. Girish (2011): "News frames and story triggers in the media's coverage of human trafficking", *Human Rights Review*, 3/2011, 363-379.
- Haroldson L. Rebecca (2014): *Human trafficking: As viewed through the eyes of criminal justice students*, master thesis, Iowa State University, Ames, Iowa.
- Hebert A. Laura (2016): "Always victimizers, never victims: Engaging men and boys in human trafficking scholarship", *Journal of Human Trafficking*, 4/2016, 281-296.
- International Labour Organization (ILO) (2017): *Global estimates of modern slavery: forced labour and forced marriage*, ILO and Walk Free Foundation, Geneva.
- International Organisation for Migration (IOM) (1999): *The role of legal systems in the combat against human trafficking (Statement of IOM in the International Seminar on Trafficking and Sexual Exploitation of Women)*, IOM, Porto.
- Jahic Galma, Finckenauer O. James (2005): "Representations and misrepresentations of human trafficking", *Trends in Organized Crime*, 3/2005, 24-40.
- Johnston Anne, Friedman Barbara, Shafer Autumn (2014): "Framing the problem of sex trafficking: Whose problem? What remedy?", *Feminist Media Studies*, 3/2014, 419-436.
- Kempadoo Kamala (2015): "The modern-day white (wo)man's burden: Trends in anti-trafficking and anti-slavery campaigns", *Journal of Human Trafficking*, 1/2015, 8-20.
- Kulig C. Teresa (2018): *Understanding the Nature of Human Trafficking: A Content Analysis Approach*, doctoral dissertation, University of Cincinnati, Cincinnati.
- Lee Maggy (2011): *Trafficking and global crime control*, Sage publications, London.
- Marchionni M. Doreen (2012): "International human trafficking: An agenda-building analysis of the US and British press", *International Communication Gazette*, 2/2012, 145-158.

- Muraszkiewicz Julia, Georgiou Maria, Constantinou Angelos (2015): Deliverable D1.2: Review of the media framing of human trafficking, in project: Trafficking as A Criminal Enterprise, European Union, Brussels, https://www.researchgate.net/publication/327107447_Review_of_the_media_framing_of_human_trafficking (04.08.2019).
- O'Brien Erin (2016): "Human trafficking heroes and villains: Representing the problem in anti-trafficking awareness campaigns", *Social & Legal Studies*, 2/2016, 205-224.
- Protocol to Prevent, Suppress and Punish Trafficking in Persons, Especially Women and Children, supplementing the United Nations Convention against Transnational Organized Crime (u daljem tekstu: Protokol UN) (2000).
- Radović Ivana i sar. (2008): *Trgovina ljudima – priručnik za novinare*, ASTRA, Beograd.
- Rodríguez-Lopez Silvia (2018): "(De)constructing stereotypes: media representations, social perceptions, and legal responses to human trafficking", *Journal of human trafficking*, 1/2018, 61-72.
- Sanford Rachealle, Martínez E. Daniel, Weitzer Ronald (2016): "Framing human trafficking: A content analysis of recent US newspaper articles", *Journal of Human Trafficking*, 2/2016, 139-155.
- Saunders Penelope, Soderlund Gretchen (2003): "Threat or opportunity? Sexuality, gender and the ebb and flow of trafficking as discourse", *Canadian Woman Studies*, 3-4/2003, 16-24.
- Scarpa Silvia (2008): *Trafficking in human beings: modern slavery*, Oxford University Press Inc., New York;
- Sobel R. Meghan (2014): "Chronicling a crisis: Media framing of human trafficking in India, Thailand, and the USA", *Asian Journal of Communication*, 4/2014, 315-332.
- United Nations Convention against Transnational Organized Crime and the Protocols Thereto (2000), United Nations, New York.
- United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) (2018): *Global Report on Trafficking in Persons 2018*, United Nations, New York.
- Wallinger S. Caroline (2010): "Media Representation and Human Trafficking: How AntiTrafficking Discourses Affects Trafficked Persons", paper presented to the Second Annual Conference on Human Trafficking University of Nebraska at Lincoln, <https://digitalcommons.unl.edu/humtrafconf2/4/> (10.08.2019).
- Weitzer Ronald (2007): "The social construction of sex trafficking: Ideology and institutionalization of a moral crusade", *Politics & Society*, 3/2007, 447-475.
- White Aidan (2017): *Media and Trafficking in Human Beings Guidelines*, International Centre for Migration Policy Development, Vienna, <https://ethical-journalismnetwork.org/resources/publications/media-trafficking-guidelines/introduction> (10.08.2019).

MEDIA FRAMING OF HUMAN TRAFFICKING

Abstract: *In recent decades, there has been notable increased engagement of the international community in combating human trafficking, which has also been contributed by the media. The role of the media is reflected in building certain public attitudes and influencing political decision-making. Based on the selected literature, the paper considers the media framing of human trafficking from the 1990s to the present. The media decides on how to approach trafficking, content and causes, information sources, generating and presenting alternative solutions process, as well as motivational procedures for initiating actions of the public and politicians, thus creating diagnostic, prognostic and motivational frames. Based on the research, it is concluded that media frames of human trafficking are not holistic but segmental, and instead of a comprehensive approach, stereotypes are presented in which trafficking is identified with sexual exploitation or considered as the consequence of migration or organized crime actions. This harms the victims, makes the identification of all perpetrators difficult, and narrows the focus of the suppression efforts. It is noted that in the relations between the media, the public and the authorities, in the process of creating a policy and implementing solutions for combating, there are significant influences of policy-makers on media framing, and thus on public attitudes, which provides support and legitimacy of current or future political decisions. In order to illustrate the diversity of media representation of human trafficking, as a complex phenomenon and the possibility of different analyses of media framing, the main findings of several studies in the USA, EU, and Serbia are presented.*

Keywords: *media, media framing, human trafficking, sexual exploitation, migration, organized crime.*

ANALIZA MINSKIJEVOG MOMENTA U SISTEMU VALUTNOG ODBORA U BOSNI I HERCEGOVINI

Sažetak: *U protekloj deceniji svijet se suočavao sa posljedicama svjetske ekonomske krize koja je proglašena 2008 godine. Zajednički sadržilac za sve je finansijska kriza gdje je svaka zemlja na svoj način nosila teret krize i u svakoj zemlji generatori krize su se javljali u odvojenim segmentima. Osamdesetih godina dvadesetog vijeka na ovu temu je pisao američki ekonomista Hajman P. Minski objašnjavajući karakteristike finansijskih kriza u rigidnim finansijskim sistemima.*

Cilj ovog rada je dakroz sistem valutnog odbora sagleda uzroke i posljedice krize kroz stvaranje, rast i pucanje kreditnog balona u izdvojenim tržišnim segmentima u Bosni i Hercegovini.

Primjenom vektorskog autoregresionog modela (VAR) analizirani su odgovori na šokove evidentirani na strani tražnje za kreditima koji su generisani na tržištima kapitala i građevinskom sektoru i kreditni šok ponude koji se formirao, razvijao i eksplodirao po proglašenju svjetske ekonomske krize u Bosni i Hercegovini.

Interpretacija rezultata u svjetlu hipoteze Minskijevog momenta potkrepljuje se i dodatnom činjenicom darigidan monetarni sistem kao što je valutni odbor nije pružio potrebne mehanizme za održavanje finansijske stabilnosti. Stabilnost finansijskog sistema Bosne i Hercegovine je sačuvana isključivo voljom majki banaka iz inostranstva čije ćerke učestvuju u finansijskom sistemu Bosne i Hercegovine.

Ključne riječi: *kreditni, finansijska tržišta, građevinski sektor, VAR model, valutni odbor.*

* Fakultet za poslovne studije, Megatrend Univerzitet, Beograd: jelena.vitomir1@gmail.com

** Ministarstvo trgovine i turizma, Vlada Republike Srpske, Banja Luka, Republika Srpska; djordjebn@gmail.com

*** Ekonomski fakultet Pale, Univerzitet u Istočno Sarajevo, Pale, Republika Srpska; novoplakalovic@gmail.com

1. Uvod

U monetarnim sistemima kao fundamentima makroekonomske stabilnosti, pored uticaja valutne supstitucije kroz rizik i premiju, pažnja se poklanja kreditima kao izuzetno bitnim instrumentima kada je u pitanju finansijska i makroekonomska stabilnost, što se vidi iz teorijskog pristupa mnogobrojnih autora poput^{1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9}. Cilj ovog rada je da sagleda pitanja uticaja valutnog odbora na ekonomiju Bosne i Hercegovine u fazama prosperiteta, recesije, finansiranja investicija, da li je rast kredita bio kontrolisan ili nekontrolisan i kakve su posljedice ostale na ekonomiju. Nekontrolisan rast kredita kao šok na strani agregatne ponude može da izazove niz poremećaja u monetarnoj i makroekonomskoj ravnoteži. Još u austrijskoj školi korišteni ekonomskih kriza su se nalazili u bankama jer one kreiraju novac i kredite. Osamdesetih godina dvadesetog vijeka na ovu temu je pisao američki ekonomista Hajman P. Minski. Minski navodi banakarske kredite kao glavne generatore koji vode rastu cijena i stvaranje pretjeranih optimističkih očekivanja i euforije na pojedinim tržištima aktiva. Minski je u svojim studijama govorio o kreditnom rastu koji je od početka krize, odnosno naduvavanja balona do njegovog pucanja prolazio kroz nekoliko faza:

Svaka kriza počinje sa šokom na strani agregatne tražnje što vodi do promjene situacije u nekom sektoru i javnost taj sektor vidi na drugačiji način.

Povećanjem agregatne tražnje dolazi do povećanja cijena u tom sektoru. Ispočetka je povećanje jedva primijetno i nove cijene odražavaju nastala

¹ Akaike, H. (1973), "Information theory and an extension of the maximum likelihood principle", in Petrov, B. N.; Csáki, F., 2nd International Symposium on Information Theory, Tsahkadsor, Armenia, USSR, September 2-8, 1971, Budapest: Akadémiai Kiadó, pp. 267-281.

² Serena Ng and Pierre Perron (2001), Lag Length Selection and the Construction of Unit Root Tests with Good Size and Power Reviewed work(s): Source: Econometrica, Vol. 69, No. 6 (Nov., 2001), pp. 1519-1554 Published by: The Econometric Society.

³ Sims, C.A. (1980), "Macroeconomics and reality", Econometrica 48(1): 1-48.

⁴ Sims, C.A. (1996), "Comments on 'Do measures of monetary policy in a VAR make sense?' by Glen Rudebusch", manuscript (Yale University).

⁵ Sims, C.A., and T. Zba (1995), Error bands for impulse responses. Working paper number 95-6 (Federal Reserve Bank of Atlanta).

⁶ Jordá, O., 2005. Estimation and inference of impulse responses by local projections. Am. Econ. Rev. 95, 161-182.

⁷ Kelejian, H. H. (1982). "An Extension of a Standard Test for Heteroskedasticity to a Systems Framework," Journal of Econometrics, 20, 325-333.

⁸ Phillips, P.C.B. and P. Perron (1988). "Testing for a Unit Root in Time Series Regression," Biometrika, 75, 335-346.

⁹ Rubio-Ramirez, F., Daniel F. Waggoner, and Tao Zha (2010). "Structural Vector Autoregressions: Theory of Identification and Algorithms for Inference," The Review of Economic Studies, 77, 665-696.

poboljšanja, ali kako se cijene povećavaju dobit ne može ostati neopažena od strane javnosti.

U trećoj fazi se pojavljuju jeftini krediti koji predstavljaju izvore sredstava za zadovoljenje tražnje čime počinje formiranje balona sa optimističnim očekivanjima na obje strane. Efekat jeftinog kredita za rezultat ima pojavu pretjeranog prometa, što ubrzava rast cijena i naduvavanja balona.

Sa ubrzavanjem rasta cijena profiti brže rastu, u takvoj situaciji još više učesnika biva privučeno i cijene se otimaju kontroli.

U periodu ekonomskog rasta investitore preplavljuje optimizam uzimajući kredite da bi kupovali nekretnine, akcije ili druge robe računajući na rast njihovih cijena i kapitalne dobitke. Kreditori u ovoj fazi popuštaju i utrkuju se za obim plasiranih kredita te smanjuju kriterijume u svojim procjenama rizika što vodi povećanju vjerovanoće nastanka finansijske krize.

U posljednjoj fazi dolazi do završnog pumpanja balona, koji se odražava kroz novo kreditno zaduživanje da bi se platile kamate za prethodne kredite. Na ovom "Minskijevom momentu" počeo bi slom, sa značajnim implikacijama na realnu ekonomiju. Ovakav scenario vodi do krize likvidnosti, a to dalje vodi smanjenju kredita i povećanju nenaplativih potraživanja što čitav sistem dovodi u kolaps, a samim tim i makroekonomsku ravnotežu.

Minski smatra da samo aktivna monetarna politika može zaustaviti pretjerani optimizam koji ekonomski ciklusi emituju, kao i aktivno učešće države u vođenju ekonomske politike i na taj način da se izbjegnu negativne posljedice na finansijski sistem i makroekonomsku stabilnost.

Po uzoru na Minskog mi smo kroz sistem valutnog odbora istražili uzroke i posljedice formiranja, rasta i pucanja kreditnog balona kroz izdvojene tržišne segmente u Bosni i Hercegovini.

Prilikom izrade rada uvaženi su stavovi brojnih autora po pitanju makroekonomskih uticaja na funkcionisanje realne privrede kao sistema u kome se mogu ostvarivati znatni ekonomski i drugi efekti^{10, 11, 12, 13, 14}.

Nakon prikaza uvodnog dela sam rad je organizovan kroz tri dijela: empirijska analiza, krediti, građevinski sektor i finansijska tržišta i transmisija monetarne politike.

¹⁰ Said, Said E. and David A. Dickey (1984). "Testing for Unit Roots in Autoregressive Moving Average Models of Unknown Order," *Biometrika*, 71, 599–607.

¹¹ Serena Ng and Pierre Perron (2001), Lag Length Selection and the Construction of Unit Root Tests with Good Size and Power Reviewed work(s): Source: *Econometrica*, Vol. 69, No. 6 (Nov., 2001), pp. 1519-1554 Published by: The Econometric Society.

¹² Sims, C.A. (1980), "Macroeconomics and reality", *Econometrica* 48(1): 1-48.

¹³ Sims, C.A. (1996), "Comments on 'Do measures of monetary policy in a VAR make sense?' by Glen Rudebusch", manuscript (Yale University).

¹⁴ Sims, C.A., and T. Zba (1995), Error bands for impulse responses. Working paper number 95-6 (Federal Reserve Bank of Atlanta).

2. Empirijska analiza

U interakciji teorijskih i empirijskih vrijednosti upotrebljen je VAR model. Sve varijable koje su praćene u ovom radu: krediti domaćem, javnom i privatnom sektoru, vrijednost građevinskog sektora i vrijednost akcija i obveznica na tržištima kapitala u Bosni i Hercegovini su endogene. Polazeći od ovog stava ispunjeni su osnovni uslovi za upotrebu vektorskog autoregresionog modela (VAR).

Krediti stanovništvu i nefinansijskim i peduzećima u strukturi kredita u Bosni i Hercegovini imaju najveći udio ukupno odobrenim kreditima, čak 90,1%, zaključno sa 2015Q4. Obje varijable su sabrane i kao takve predstavljaju jednu endogenu varijablu realizovani krediti u Bosni i Hercegovini (LOANS). Izvor korišten za ove varijable je sajt Centralne banke Bosne i Hercegovine. Sektor građevine (CONSTRUCTION) predstavlja vrijednost građevinskog sektora u posmatranom periodu u Bosni i Hercegovini. Izvor korišten za ovu varijablu je sajt Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine. Promet akcija i obveznica na sarajevskoj i banjalučkoj berzi (SHARES & BONDS) posmatran je kao kumulativ ova dva finansijska instrumenta na dva navedena finansijska tržišta kapitala. Izvori korišteni za ovu varijablu su sajtovi banjalučke i sarajevske berze. Vrijednosti varijabli su posmatrane na kvartalnom nivou u periodu od 2001Q1 do 2015Q4 godine što podrazumjeva šezdeset opservacija.

Polazeći od uslova stabilnosti modela i kvaliteta ekonometrijske analize, posmatrana je svaka serija posebno u definisanom periodu po pitanju stacionarnosti. Kako se vidi iz grafika 5, posmatrajući lijevu i desnu stranu sve serije su nestacionarne, imaju nasumična kretanja sa ili bez konstante, sa usporenom ili stabilnom promjenom. Dakle, sve serije tokom posmatranog perioda imaju promjenljivu varijansu i srednje vrijednosti slučajnog kretanja sa ili bez konstante ($Y_t = \alpha + Y_{t-1} + \varepsilon_t$). Pošto su nestacionarni podaci po pravilu nepredvidivi i ne mogu se modelovati ili prognozirati, nestacionarne serije su transformisane u stacionarne logaritmovanjem i diferenciranjem. Nakon izvršenog testiranja varijabla krediti i akcije i obveznice su logaritmovani. LNL = Log (LOANS), LNSB = Log (SHARES&BONDS), dok varijabla sektor građevine je diferencirana DCON = $\Delta \text{Log (CONSTRUCTION)}$. Test koji je korišten za procjenu stacionarnosti vremenskih serija je prošireni Dickey-Fuller test jedičinog korijena varijabli¹⁵. Rezultati Dickey-Fuller testa jediničnog korijena svjedoče o stacionarnosti serija: krediti LNL vrijednost t statistika 3,186327, p -0,0261; sektor građevine DCON vrijednost t statistika 3,192195, p -0,00258; kumulativ prometa akcija i obveznica na sarajevskoj i banjalučkoj berzi LNSB vrijednost t statistika 6,998827, p -0,0000. Drugim riječima, vrijednosti t testa i p vrijednosti testova upućuju na zaključak da se može odbaciti nulta hipoteza H_0 postojanju jediničnog korijena i prihvatiti alternativna hipoteza H_1 da su transformisane serije stacionarne.

¹⁵ Dickey, D.A. and W.A. Fuller (1979). "Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root," *Journal of the American Statistical Association*, 74, 427–431.

VAR model startuje u redukovanoj formi gdje je svaka zavisna varijabla regresirana sa sopstvenim kašnjenjem i kašnjenjem drugih varijabli. U vektorskom zapisu osnovna forma vektorskog autoregresionog modela se postavlja kao:

$$X_t = \delta + A_1 X_{t-1} + A_2 X_{t-2} + \dots + A_n X_{t-n} + U_t$$

Gdje X_t predstavlja $n \cdot 1$ vektore endogenih varijabli LNL, DCONS, i LNSB, t su kvartali za posmatrani period od 2001Q1 do 2015Q4, δ je konstanta, A_n je $n \cdot n$ matrica koeficijenata, U_t je redukovana forma uslovnih grešaka sa nultom vrijednošću i kovarijansnom matricom Σ . U cilju praćenja Minskijevog momenta, odnosno nastanka, formiranja i rasta kreditnog balona u Bosni i Hercegovini procjenjena je jednakost koja prati kredite u skladu sa prethodno izvršenim transformacijama u stacionarne serije.

Dakle, u VAR specifikaciji imaju tri endogene varijable ($k=3$) LNL, DCON i LSB, egzogeni intercept C ($d=1$) i broj kašnjenja od 1 do 4 ($p=4$) koji je definisan LR testom po AIC informacionom kriterijumu čija je vrijednost 5,949653, što čini ukupno trinaest regresora ($k+p+d=13$). Regresori su grupisani po varijablama tako da su sva kašnjenja praćena od prve do treće varijable uključujući na zadnjem mjestu i intercept odnosno konstantu. Za svaku varijablu u VARu je procjenjena standardna greška i t statistik. U okviru prvog VAR modela na kretanje kredita najveći uticaj imaju krediti kroz kašnjenja sto je potvrđeno t statistikom i p vrijednostima, dok uticaj vrijednosti građevinskog sektora i vrijednosti hartija od vrijednosti nije statistički značajan. U drugom modelu na vrijednost građevinskog sektora uticaj kroz legove su pokazali krediti (legovi 2,3 i 4) i sektor građevine (legovi 1,2 i 4). U trećem modelu vrijednost hartija od vrijednosti statistička značajnost je zabilježena legu 1 regresor hartija od vrijednosti.

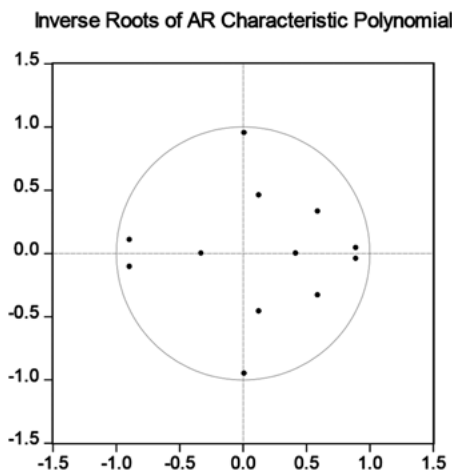
Jedan od glavnih uslova za sprovođenje daljih testiranja je provjera stabilnosti definisanog VAR modela. Glavni uslov stabilnosti VAR modela u ovom slučaju je zadovoljen jer se korijeni polinoma nalaze unutar jediničnog kruga grafik 1. Kako bi bili zadovoljeni uslovi sa ekonometrijskog stanovišta u VAR modelu je testirana heteroskedastičnost reziduala. Dobijeni rezultati potvrđuju da se prihvata H_0 o homoskedastičnosti reziduala¹⁶ prema kojima je vrijednosti χ^2 iznosi 155,7776, p vrijednost 0,2373, čime je ispunjen još jedan uslov za stabilnost modela tabela 1.

U nastavku je na osnovu funkcije *Impulse Response*¹⁷ izvršenomjerenje veličine akumuliranog uticaja jediničnog šoka na posmatrane varijable od jedne standardne devijacije kroz deset perioda (kvartala), trajanje apsorpcije šoka i potvrđenost uticaja pojedinog šoka na varijable grafik 2. Svaki odgovor pred-

¹⁶ White, Halbert (1980). "A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix and a Direct Test for Heteroskedasticity," *Econometrica*, 48, 817–838.

¹⁷ Pesaran, M. Hashem and Yongcheol Shin (1998). "Impulse Response Analysis in Linear Multivariate Models," *Economics Letters*, 58, 17–29.

stavlja efekat na specifične šokove varijabli u sistemu. Za analizu indeksa kredita relevantan je prvi red. Kako se može vidjeti iz grafika u prvom redu varijabla kredita ima sama na sebe najveći uticaj na početku perioda, dok vremenom taj uticaj slabi. U poređenju građevinskog sektora i akcija i obveznica na tržištima kapitala veći uticaj pokazuju šokovi finansijskih instrumenta na kredite pri promjeni jedne standardne devijacije. Obje varijable povećavaju svoje šokove i pozitivno djeluju na kredite udaljavanjem od početnog perioda.



Izvor: obrada autora

Grafik 1. Karakteristika jediničnih korijena

Tabela 1. Test heteroskedastičnosti reziduala u VAR modelu

VAR Residual Heteroskedasticity Tests (Levels and Squares)

Date: 02/18/18 Time: 21:57

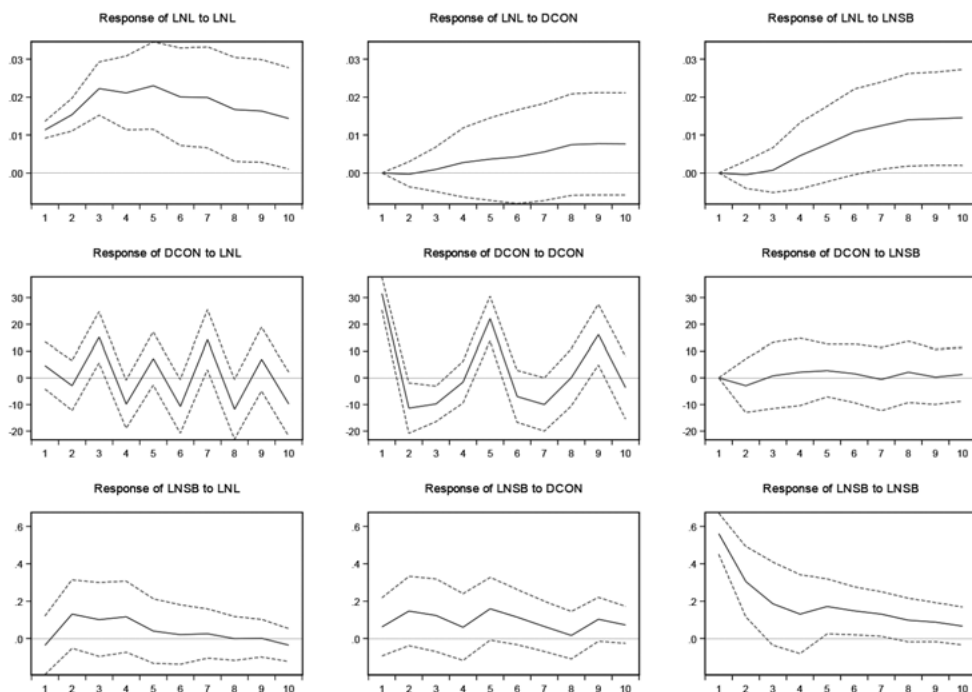
Sample: 2001Q1 2015Q4

Included observations: 52

Joint test:					
Chi-sq	df	Prob.			
155.7776	144	0.2373			
Individual components:					
Dependent	R-squared	F(24,27)	Prob.	Chi-sq(24)	Prob.
res1*res1	0.513702	1.188394	0.3303	26.71248	0.3180
res2*res2	0.707810	2.725228	0.0565	36.80610	0.0657
res3*res3	0.350115	0.606075	0.8906	18.20597	0.7929
res2*res1	0.623650	1.864236	0.0594	32.42978	0.1167
res3*res1	0.385137	0.704676	0.8053	20.02712	0.6952
res3*res2	0.446647	0.908062	0.5920	23.22567	0.5065

Izvor: Obrada autora

Response to Cholesky One S.D. (d.f. adjusted) Innovations ± 2 S.E.



Izvor: obrada autora

Za analizu indeksa sektora građevine relevantan je drugi red u kojem se vidi da ovaj sektor u različitim periodima reaguje različito na šokove kredita. Takođe i ova varijabla kao i u prethodnom slučaju reaguje sama na sebe u najvećoj mjeri u zavisnosti od posmatranog perioda. Šokovi na strani akcija i obveznica kroz posmatrane periode nisu pokazali veliki uticaj na kretanja u sektoru građevine posmatrano kroz sve periode. U analizi indeksa akcija i obveznica šokovi na strani kredita dovode do pozitivnih reakcija akcija i obveznica najviše u prvoj polovini posmatranih perioda dok vremenom slabi. Šok na strani građevinskog sektora takođe ima pozitivan uticaj na kretanja akcija i obveznica sa različitim varijansama i tokom perioda pokazuje približno konstantan uticaj. Kao i u prethodnim slučajevima ova varijabla najviše utiče sama na sebe, pogotovo na početku posmatranih perioda što govori o prisutnosti ozbiljnih šokova kada su berze počele da funkcionišu u Bosni i Hercegovini. Mada je analiza funkcije odgovora naimpulse manje informativna od dekompozicije varijanse zaprognoziranje, smatramo da je ne treba zanemariti jer ukazuje na zanimljive zaključkeo vezama između varijabli u modelu.

U posljednjoj fazi ovog modela izvršena je dekompozicije varijansi preko kojih se uočavaju najvažnije odrednice varijabilnosti endogenih varijabli iz modela kroz deset perioda.

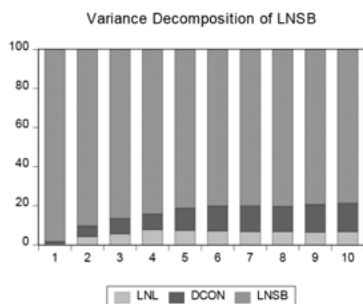
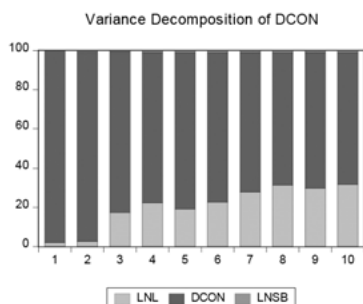
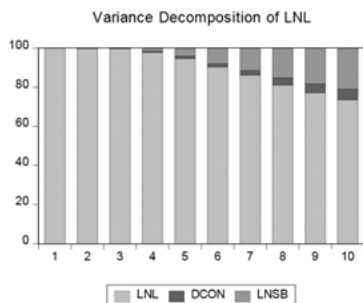
Variance Decomposition of LNL:				
Period	S.E.	LNL	DCON	LNSB
1	0.011389	100.0000	0.000000	0.000000
2	0.019164	99.91580	0.029926	0.054271
3	0.029387	99.79783	0.117586	0.084581
4	0.036553	97.77226	0.638690	1.589051
5	0.044009	94.77788	1.127891	4.094229
6	0.049744	90.44962	1.616675	7.933703
7	0.055286	86.19011	2.314934	11.49496
8	0.059906	81.20712	3.525662	15.26722
9	0.064175	77.23735	4.513097	18.24955
10	0.067796	73.69286	5.319685	20.98745

Variance Decomposition of DCON:				
Period	S.E.	LNL	DCON	LNSB
1	31.86740	2.056066	97.94393	0.000000
2	34.10324	2.528174	96.72181	0.750012
3	38.61018	17.43295	81.94143	0.625617
4	39.95248	22.43963	76.68923	0.871135
5	46.31158	19.11933	79.88805	0.992620
6	48.07274	22.71440	76.25658	1.029022
7	51.13379	27.81530	71.26174	0.922965
8	52.53325	31.44191	67.51631	1.041772
9	55.39865	29.85648	69.20429	0.939229
10	56.39271	31.83463	67.20714	0.958237

Variance Decomposition of LNSB:				
Period	S.E.	LNL	DCON	LNSB
1	0.566432	0.415552	1.195918	98.38853
2	0.672368	4.043548	5.601964	90.35449
3	0.715476	5.550490	7.915994	86.53352
4	0.738781	7.660507	8.086174	84.25332
5	0.775739	7.203682	11.51488	81.28144
6	0.798078	6.868117	12.91645	80.21543
7	0.811595	6.740630	13.11407	80.14530
8	0.817603	6.642082	12.96272	80.39520
9	0.828583	6.467227	14.14390	79.38887
10	0.835157	6.555483	14.67488	78.76964

Cholesky Ordering: LNL DCON LNSB

Variance Decomposition using Cholesky (d.f. adjusted) Factors



Izvor: obrada autora

Grafik 3. Dekompozicija varijanse u VAR modelu

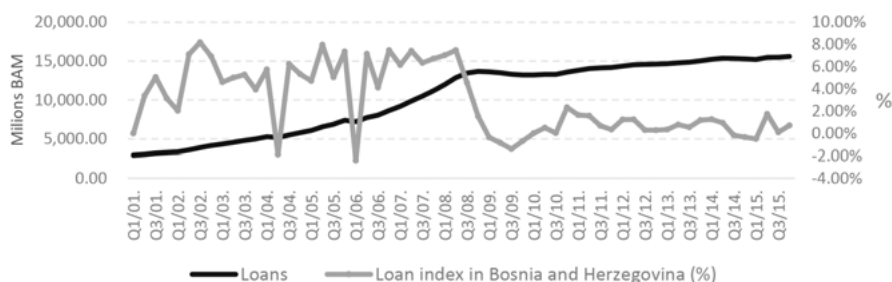
U grafiku 3. na osnovu sprovedene analize i konstrukcije autoregresivnog modela, procjene dekompozicije varijanse kredita pokazuju da se najveće promjene duguju šokovima u samoj toj varijabli (oko 73%), dok šokovi u nivou sektora građevine i hartija od vrijednosti na berzama u manjoj mjeri (oko 27%). Može se primijetiti da u kratkom roku krediti rastu najvećim dijelom autoregresivno, ali i da sa protokom vremena raste procentualni uticaj drugih faktora, i to znatno hartija od vrijednosti oko 21% i sektora građevine oko 6% na kraju perioda.

Dekompozicijom varijanse vrijednosti sektora građevine najveći šokovi dolaze iz same te varijable, oko 67%. Dok šokovi kredita i hartija od vrijednosti utiču oko 33%. Za razliku od prethodnog slučaja kroz vrijeme se povećava i smanjuje uticaj kredita na ovu varijablu oko 32% i 1% hartije od vrijednosti na kraju perioda.

Dekompozicijom varijanse hartija od vrijednosti najveći šokovi dolaze iz same te varijable, oko 78%. Dok šokovi kredita i hartija od vrijednosti utiču oko 22%. Može se primijetiti da u kratkom roku hartije od vrijednosti rastu najvećim dijelom autoregresivno, ali i da sa protokom vremenaraste procentualni uticaj drugih faktora, i to znatno sektora građevine oko 15% i kredita 7% na kraju perioda.

3. Krediti, građevinski sektor i finansijska tržišta

Po uzoru na Minskog mi smo istražili funkcionisanje valutnog odbora u Bosni i Hercegovini u periodu poslije 2000. godine kada su se nakon građanskog rata infrastruktura, privreda i domaćinstva počela obnavljati. U navedenom periodu privredna aktivnost je bila vrlo niska, a ključni razlog je bio nedostatak izvora sredstava preko kojih se trebao generisati privredni rast i razvoj. Dolazak stranih banaka na finansijsko tržište Bosne i Hercegovine vodio je formiranju kreditnog šoka ponude kao reakcija na visoku tražnju za novcem od sektora stanovništva, privrede i države. Grafik 4. prikazuje rezultate kreditnih aktivnostisektora stanovništva, nefinansijskih privatnih i javnih preduzeća. Kreditna aktivnost kroz ove sektore je posmatrana od 2001Q1 do 2015Q4 i čini oko 92% od ukupnih kredita. Na lijevoj strani grafika prikazano je kretanje krive plave boje koja predstavlja kreditne aktivnosti ova tri sektora u kumulativu. Kreditna aktivnost ovih sektora u periodu od 2001Q1 do 2008Q4, do izbijanja svjetske ekonomske krize, povećala sa 2932 na 13672 miliona BAM što je gotovo za 5 puta više u odnosu na početak posmatranog perioda. Lančani indeks kredita je predstavljen krivom narandžaste boje, avrijednosti se posmatraju na desnoj strani grafika. Posmatrajući lančani indeks kredita iz perioda u period može se primijetiti formiranje i rast kreditnog balona od 2001Q1 i njegovo pucanje u 2008Q3.

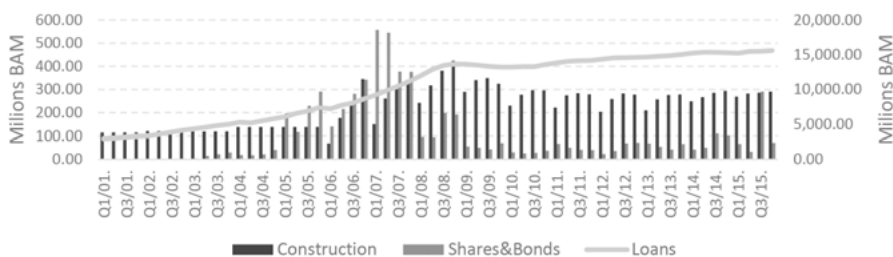


Izvor: Obrada autora

Grafik 4. Kretanje kredita sektora domaćinstva, nefinansijskog javnog i privatnog sektora u Bosni i Hercegovini

Baloni koji su počeli rast praćeni ekspanzijom kredita imali su svoj tok upravo po formuli Minskog i javili su se u izolavanim segmentima na finansijskim berzama i na tržištu nekretnina Plakalović 2010¹⁸. Rast priliva inostranog kapitala kroz bankarski sektor, zbog većih kamatnih stopa u Bosni i Hercegovini, izazvao je rast cijena aktiva naročito u sektoru nekretnina što je neopravdano, jer u pozadini tog rasta cijena ne oslikava se rast realne ekonomije nego rast kredita koji je isprovocirao rast cijena nekretnina, grafik 5. Period od 2001Q1 do 2005Q4 za sektor građevinedostupni su samo godišnji podaci na sajtu agencije za statisku Bosne i Hercegovine, pa je u uzeta srednja vrijednost na nivou kvartala u tom periodu za ovaj sektor. Dakle, vrijednost sektora građevine u periodu od 2001Q1 do 2008Q4, do izbijanja svjetske ekonomske krize, povećala se sa 114 na 423 miliona BAM, što je gotovo četiri puta više u odnosu na početni period da bi u 2009Q1 usledio pad za približno 46%, odnosno na 298 miliona BAM.

Sa druge strane, rast prometa na tržištu kapitala kreće od 2001Q2 gdje su se u najvećem dijelu akcije privatizovanih preduzeća kupovale radi dalje preprodaje i ostvarivanja kapitalne dobiti, a ne radi prinosa koje one nose. Ovakva praksa je izazvala niz nepromišljenih investiranja na tržištu kapitala, a najviše u sektoru domaćinstva. Tačnije u periodu od 2002Q2 do 2007Q2 promet na berzama se povećao sa 10 na 557 miliona BAM, što je za kratak rok bio eksplozivan i nerealnalan skok u odnosu na realno stanje privrede. Rast investiranja na tržištu kapitala uglavnom je praćen preko kreditnih zaduženja u poslovnim banakama. Međutim, brze zarade u razlikama u cijeni hartija od vrijednost udaljavale su učesnike od normalnog racionalnog ka iracionalnom ponašanju u cilju postizanja kapitalne dobiti. Ovakva praksa je vodila nekontrolisanom kreditnom zaduženju što je direktno dalo svoj doprinos u rastu kreditnog mjehura grafik5.



Izvor: obrada autora

Grafik 5. Kretanje kredita, vrijednosti građevinskog sektora i vrijednosti akcija i obveznica na tržištu kapitala u Bosni i Hercegovini

Ovakvo ponašanje je predstavljalo i dodatni problem jer investiranje na berzama nije dalo realan doprinos ekonomskom razvoju, koji je podigao kvalitet ekonomije u smislu rasta proizvodnih djelatnosti, zaposlenosti i konkurentnosti

¹⁸ Plakalović N. (2010). Šta nam poručuje Hajman Minski. Zbornik radova. Istočno Sarajevo: Ekonomski Fakultet – Univerzitet u Istočnom Sarajevu.

ekonomije. Rast prometa u sektoru građevine i prometa prvenstveno akcija na berzama Bosne i Hercegovine vodio je rastu kreditnog mjehura od 2005Q1 do 2008Q4 nakon čega dolazi do pucanja balona po proglašenju svjetske ekonomske krize. Prateći kretanje lančanog indeksa kredita u grafiku 4. tačno se vidi da je kreditni mjehur eksplodirao u 2008Q2 gdje je sa prosječnog kvartalnog rasta kredita sa oko 5% usledio pad na približno -1,5% u 2009Q3 što je svakako predstavljalo endogeni šok.

4. Transmisija monetarne politike

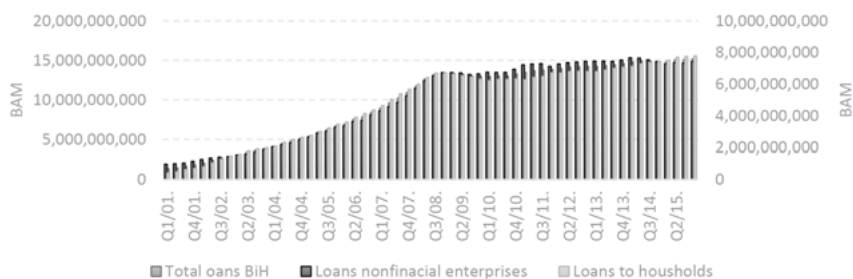
Postavlja se pitanje koji sektor se najviše kreditno zaduživao i na koji se sektor kriza najviše odrazila, odnosno koji sektor je bio generator šoka tražnje? Iako su se Minski i njegovi sljedbenici često ograničavali na banke ili firme, analizirajući ovo pitanje zgodno je razmotriti sve ekonomske sektore, odnosno domaćinstva, firme, inostrane sektore, finansijske institucije i vladu.

Glavni nosioci kreditnih aktivnosti od 2003Q3 do 2015 godine u Bosni i Hercegovini su domaćinstva i nefinansijska privatna preduzeća u kumulativu, ako se posmatra lijeva i desna strana grafika 6. Na desnoj strani, krediti stanovništvu i nefinansijskim i preduzećima u strukturi kredita u Bosni i Hercegovini imaju najveći udio ukupno odobrenim kreditima koji su prikazani na lijevoj strani grafika, čak 90,2%, odnosno 15202 od 15999 miliona BAM, zaključno sa 2015Q4, a u međusobnom odnosu oko 50:50% približno. Ovaj podatak upravo govori da je šok na strani tražnje za kreditima, odnosno nastanak kreditnog balona i njegovo naduvavanje došao iz ova dva sektora. Samim tim, najveći teret finansijske krize su podnijeli sektor domaćinstva i nefinansijska privatna preduzeća, jer nastupom ekonomske krize ekonomska aktivnost se počela usporavati, što dalje govori da su ova dva sektora dalje morala uzimati kredite radi održavanja likvidnosti. Sa druge strane najveće gubitke su pretrpila tržišta kapitala sa ekstremnim padom sa prosječnog godišnjeg prometa u periodu od 2005 do 2008 sa 284 na 60 miliona BAM od 2009 do 2015, što je pet puta manje. Ovakav pad predstavlja endogeni šok koji je pogodio ekonomiju Bosne i Hercegovine, čije se posljedice možemo reći slobodno osjećaju i danas dan.

Nakon kraha berzi jedini finansijski instrumenti koji čine promet na berzama u Bosni i Hercegovinu su kratkoročne državne obveznice i trezorski zapisi dok akcije kao instrumenti realnog ekonomskog sektora su totalno bezvrijedne, realni sektor i sektor domaćinstva postaje ekstremno bankocentričan.

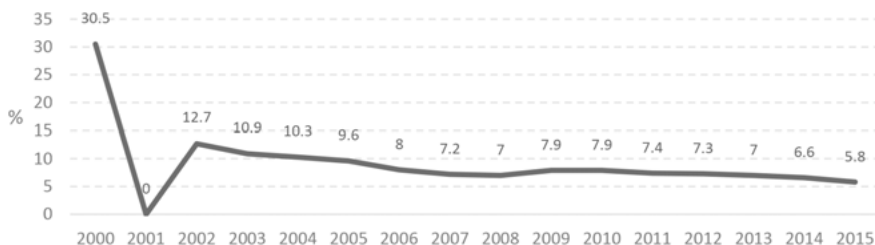
U ovakvoj situaciji, posmatrajući kompletnu vremensku seriju, centralna banka je ostala potpuno indiferentna prema finansijskim tržištima i njihovim učesnicima. Zbog rigidnih pravila valutnog odbora monetarne vlasti nisu uzele aktivno učešće u sređivanju ambijenta u finansijskom sistemu Bosne i Hercegovine, te da na taj način aktivnom monetarnom politikom i njenim instrumentima ublaži endogene

šokove koji su došli do izražaja u predkriznom i postkriznom periodu. Rezultat pasivne uloge monetarnih vlasti smanjio je privrednu aktivnost u Bosni i Hercegovini, stvorena je atmosfera nepovjerenja od strane potencijalnih investitora prema, izuzetno važnom stubu razvoja realnog ekonomskog sektora, odnosno berzama u Bosni i Hercegovini. U posmatranom periodu endogenih šokova valutni odbor je promovisan kao faktor stabilnosti finansijskog sistema. U tom periodu monetarne vlasti jedino što su konkretno preduzele je bilo povećanje stope obaveznih rezervi sa 10 na 18%, što je trebalo da podigne vrijednost kamatnih stopa sa jedne strane, a sa druge da smanji kreditnu aktivnost. Međutim, kreditna aktivnost jeste smanjenja ali ne zbog visine kamtane stope nego zbog nelikvidnosti sektora domaćinstva i sektor preduzeća i opreznosti poslovnih banaka da ne udju u zonu moralnog hazarda. Kamatna stopa na kredite ostala je na istom nivou u 2008 a posle toga je počela i da opada. Ovakav trend govori da su domaćinstva i sektor preduzeća prestala da generišu šokove na strani tražnje za kreditima što je za rezultat imalo konstantnu kamatnu stopu na pozajmljena sredstva.



Izvor: Obrada autora

Grafik 6. *Nosioci kreditnih aktivnosti u Bosni i Hercegovini*



Izvor: http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?Code=FP.CPI.TOTL.ZG&id=af3ce82b&report_name=Popular_indicators&populartype=series&ispopular=y#

Grafik 7. *Kamatna stopa na pozajmljena sredstva*

Na osnovu prethodno rečenog može se zaključiti da zasluge za stabilnost finansijskog sistema ipak pripadaju stranim poslovnim bankama čije ćerke posluju u Bosni i Hercegovini. Odnosno, u kriznom i postkriznom periodu nije došlo do njihovog povlačenja iz finansijskog sistema Bosne i Hercegovine tako da nije došlo

do potresa u smislu rizika valutne supstitucije, smanjenja količine novca u opticaju i rasta kamatnih stopa. Suštinski jedan broj autora ukazuje na značaj novih načina upravljanja kako preduzećem tako i privredom u celini¹⁹, ²⁰, ²¹. Izrečeni stavovi se u osnovi podudaraju sa Minskijevim zaključkom vezanim za aktivnu ulogu monetarne politike u sprečavanju pretjeranog investicionog optimizma i aktivne uloge države u vođenju monetarne politike.

Zaključak

Bosna i Hercegovina se po završetku građanskog rata suočila sa brojnim izazovima. Jedan od najvećih izazova je bio je kontrola šokova na strani agregatne tražnje i ponude i uspostavljanje makroekonomske stabilnosti. Postizanje ovih ciljeva uz pomoć međunarodnog faktora Bosna i Hercegovina je vidjela uvođenjem valutnog odbora 1997. Međutim u prvim većim turbulencijama agregatne tražnje i ponude za kreditima na izdvojenim segmentima tržišta kapitala i građevine valutni odbor je pokazao svoju rigidnost. Takav status doveo je do formiranja i rasta kreditnog balona u periodu od 2000 do 2008 kroz izdvojene segmente tržišta kapitala i građevine. Ključni akter u ovoj utakmici je bio sektor domaćinstva koji se nesmotreno kreditno zaduživao za kupovinu nekretnina koji su u tom trenutku bili nerealno iznad svoje vrijednosti sa jedne strane i akcija na tržištu kapitala sa druge strane koje su takođe imale isti nerealan osnov. Na takvim osnovama, rast sektora građevine i prometa na berzama nije vodilo podizanju kvaliteta ekonomije Bosne i Hercegovine jer su se investicije koje su se finansirale iz kredita bazirale na špekulativnim osnovama. Nasumično i nekontrolisano kreditno zaduživanje, baš kako je predvidio Hajman P Minski u svojim istraživanjima finansijskih kriza osamdesetih godina, vidilo je rastu kreditnog mjehura koji je eksplodirao 2008 zajedno sa proglašenjem svjetske ekonomske krize. U posmatranom periodu na bazi VAR modela različitim testovima dokazano je autoregresivno kretanje kredita, sektora građevine i akcija i obveznica i njihov međusobni uticaj kroz šokove i odgovore kroz posmatrani period kao i slabljenje ovih veza sa udaljavanjem od momenta pucanja balona. Finansijska kriza kao rezultat pucanja balona najviše je pogodila sektor koji se najviše nesmotreno bez ozbiljnog osnova zaduživao i sektore koji su najviše rasli. Odnosno najviše su pogođeni sektor domaćinstva i sektor privrede što se vidi u slabljenju kreditnih aktivnosti u Bosni i Hercegovini poslije 2008 godine uprkos rastu bruto domaćeg

¹⁹ Liakopoulou, I. (2020): *Crowdfunding platforms in us and eu: empirical analysis of social capital*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 17, No 2, 2020: 31-44.

²⁰ Lončar, M. (2020): *Značaj koncepta „azijskih vrednosti” zasavremenopolitičeskisteistočne ijugoistočne Azije*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 17, No 2, 2020: 65-78.

²¹ Živanović, V. (2020): *The impact of changes in the base and precious metals prices on credit risk factors*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 17, No 2, 2020: 45-64.

proizvoda. Krediti koji su se realizovali poslije 2008 godine uglavnom su usmjereni za održavanje tekuće likvidnosti u oba sektora. Sa druge strane velike zasluge su pripisane valutnom odboru što nije došlo do krize finansijskog sistema i stabilnosti deviznog kursa BAMA. Međutim, niko nije uzeo u obzir rigidnost valutnog odbora od njegovog uvođenja krozjedini potez koji je centralna banka povukla podizanjem stope obaveznih rezervi u navodnoj zaštiti finansijskog sistema sa 10 na 18%. Sa druge strane nije uzeta dodatna činjenica, po nama ključna, a to je da majke banke čije su centrale u instoranstvu nisu povukle svoje poslovanje preko svojih ćerki banaka u Bosni i Hercegovini i na taj način dovele u pitanje stabilnost finansijskog sistema kroz rizik valutne supstitucije, kontrakcije umonetarnij bazi i količini novca u opticaju i promjene kamatnih stopa na više.

Literatura:

- Akaike, H. (1973), "Information theory and an extension of the maximum likelihood principle", in Petrov, B. N.; Csáki, F., 2nd International Symposium on Information Theory, Tsahkadsor, Armenia, USSR, September 2-8, 1971, Budapest: Akadémiai Kiadó, pp. 267–281.
- Liakopoulou, I. (2020): *Crowdfunding platforms in us and eu: empirical analysis of social capital*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 17, No 2, 2020: 31-44.
- Lončar, M. (2020): *Značaj koncepta „azijskih vrednosti” za savremene političke sisteme istočne i jugoistočne Azije*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 17, No 2, 2020: 65-78.
- Živanović, V. (2020): *The impact of changes in the base and precious metals prices on credit risk factors*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 17, No 2, 2020: 45-64.
- Said, Said E. and David A. Dickey (1984). "Testing for Unit Roots in Autoregressive Moving Average Models of Unknown Order," *Biometrika*, 71, 599–607.
- Serena Ng and Pierre Perron (2001), Lag Length Selection and the Construction of Unit Root Tests with Good Size and Power Reviewed work(s): Source: *Econometrica*, Vol. 69, No. 6 (Nov., 2001), pp. 1519-1554 Published by: The Econometric Society.
- Sims, C.A. (1980), "Macroeconomics and reality", *Econometrica* 48(1): 1-48.
- Sims, C.A. (1996), "Comments on 'Do measures of monetary policy in a VAR make sense?' by Glen Rudebusch", manuscript (Yale University).
- Sims, C.A., and T. Zba (1995), Error bands for impulse responses. Working paper number 95-6 (Federal Reserve Bank of Atlanta).
- Dickey, D.A. and W.A. Fuller (1979). "Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root," *Journal of the American Statistical Association*, 74, 427–431.

- Jordá, O., 2005. Estimation and inference of impulse responses by local projections. *Am. Econ. Rev.* 95, 161–182.
- Kelejian, H. H. (1982). “An Extension of a Standard Test for Heteroskedasticity to a Systems Framework,” *Journal of Econometrics*, 20, 325–333.
- Pesaran, M. Hashem and Yongcheol Shin (1998). “Impulse Response Analysis in Linear Multivariate Models,” *Economics Letters*, 58, 17–29.
- Phillips, P.C.B. and P. Perron (1988). “Testing for a Unit Root in Time Series Regression,” *Biometrika*, 75, 335–346.
- Plakalović N. (2010). Šta nam poručuje Hajman Minski. Zbornik radova. Istočno Sarajevo: Ekonomski Fakultet – Univerzitet u Istočnom Sarajevu.
- Rubio-Ramirez, F., Daniel F. Waggoner, and Tao Zha (2010). “Structural Vector Autoregressions: Theory of Identification and Algorithms for Inference,” *The Review of Economic Studies*, 77, 665–696.
- White, Halbert (1980). “A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix and a Direct Test for Heteroskedasticity,” *Econometrica*, 48, 817–838.

ANALYSIS OF MINSKY MOMENT IN THE SYSTEM OF CURRENCY BOARD IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Summary: *In the past decade the world faced the consequences of the global economic crisis proclaimed in 2008. The common case for everyone was a financial crisis in which every country bore the burden of the crisis in its own way, and in each country generators of the crisis appeared in different segments. In the 1980s American economist Hyman P. Minsky wrote about this topic, explaining the characteristics of financial crises in rigid financial systems.*

The aim of this paper is to understand the causes and the consequences of the crisis through creation, growth and bursting of the credit bubble in separate market segments in Bosnia and Herzegovina through the system of currency board.

Through the application of vector autoregression model (VAR) the responses to shocks, recorded on the side of demand for loans which were generated in the capital markets and in the construction sector, and the credit shock of demand, which formed, developed and then exploded after the proclamation of the global economic crisis in Bosnia and Herzegovina, were analyzed.

Interpretation of the results through the light of hypothesis of Minsky moment is corroborated by an additional fact that a rigid monetary system like currency board did not provide the necessary mechanisms for the maintenance of financial stability. Stability of the financial system of Bosnia and Herzegovina was saved exclusively by the will of parent banks from abroad whose daughters participate in the financial system of Bosnia and Herzegovina.

Keywords: *loans, financial markets, construction sector, VAR model, currency board*

UTICAJ COVID-19 NA BANKARSKO POSLOVANJE***

Apstrakt: *Pandemija izazvana virusom Covid-19, proglašena 2020. godine od strane Svetske zdravstvene organizacije, ima veoma veliki uticaj na bankarsko poslovanje širom sveta. Najznačajniji problem je rast kreditnog rizika i ogroman rast tražnje za likvidnim sredstvima. Kriza je takođe uvećala rizike povezane sa digitalizacijom bankarskog poslovanja i donela novi rizik izazvan radom zaposlenih od kuće. Blagovremena reakcija regulatornih organa, na globalnom nivou, i spremnost na saradnju monetarnih i fiskalnih vlasti svih zemalja pokazale su veoma pozitivan učinak na stabilnost bankarskog sistema.*

Ključne reči: *Covid-19, Bankarsko poslovanje, Profitabilnost, Adekvatnost kapitala, Finansijski sektor.*

* Alfa BK Univerzitet, Fakultet za finansije, bankarstvo i reviziju, Beograd, Srbija;
marijana.joksimovic@alfa.edu.rs

** Alfa BK Univerzitet, Fakultet za finansije, bankarstvo i reviziju, Beograd, Srbija;
jozefina.beke@alfa.edu.rs

*** Ovaj rad je deo rezultata u okviru istraživanja na projektu II IT-5001/20 Digital Learning Games for Mathematics, Computer Science and Social Science Education, Alfa BK Univerziteta kao i projekta II U-001/20, Procena uticaja Covid-19 na socijalni i ekonomski razvoj, Fakulteta za finansije, bankarstvo i reviziju, Alfa BK Univerziteta

1. Uvod

Covid-19 predstavlja najozbiljniju pretnju, globalno i lokalno, po finansijski sektor još od 2008. godine. Banke su, u celini, dovoljno kapitalizovane, likvidne i profitabilne, a indikatori su se u prethodnom periodu popravili.¹ Na osnovu prikupljenih podataka Svetske banke (WB),² Banke za međunarodna poravnanja (BIS)³ u Bazelu kao i Međunarodnog monetarnog fonda (IMF)⁴ kao i podataka Evropske centralne banke⁵ (ECB), autori su u radu napravili komparaciju profitabilnosti u bankama od 2006. do prvog kvartala 2020. godine, kao i kapitalne spremnosti banaka na šok koji je Covid-19 izazvao.

2. Uticaj Covid-19 na banke

Generalno posmatrano, banke bi mogle da podmire bar deo povećanih potreba preduzeća za finansiranjem. S obzirom da su banke duži niz godina glavni poverioci fizičkih lica i preduzeća, bez obzira na napredak i razvijenost tržišta kapitala, one i dalje ostaju glavni poverioci na finansijskom tržištu, bez obzira na uticaj Covida-19.

Gotovo većina kritičnih plasmana posmatranih banaka, čine krediti fizičkih lica. Izuzetak je SAD, gde je njihov udeo ukupnih potraživanja od strane preduzeća čini i do 60%.⁶ Tako posmatrano, može se zaključiti da banke za većinu preduzeća predstavljaju jedini izvor u premošćavanju nedostataka u finansiranju u posmatranom periodu.

¹ World Bank (WB), 2020, The Economic and Social Impact of COVID 19 Financial Sector, Financial Sector, str.4.

² World Bank (WB), 2020, The Economic and Social Impact of COVID 19 Financial Sector, Financial Sector. str.3.

³ Bank for International Settlements (BIS), 2020, Bulletin No 12, Effects of Covid-19 on the banking sector: the market's assessment, Iñaki Aldasoro, Ingo Fender, Bryan Hardy and Nikola Tarashev 7 May 2020, Bank for International Settlements (BIS), 2020, BIS Bulletin, no 12, May 2020, I Aldasoro, I Fender, B Hardy and N Tarashev, Effects of Covid-19 on the banking sector: the market's assessment, Bank for International Settlements (BIS), 2020, BIS Bulletin, no 11, May 2020, U Lewrick, C Schmieder, J Sobrun and E Takáts, Releasing bank buffers to cushion the crisis – a quantitative assessment.

⁴ International Monetary Fund (IMF), 2020, World Economic Outlook, October 2020: A Long and Difficult Ascent, Chapter 1: Global Prospects and Policies Global Prospects and Policies, str.73.

⁵ European Central Bank (ECB), 2019, Supervisory Banking Statistics, 2019.

⁶ Bank for International Settlements (BIS), 2020, Bulletin No 12, Effects of Covid-19 on the banking sector: the market's assessment, Iñaki Aldasoro, Ingo Fender, Bryan Hardy and Nikola Tarashev 7 May 2020, str. 5

Može se primetiti i povećanje rezerve kapitala banaka nakon svetske ekonomske krize, gde su minimalni zahtevi za adekvatnosti kapitala povećani u skladu sa Basel III standardima.

Na tabeli br. 1 dat je prikaz Total Capital Ratio (%) od 2006. do 2019. godine., gde se vidi dobra kapitalizovanost najvećih svetskih banaka. Ako posmatramo period pre i posle svetske ekonomske krize, možemo zaključiti iz tabele br. 1 da su banke ušle 2008. godine u krizu sa manje kapitala, dok su 2019. banke bile dobro kapitalizovane kada je pandemija Covid-19 nastupila.

Povećana kapitalizovanost posmatranih banaka je veća posle svetske ekonomske krize, zbog strožih pravila o regulatornom kapitalu i imovini ponderisanoj rizikom koja je uvedena nakon svetske ekonomske krize, a odnosi se na Bazel III standard, Stub I.⁷ Razlika između *Common Equity Tier 1 (CET1)* ratio i sume koja prati zahteve za adekvatnošću kapitala, minimalnih zahteva Bazela III, je 4.5%, dok je buffer za očuvanje kapitala 2,5%(ako je u potpunosti iskorišćen), dodatak na kapital je do 2% bio na kraju 2019. godine, navodi se u Izveštaju BIS.⁸

Bazel III standardi su predvideli da bi banke trebale da imaju veličinu kapitala za Stub 1 od 4,5%, što je više nego dvostruko u odnosu na sadašnjih 2%, te će uz to morati da formiraju i dodatnu zaštitnu rezervu kapitala od 2,5%. Na taj način, adekvatnost kapitala ne bi mogla biti niža od 7%, što je praktično trostruki porast. Stub 1 odražava nivo bankarskog osnovnog akcionarskog kapitala prema ukupnoj, rizicima opterećenoj aktivi, i smatra se merilom sposobnosti banke da podnese potencijalne buduće gubitke.⁹

Tabela br. 1 Kapitalizovanost međunarodnih banaka u 2006. i 2019.

Kapitalizovanost međunarodnih banaka					
Adekvatnost kapitala Total capital ratio (%)				CET1 buffers above the Pillar 1 minimum (% pts)	
2006 min	2006 max	2019 min	2019 max	min	max
1,11	13,33	2,22	17,71	0,22	14,49

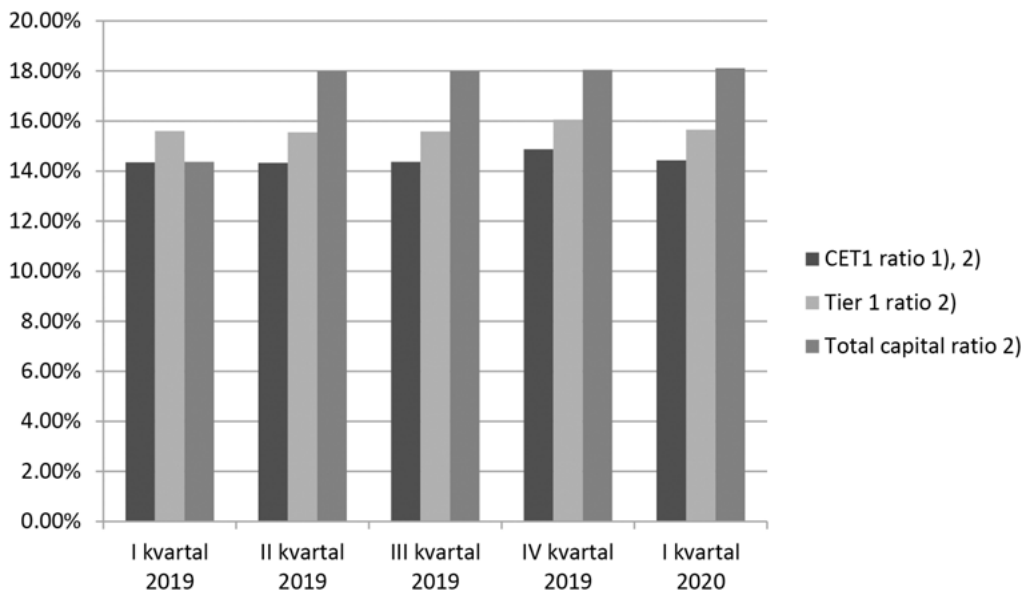
Sources: Autori na osnovu, BIS Bulletin, no 12, May 2020; BIS Bulletin, no 11, May 2020; BIS calculations: Bank for International Settlements (BIS), 2020, BIS Bulletin, no 12, May 2020, I Aldasoro, I Fender, B Hardy and N Tarashev, Effects of Covid-19 on the banking sector: the market's assessment and Bank for International Settlements (BIS), 2020, BIS Bulletin, no 11, May 2020, U Lewrick, C Schmieder, J Sobrun and E Takáts, Releasing bank buffers to cushion the crisis – a quantitative assessment.

⁷ Bank for International Settlements (BIS), 2010, Basel III: towards a safer financial system, speech by Mr Jaime Caruana, General Manager of the BIS, at the 3rd Santander International Banking Conference, Madrid, 15 September 2010. str. 9.

⁸ Bank for International Settlements (BIS), 2020, BIS Bulletin, no 11, May 2020, U Lewrick, C Schmieder, J Sobrun and E Takáts, Releasing bank buffers to cushion the crisis – a quantitative assessment.

⁹ Ljubić M., (2015), Implementacija Bazela III kapitalnih standarda i izazovi svetske ekonomske krize, Megatrend revija : međunarodni časopis za primenjenu ekonomiju, SG=9 27309.- Vol. 12, no. 1 (2015), str. 67-83

Regulatori su, takođe, postavili šestogodišnji prelazni period koji je trajao od januara 2013. do januara 2019. godine, što je ostavilo dovoljno vremena bankama za prikupljanje potrebnog kapitala. Na osnovu podignutih standarda Bazela III, Stub 1, banke su mogle da izdrže sve potencijalne stresove koje je Covid-19 i izazvao i sve šokove ublažile dobrom kapitalizovanošću.



1) CET1 obavezne rezerve kapitala, stub 1

2) Ukupan kapital, Stub 1 i CET1 obavezne rezerve kapitala

Izvor: Autor na osnovu podataka European Central Bank (ECB), 2019, Supervisory Banking Statistics, 2019.

Grafik br. 1 Ukupan kapital po komponentama i kvartalima
(Evro, bilion; procenat)

Na Grafikonu br. 1 autori u radu daju pregled ukupnog kapitala evropskih banaka po komponentama i kvartalima. CET1 obavezne rezerve kapitala, stub 1 posmatrajući po kvartalima, može se zaključiti da je u IV kvartalu 2019. godine su iznosile maksimalnih 14.87%, u odnosu na posmatrani period. Dok je u II kvartalu 2019. godine CET1 ratio iznosio 14.33%, što predstavlja minimum u odnosu na posmatrani period.

Ukupan kapital, Stub 1 je u III kvartalu 2019. godine iznosio maksimalnih 16.06% u odnosu na posmatrani period. Dok je u II kvartalu 2019. godine Ukupan kapital, Stub 1 iznosio 15.55%, što predstavlja minimum u odnosu na posmatrani period.

Total capital ratio je u IV kvartalu 2019. godine su iznosilo maksimalnih 18,05%, u odnosu na posmatrani period. Dok je u I kvartalu 2019. godine Total

capital ratio, iznosio 14.37%, što predstavlja minimum u odnosu na posmatrani period.

Tokom pada i recesije, bankama je teško da zadrže kapital zato što su im rezerve smanjene. One takođe mogu imati problema zato što su im potraživanja neizvesna. Zbog velike potrebe za kapitalom (što ubrzava rizik) i nemogućnosti da se održi kapital banke smanjuju kreditnu aktivnost, neobnavljaju kredite priredi, što ima za posledicu, povećanje recesije i ekonomski pad.¹⁰

Uticaj Covid-19 na bankarsko poslovanje, doveo do određenih korekcija u odlukama koje i Narodna banka Srbije, u skladu sa propisima Bazelski odbor za nadzor nad propisuje. U skladu sa Odlukom o adekvatnosti kapitala, u delu iznos izloženosti, klase izloženosti i izračunavanje iznosa rizikom ponderisanih izloženosti¹¹ za vanbilansne stavke je jednak iznosu bruto knjigovodstvene vrednosti tih stavki umanjenom za specifična prilagođavanja za kreditni rizik i pomnoženom određenim faktorima konverzije, u zavisnosti od nivoa rizika od 0%, do 100%.

Na osnovu člana 38. Odluke o adekvatnosti kapitala, banka je dužna da sve izloženosti rasporedi u jednu sedamnaest klasa. Za potrebe ovog rada, akcenat je stavljen na sledeće klase: Izloženosti prema državama i centralnim bankama, Izloženosti prema javnim administrativnim telima, Izloženosti prema bankama

U skladu sa pomenutom Odlukom, za potrebe izračunavanja iznosa rizikom ponderisanih izloženosti, banka je dužna da pondere rizika primenjuje na sve pomenute izloženosti. S tim u vezi, ponderi rizika, za pomenute izloženosti predstavljeni su na Tabeli br 2.

Tabela 2. Ponderi rizika za izloženosti prema državama i centralnim bankama, izloženosti prema javnim administrativnim telima, izloženosti prema bankama u skladu sa Odlukom o adekvatnosti kapitala

Nivo kreditnog kvaliteta	1	2	3	4	5	6
Ponder kreditnog rizika	20%	50%	50%	100%	100%	150%

Izvor: Odluka o adekvatnosti kapitala banke ("Sl. glasnik RS", br. 103/2016, 103/2018, 88/2019, 67/2020, 98/2020 i 137/2020)

Na osnovu člana 41. Odluke, banaka izloženostima prema državama i centralnim bankama za koje postoji kreditni rejting izabrane agencije za rejting dodeljuje ponder rizika naveden u tabeli (Tabela 2), prema rasporedu kreditnih rejtinga u odgovarajući nivo kreditnog kvaliteta.

Na osnovu člana 43. Odluke banaka izloženostima prema javnim administrativnim telima za koje ne postoji kreditni rejting izabrane agencije za rejting,

¹⁰ Ljubić M., Primena Bazelskog sporazuma za međunarodne standarde kapitala na bankarsko tržište Srbije, Časopis Finansije, Ministarstvo finansija RS, vol 64, br. 1/6 (2009), str. 198-216.

¹¹ Odluka o adekvatnosti kapitala banke ("Sl. glasnik RS", br. 103/2016, 103/2018, 88/2019, 67/2020, 98/2020 i 137/2020)

dodeljuje ponder rizika naveden u tabeli (Tabela 2) prema nivou kreditnog kvaliteta države porekla.

Dok na osnovu člana 46. Odluke u klasu izloženosti prema bankama se, pored izloženosti prema bankama sa sedištem u Republici Srbiji, raspoređuju i izloženosti prema: pravnim licima sa sedištem van Republike Srbije čija je pretežna delatnost primanje depozita i odobravanje kredita za svoj račun (kreditne institucije), pravnim licima čija je pretežna delatnost pružanje investicionih usluga trećim licima i obavljanje investicionih aktivnosti (investiciona društva), kao i ostalim licima u finansijskom sektoru koja su od nadležnog regulatornog tela države u kojoj imaju sedište dobila dozvolu za rad i na koja se primenjuju odgovarajući propisi kojima se uređuje poslovanje tih lica i nadzor nad tim poslovanjem uporedivi sa onima koji se primenjuju na banke.

3. Uticaj Covid-19 na prudencioni nadzor nad bankama

Na samom početku pandemije, u martu 2020. godine, Bazelski odbor za nadzor nad bankama doneo je sveobuhvatnu strategiju za poslovanje u novonastalim uslovima, koja je imala tri cilja. Prvi, da zaštiti finansijsku i operativnu otpornost globalnog bankarskog sistema, drugi, da osigura dalje kreditiranje kreditno sposobnih domaćinstava i preduzeća, i treće, da osigura da vlasti i banke imaju dovoljan operativni kapacitet za rešavanje kratkoročnih prioriteta finansijske stabilnosti. Smernice koje su omogućile primenu ovih mera obuhvatale su računovodstvene politike obuhvatanja očekivanih gubitaka po kreditima i njihov odraz na regulatorne zahteve za kapitalom banke. Dogovoreno je da se sve ove mere preduzimaju u međunarodnim okvirima, uz punu saradnju učesnika iz svih zemalja, i do sada ostvareni nivo saradnje smatra se impozantnim.¹²

Tokom ekonomske krize izazvane pandemijom virusa Covid-19, finansijske usluge uspele su da u veoma kratkom roku preoblikuju i svoje digitalne modele poslovanja u skladu sa novim okolnostima. Korisnici bankarskih usluga preko noći su promenili svoje ponašanje, prilagođavajući se zahtevima zdravstvene zaštite, i istovremeno, digitalna transformacija poslovanja odvijala se do sada neviđenom brzinom. Za promene koje su do sada trajale godinama, od nastanka pandemije bilo je potrebno svega nekoliko meseci.¹³ U kratkom roku naglo je povećan broj klijenata koji su registrovani za usluge digitalnog bankarstva i posebno, usluge plaćanja putem mobilnih aplikacija. Rast ovih usluga istovremeno je praćen smanjenjem broja fizičkog dolaska klijenata u banku. Ubrzana digitalizacija bankarskih usluga postaje plodno polje za razvoj baza podataka

¹² Hernández de Cos, Pablo (2020) Covid-19 and banking supervision: where do we go from here? (Keynote speech at the 21st International Conference of Banking Supervisors).

¹³ Institute of Internal Auditors (2020) COVID-19 Lessons Learned and Thriving in the New Normal, Tone at the top, Issue 101 | October.

i njihovu analizu. Pametni uređaji uveliko se koriste da otkriju odstupanja od uobičajenog profila klijenta i profila transakcija. Sve veći značaj imaju i aplikacije koje posmatraju klijenta celovito (holistički) i pomažu bankama da iz podataka dobiju uvid u poslovanje i ponašanje klijenata.¹⁴ Ubrzana digitalizacija bankarskog poslovanja povezana sa pandemijom podstakla je banke da veliki deo svog poslovanja premeste u domove zaposlenih. Rad od kuće postao je tako novi rizik u poslovanju banaka.

Kreditna kriza izazvana Covidom-19 sigurno će imati dugotrajne posledica, a procene govore da će ovaj krizni ciklus trajati dve do tri godine, što zavisi od toga kako će se pandemija odraziti na makroekonomske odnos. Visina rezervisanja koje su banke izdvojile za potencijalne gubitke na plsamanima pokazuje da banke veruju da će gubici na kreditima ovoga puta biti mnogo veći nego tokom velike krize. Iako su banke danas, zbog većeg stepena kapitalizacije, u mnogo većoj mogućnosti da apsorbuju ove gubitke, već sada se uočava potreba za institucionalnim pristupom oporavku preduzeća. Ako su banke previše popustljive u svom pristupu, mogle bi da rizikuju sopstvenu solventnost. Ako su previse agresivne, rizikuju da doprinesu jačanju negativnih makroekonomskih efekata, prodube recesiju i rizikujući sopstvenu reputaciju.¹⁵

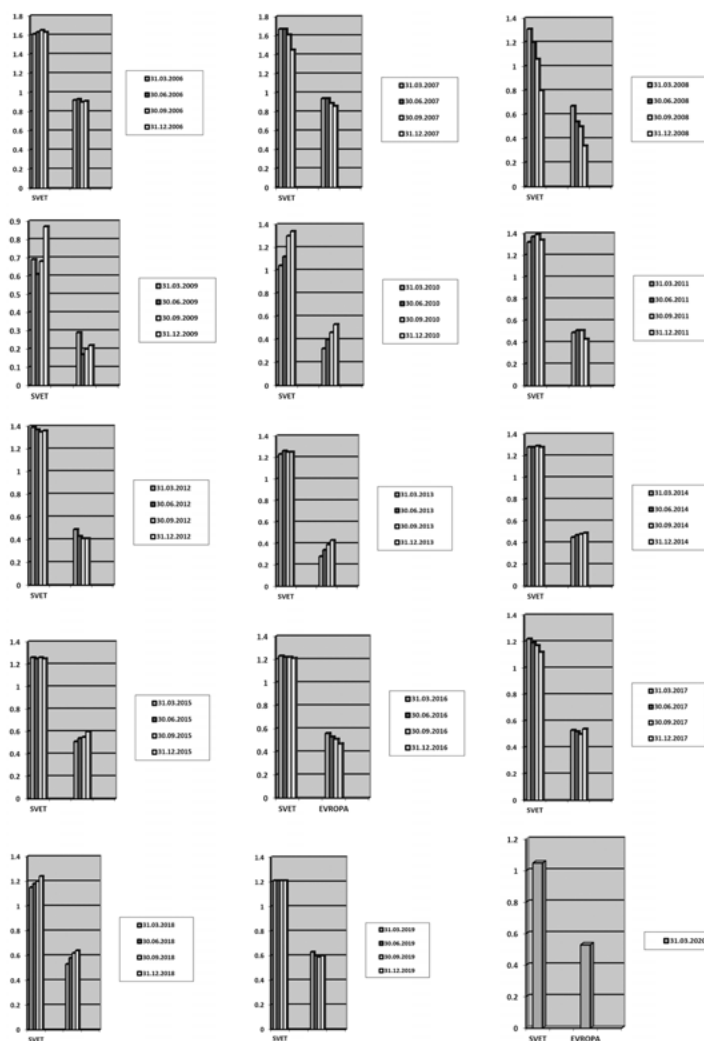
4. Rezultati istraživanja

Na osnovu raspoloživih podataka međunarodnih bankarskih organizacija širom sveta¹⁶ kao što su BIS, IMF, WB, ECB hronično niska profitabilnost u posmatranom periodu mogla bi da umanju sposobnost povećanja njihovih bilansa stanja. Na grafikonima br. 1 do 15 autori u radu, na osnovu kvartalnih izveštaja banaka i godišnjih izveštaja, daju pregled profitabilnosti najvećih svet-skih i evropskih banaka od 2006. do 2020. godine.

¹⁴ Oertli, Karin (2020) How digital innovations helped banks adapt during COVID-19, World economic forum.

¹⁵ McIntyre, Alan, Spellacy, Michael, Derek, Baraldi (2020) Banking as a force for good in navigating the COVID-driven credit crisis, World economic forum.

¹⁶ World Bank (WB), 2020, The Economic and Social Impact of COVID 19 Financial Sector, Financial Sector. str.3, Bank for International Settlements (BIS), 2020, Bulletin No 12, Effects of Covid-19 on the banking sector: the market's assessment, Iñaki Aldasoro, Ingo Fender, Bryan Hardy and Nikola Tarashev 7 May 2020, Bank for International Settlements (BIS), 2020, BIS Bulletin, no 12, May 2020, I Aldasoro, I Fender, B Hardy and N Tarashev, Effects of Covid-19 on the banking sector: the market's assessment, Bank for International Settlements (BIS), 2020, BIS Bulletin, no 11, May 2020, U Lewrick, C Schmieder, J Sobrun and E Takáts, Releasing bank buffers to cushion the crisis – a quantitative assessment, International Monetary Fund (IMF), 2020, World Economic Outlook, October 2020: A Long and Difficult Ascent, Chapter 1: Global Prospects and Policies Global Prospects and Policies, str.73, and European Central Bank (ECB), 2019, Supervisory Banking Statistics, 2019.



Sources: Autori na osnovu podataka Annual Economic Report 2006 to 2020 - Statistics associated with the graphs, 2006 to 2020. World Bank (WB), 2020, The Economic and Social Impact of COVID 19 Financial Sector, Financial Sector. str.3, Bank for International Settlements (BIS), 2020, Bulletin No 12, Effects of Covid-19 on the banking sector: the market's assessment, Iñaki Aldasoro, Ingo Fender, Bryan Hardy and Nikola Tarashev 7 May 2020, Bank for International Settlements (BIS), 2020, BIS Bulletin, no 12, May 2020, I Aldasoro, I Fender, B Hardy and N Tarashev, Effects of Covid-19 on the banking sector: the market's assessment, Bank for International Settlements (BIS), 2020, BIS Bulletin, no 11, May 2020, U Lewrick, C Schmieder, J Sobrun and E Takáts, Releasing bank buffers to cushion the crisis – a quantitative assessment, International Monetary Fund (IMF), 2020, World Economic Outlook, October 2020: A Long and Difficult Ascent, Chapter 1: Global Prospects and Policies Global Prospects and Policies, str.73, and European Central Bank (ECB), 2019, Supervisory Banking Statistics, 2019.

Grafik br. 1 do 15. Profitabilnost banaka, Svet i Evropa od 2006. do 2020. godine

Tokom protekle decenije, povećanje aktive evropskih banaka retko prelazi 0,5%, u poređenju sa prosekom od 1,25%, koji se odnosi na svetske banke.

Uticaj Covid-19 usmerio je banke na nekoliko frontova, gde je došlo do izvesnih promena. Zbog pogoršanja kvaliteta samih kredita, banke pojačavaju svoje rezerve za kreditne gubitke. Prema novo uvedenim pravilima o rezervama za očekivani gubitak u okviru Bazel III standarda, porast verovatnoća gubitka je svedena na minimum.

Zaključak

Šok koji je Covid-19 izazvao u finansijskom sektoru širom sveta predstavlja najozbiljniju pretnju, još od svetske ekonomske krize, 2008. godine. Banke su, bez obzira na uticaj Covida-19 dovoljno kapitalizovane, likvidne i profitabilne. Zahvaljujući strožijim pravilima o regulatornom kapitalu i imovini ponderisanoj rizikom, standardima Bazela III, stub 1, koja je uvedena nakon svetske ekonomske krize od strane Bazelskog komiteta za nadzor nad bankama u okviru Banke za međunarodna poravnanja u Bazelu (BIS), banke su dobro kapitalizovane i bile spremne na šok koji je Covid-19 izazvao. Na osnovu podignutih standarda banke su mogle da izdrže sve potencijalne stresove koje je Covid-19 i izazvao, a sve šokove ublažile dobrom kapitalizovanošću. Istovremeno, hronično niska profitabilnost bankarskog sektora u nekim ekonomijama mogla bi da umani njihovu sposobnost rasta bilans neaktive. Tokom protekle decenije, prinos na aktivu evropskih banaka je 3 puta manji, u poređenju sa prosekom za svet kao celinu. Banke su takođe mnogo intenzivnije izložene rizicima koje donosi digitalizacija bankarskog poslovanja i rad od kuće.

Literatura

1. Bank for International Settlements (BIS), 2020, BIS Bulletin, no 11, May 2020, U Lewrick, C Schmieder, J Sobrun and E Takáts, Releasing bank buffers to cushion the crisis – a quantitative assessment.
2. Bank for International Settlements (BIS), 2020, Bulletin No 12, Effects of Covid-19 on the banking sector: the market's assessment, Iñaki Aldasoro, Ingo Fender, Bryan Hardy and Nikola Tarashev 7 May 2020
3. Bank for International Settlements (BIS), 2010, Basel III: towards a safer financial system, speech by Mr Jaime Caruana, General Manager of the BIS, at the 3rd Santander International Banking Conference, Madrid, 15 September 2010. p 9.

4. Bank for International Settlements (BIS), 2020, BIS Bulletin, no 12, May 2020, I Aldasoro, I Fender, B Hardy and N Tarashev, Effects of Covid-19 on the banking sector: the market's assessment.
5. European Central Bank (ECB) (2019) Supervisory Banking Statistics, First quarter 2019, datum pristupa: 29.11.2020. https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.supervisorybankingstatistics_first_quarter_2019_201907~62c4b59f7c.en.pdf
6. Hernández de Cos, Pablo (2020) Covid-19 and banking supervision: where do we go from here? (Keynote speech at the 21st International Conference of Banking Supervisors). Datum pristupa 14.02.2021. <https://www.bis.org/speeches/sp201019.pdf>
7. Institute of Internal Auditors (2020) COVID-19 Lessons Learned and Thriving in the New Normal, Tone at the top, Issue 101 | October.
8. International Monetary Fund (IMF) (2020) datum pristupa: 25.11.2020. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020#Chapter%202:%20The%20Great%20Lockdown,%20Dissecting%20The%20Economic%20Effects>
9. Ljubić M., (2009), Primena Bazelskog sporazuma za međunarodne standarde kapitala na bankarsko tržište Srbije, Časopis Finansije, Ministarstvo finansija RS, vol 64, br. 1/6, str. 198-216.
10. Ljubić M., (2015), Implementacija Bazel III kapitalnih standarda i izazovi svetske ekonomske krize, Megatrend revija : međunarodni časopis za primenu ekonomiju, SG=p 27309.- Vol. 12, no. 1 (2015), str. 67-83
11. McIntyre, Alan, Spellacy, Michael, Derek, Baraldi (2020) Banking as a force for good in navigating the COVID-driven credit crisis, World economic forum. Datum pristupa 14.02.2021 Banking as a force for good in the COVID-driven credit crisis | World Economic Forum (weforum.org).
12. Oertli, Karin (2020) How digital innovations helped banks adapt during COVID-19, World economic forum. Datum pristupa 14.02.2021. How digital innovations helped banks adapt during COVID-19 | World Economic Forum (weforum.org)
13. Odluka o adekvatnosti kapitala banke ("Sl. glasnik RS", br. 103/2016, 103/2018, 88/2019, 67/2020, 98/2020 i 137/2020)
14. World Bank (WB) (2020) The Economic and Social Impact of COVID 19 Financial Sector, Financial Sector, datum pristupa: 25.11.2020. <http://documents1.worldbank.org/curated/en/151471591287544451/pdf/The-Economic-and-Social-Impact-of-COVID-19-Financial-Sector.pdf>

IMPACT OF COVID-19 ON BANKING BUSINESS

Abstract: *The Covid-19 virus pandemic, declared in 2020 by the World Health Organization, has a very large impact on banking business around the world. The most significant problem is the growth of credit risk and the huge growth of demand for liquid assets. The crisis has also increased the risks associated with the digitalization of banking business and brought new risks posed by the work of employees from home. The timely reaction of regulatory authorities, at the global level, and the willingness of the monetary and fiscal authorities of all countries to cooperate have shown a very positive effect on the stability of the banking system.*

Keywords: *Covid-19, Banking, Profitability, Capital Adequacy, Financial Sector.*

DOI: 10.5937/MegRev2101091G

Pregledni naučni članak

Primljen 04.11.2019.

Odobren 17.04.2020.

GRINFILD INVESTICIJE KAO OBLIK INVESTIRANJA U SRPSKU PRIVREDU

Sažetak: Polazna osnova za istraživanje u ovom radu je dati odgovor na pitanje, da li Grinfild investicije kao oblik investiranja stimuliraju privredni razvoj Srbije. Najveća pažnja u istraživanju usmerena je na analizu, tj. komparativnu analizu, zatim statističku analizu (prikupljanjem kvantitativnih, kvalitativnih i hronoloških podataka) i na metod dedukcije. Rezultati istraživanja pokazuju da se najveći broj Grinfild investicija u Srbiji ulaže u sektor usluga. Grinfild investicije uložene u sektor usluga ne donose privredni i ekonomski rast i razvitak na duži vremenski period. Samo Grinfild investicije koje su uložene u sektor prerade i to ona Grinfild preduzeća koja su okrenuta ka izvozu, mogu pozitivno da utiču na ekonomski rast Srbije. Za privlačenje što većeg broja Grinfild investicija potrebno je poboljšati eksterno okruženje. Lakoća i jednostavnost poslovanja daju pozitivan signal za privlačenje većeg broja investicija. Srpska privreda se još uvek suočava sa brojnim problemima: visokom korupcijom, niskim nivoom vladavine prava, kao i visokim nivoom administrativnih procedura, koje prave ozbiljnu barijeru za privlačenje Grinfild investicija.

Ključne reči: Grinfild investicije, eksterno okruženje, srpska privreda

* Elektroprivreda Srbije, Balkanska 13, Beograd; gogicn89@gmail.com

1. Uvod

Srbija je zemlja koja je doživela svoj privredni krah tokom devedesetih godina. Krah je nastao uvođenjem sankcija, hiperinflacijom kao i ratnim žarištima na području čitave zemlje. Posle svih tih dešavanja, srpska privreda je postala gladna za kapitalom. Domaća privreda nije bila ustanju da se odupre novim izazovima. Politička i medijska javnost u poslednje vreme sve više govore o privlačenju stranih direktnih investicija, kao jednim od rešenja za izlaz iz duboke privredne krize. Srbija je u proteklom periodu uvela niz mera kako bi u što kraćem roku privukla veći broj stranih investicija. Uslovi za dobijanje subvencija za Grinfield investicije od države i njihovo sprovođenje nisu dovoljno transparentni. Ugovori potpisani između države i investitora još uvek imaju oznaku državna tajna. Postoje različiti oblici stranih direktnih investicija, Merdžer, Aktivizacija, Join venture, Fuzija, Pripajanje i Grinfield investicije. Istraživanje u ovom radu smo usmerili na Grinfield investicije kao oblik investiranja u srpsku privredu. Osnovno istraživačko pitanje u ovom radu je - da li Grinfield investicije kao oblik investiranja stimulišu privredni razvoj Srbije. Pretpostavke od kojih smo krenuli u istraživanju su: da Grinfield investicije otvaraju nova radna mesta, donose sa sobom novu tehniku i tehnologiju, poboljšavaju izvoz robe iz zemlje, podižu životni standard svih građana Republike Srbije. Najznačajnije strane direktne investicije u proteklom periodu odvijale su se kroz privatizaciju društvenih preduzeća, dok su Grinfield i Braunfield investicije bile znatno ređe. U istraživanju smo koristili nekoliko metoda: metod analize, tj. komparativnu analizu, zatim statističku analizu (na osnovu kvantitativnih i kvalitativnih podataka) i metod dedukcije.

1.1. Pozadina istraživanja

Zemlje sa nižim stepenom razvoja i razvitka, gde ubrajamo i našu zemlju, ne poseduju dovoljno sopstvenih sredstava da bi finansirale svoj privredni rast i razvoj, pa su primorane da koriste sredstva iz inostranstva. Zemlje u razvoju se utrkuju da privuku što više stranih direktnih investicija, pre svega Grinfield investicija. Zemlje žele da ostvare benefite koji se ogledaju u dodatnim resursima koje donose investicije: unos stranog kapitala, nove mašine, uređaje, menadžerska i organizaciona znanja, pristup novim izvoznim tržištima, što sve dovodi do povećanje efikasnosti domaće privrede i smanjenje troškova proizvodnje. Značajni priliv stranih direktnih investicija u Srbiju počinje nakon petooktobarskih političkih promena 2000 godine. Najveći priliv neto stranih direktnih investicija u proteklih deset godina, ostvaren je 2006 godine u vrednosti od 4.264 miliona USD. Da bi se privukle veći broj Grinfield investicije, potrebno je da se u budućem period vodi znatno agresivnija politika promovisanja Srbije kao atraktivne lokacije za SDI, samim tim, potrebno je obezbediti što bolji poslovni ambijent, tj. više

kvalifikovane radne snage i budžetskih sredstava za tu namenu. U promocionu politiku Srbije, pored Vlade, trebalo bi uključiti i razne agencije na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou, kao i ekonomske diplomate. Promocija se mora zasnivati na korporativnim prednostima, realnim mogućnostima i šansama, kao i specifičnim aktivnostima na nivou industrijskih klastera.¹ Svaka opština bi trebalo da stvori privlačnu poslovnu klimu, koja se ne bi odnosila samo na finansijske olakšice, već na profesionalizam, preciznost i obrazovanost radne snage koja će ostvariti pozitivan uticaj na investitora. Država i lokalna samouprava se u nedostatku finansijskih podsticaja sve više orijentišu na kvalitet usluga koje pružaju investitorima.² Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj (NALED) u saradnji sa Ministarstvom ekonomije i regionalnog razvoja svake godine izdaju sertifikate za povoljne uslove za biznis koji realizuju, a rezultat su programa. Osnovna misija NALED-a je da svojom aktivnošću stvori privredni ambijent koji će olakšati poslovanje u Srbiji, tj, privući nove Grinfild investicije, a samim tim i ubrzati ekonomski razvoj. Cilj programa sertifikacije opština ima da se Srbija pomeri sa dna međunarodne liste zemalja koja je zbog slabe konkurentnosti privrednog okruženja tako loše rangirana.³ Sertifikat, podrazumeva da su grad ili opština ispunili unapred postavljene kriterijume i dostigli visoki standard. Postojećim privrednicima i potencijalnim investitorima, sertifikat će pomoći da dobiju usluge i informacije od strane lokalne samouprave, na način na koji olakšava njihove poslovne aktivnosti, uz jasno precizirane uslove. Potrebno je dati odgovor na pitanje - zašto je Srbija pogodna za privlačenje stranih investitora. Investitori koji žele da svoje poslovne aktivnosti sprovedu u određenoj zemlji zahtevaju da zemlja ima stabilno makroekonomsko okruženje koje se manifestuje u stabilnom privrednom rastu, niskim stopama inflacije, stabilnom deviznom kursu. Ključni faktor u procesu investicionog odlučivanja su transparentna i jasna pravila. Postojanje nacionalnih granica sve manje predstavlja problem investitorima u procesu ekspanzije na susedna tržišta. Izvozno orijentisana preduzeća organizovanjem proizvodnje u drugim zemljama mogu doći do jeftinijih inputa sa ciljem dobijanja konkurentskog proizvoda na međunarodnom tržištu. Srbija ima komparativnu prednost za investiranje a to su:

- 1) Srbija nastavlja svoj politički i ekonomski put ka EU;
- 2) Srbija ima jedan od najvrednijih sporazuma koji je privlačan mnogim investitorima, a to je Sporazum o slobodnoj trgovini sa Ruskom federacijom;
- 3) struktura nezaposlenosti prema stepenu obrazovanja je: 60% sa srednjom školom, 24% - sa fakultetom i višom školom i 16 % bez obrazovanja, nema ni osnovnu školu;

¹ Porter Majkl (2008): "O konkurenciji", FEFA Beograd.

² Dašić Boban (2011): "Strane direktne investicije kao pokazatelj regionalnih neravnomernosti u Srbiji i mogućnosti njihove efikasne alokacije", *Ekonomski horizonti* 13,(1)/2011, 38.

³ https://naled.rs/images/preuzmite/Program_Certifikacije_opstina_sa_povoljnim_poslovnim_okruzenjem_u_JIE_brosura.pdf. pristupio 01.09.2019

- 4) Srbija ima najniže troškove električne energije, gasa i drugih goriva i fiksne telefonije;
- 5) carinski slobodan pristup do 1 milijarde potrošača;
- 6) politička i ekonomska stabilnost. Tokom protekle 4 godine Srbija je preuzela korake kako bi dalje poboljšala političku i ekonomsku stabilnost. Od 2014 godine, Vlada Republike Srbije je preduzela korake ka smanjenju državnog duga, uključujući veću fiskalnu odgovornost, reformu javne uprave, reformu državnih preduzeća i sveobuhvatni rast produktivnosti u javnom sektoru;
- 7) Finansijska pogodnost i podsticaj – kako bi kompenzovali inicijalne kapacitete investicija i olakšali pokretanje poslovnih poduhvata Vlada Republike Srbije nudi finansijsku podršku za projekte Grinfield investicija:
 - Subvencije za prenos građevinskog zemljišta. Vlada ili lokalne opštine mogu prodati građevinsko zemljište po ceni koja je niža od tržišne cene kako bi podržale investicioni projekat koji je od nacionalnog značaja (ako je zemljište u vlasništvu države).
 - Olakšice za porez na dobit preduzeća. Za investitore koje zapošljavaju više od 100 radnika i ulažu više od 8,5 miliona evra.
 - Podsticaji na porez na zarade. Zapošljavanje ljudi koji su registrovani u nacionalnoj službi i zaposleni u firmi više od 6 meseci, daje poslodavcima značajnu olakšicu poreza na neto zaradu od trenutka zapošljavanja od 31. decembra 2018 godine:
 - Od 1 do 9 novih radnih mesta smanjenje za 65%,
 - Od 10 do 99 novih radnih mesta smanjenje za 70%,
 - Od 100 novih radnih mesta smanjenje za 75%,
 - Izbegavanje dvostrukog oporezivanja,
 - Optimalni geografski položaj;⁴

Pred navedenih prednosti, srpsku privredu još uvek karakteriše birokratska neefikasnost, postojanje korupcije, loša zaštita imovinskih prava, neefikasnost sudova. Najznačajniji izveštaj koji daje Svetska banka i ima veliki uticaj na odluku stranih investitora u koje zemlje će investirati, poznata je pod nazivom Doing bussiness lista. Ova lista sadrži niz propisa i njeno sprovođenje je u većini zemlja sveta. Doing business lista obuhvata sledeću analizu poslovnog okruženja: osnivanje preduzeća, dobijanje dozvola, zapošljavanje radnika, uknjižavanje imovine, dobijanje kredita, zaštita investitora, plaćanje poreza, spoljna trgovina, prinudno izvršenje ugovora i zatvaranje preduzeća.⁵ Osnivanje preduzeća kao parametar u analizi svetske banke odnosi se na lakoću otvaranja

⁴ Razvojna agencija Srbije (2017): " Zašto investirati u Srbiju ", preuzeto sa sajta: <https://ras.gov.rs/uploads/2018/05/why-invest-april-18-sr-1.pdf> (07.09.2019)

⁵ Rapaić Stevan (2016): " Uloga stranih direktnih investicija u lokalnom ekonomskom razvoju u Republici Srbiji (2001-2013), Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka, Beograd doktorska disertacija, str. 152;

novog preduzeća i njegove registracije kod državnih organa. Dobijanje dozvola podrazumeva procedure vezane za dozvole za gradnju i odobrenje za uređenje zemlje. Zapošljavanje radnika se odnosi na mogućnost poslodavca da zaposli i otpusti radnike, odnosno na njihove zakonske obaveze. Uknjižavanje imovine ispituje se iz ugla obima dokumentacije i vremena neophodnog da bi se jedan novoizgrađeni objekat uknjižio, kao i dažbina koje se ovom prilikom plaćaju državi. Zaštita imovine se ne odnosi i na zaštitu većinskog investitora od države domaćina, već na zaštitu manjinskih investitora od samovolje rukovodilaca preduzeća. Pokazatelj poslovnog uspeha države, odnosi se na smanjenu složenost i količinu birokratije vazane za naplatu poreza, kao i analizu svih poreskih nivoa u državi. Analiza procesa uvoza i izvoza robe i usluga kroz uvid u neophodnu dokumentaciju, vreme isporuke i carinjenja, kao i necarinske barijere u trgovini, dovode do toga da je zemlja bolje pozicionirana na rang listi. Boljom pozicijom na rang listi, transnacionalne kompanije dobijaju signal da je zemlja poželjna za ulaganje, prvenstveno zbog sigurnosti njihovog investiranja, a nakon toga i ukupne lakoće poslovanja. Politička nestabilnost država, se ne uzima u obzir ovih godišnjih analiza, koju daje svetska banka, a jedan su od najvećih faktora za privlačenje stranih direktnih investicija.

Tabela 1: *Doing bussiness rangiranje Srbije prema lakoći poslovanja*

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Redni broj na listi	*92	68	86	94	88	89	92	86	93	91	59
Ukupan broj zemalja	155	175	178	181	183	183	183	185	189	189	189

Izvor: Doing Bussiness, The World Bank, Internet: <http://doingbusiness.org>.(1.2.2016)

Analizom tabele, jasno uočavamo da rangiranje prema kategorijama, Srbija se u celokupnom posmatranom periodu nalazi pri samom dnu tabele kada je u pitanju prenos vlasništva na gradsko građevinsko zemljište. Prepreku za privlačenje stranih direktnih investicija u Srbiji, predstavlja rešavanje problema gradskog građevinskog zemljišta. Ovo se naročito odnosi na Grinfild investicije, koje podrazumevaju dobijanje dozvola za izgradnju objekata, odnosno uređenje vlasništva zemljišta. Postojeća politička elita nije dozvoljavala prenos vlasništva nad gradsko građevinskim zemljištem, jer je zemljište po zakonu Srbije bilo u javnom vlasništvu. Ovakav model vlasništva, stranim investitorima, nije bio blizak i ne retko su rizikovali da investiraju u objekat pod tuđim zemljištem.⁶ Značajan korak u rešavanju ove problematike je napravljen u 2017 godini, dobijanje subvencija za kupovinu i iznajmljivanje gradskog građevinskog zemljišta. Sledeća problematična kategorija poslovnog okruženja za Srbiju koje treba rešavati je svakako plaćanje poreza. Prema istraživanju svetske banke, Srbija zauzima nezavidno 165 mesto na rang listi u kategoriji plaćanja poreza. Prosečno

⁶ Ibid 155

preduzeće u Srbiji 67 puta u godini uplati porez, dok u Švajcarskoj se to obavlja samo 19 puta godišnje. Poslovno okruženje, odnosno lakoća poslovanja u određenoj zemlji predstavlja jedan od najvažnijih faktora za privlačenje stranih investicija, a naročito Grinfild investicija. Iako je Srbija značajno napredovala na listi Svetske banke u posmatranom desetogodišnjem periodu, postoje određene oblasti poslovanja koje zahtevaju da država uloži značajne napore i pokrene važne reforme kako bi olakšala poslovanje svim investitorima. Prvenstveno se odnosi na pitanja dobijanja gradskih građevinskih dozvola i uknjižavanje nekretnina, kao i pitanja koja se tiču poreske politike. Ograničavajući faktor za privlačenje Grinfild investicija predstavlja i birokratija. Uzimajući u obzir da su građevinske dozvole, kao i dozvole za unapređenje zemljišta i uknjižbu, sastavni deo procesa Grinfild investiranja, jasno je zbog čega su drugi oblici investiranja u Srbiji bili zastupljeniji.⁷

1.2. Rezultati istraživanja

Investicije u zemlji domaćina mogu se ostvariti na dva načina i to: horizontalnim i vertikalnim povezivanjem.⁸ Horizontalni način investiranja podrazumeva da se u inostranstvu organizuje proizvodnja finalnog proizvoda koji će biti plasiran na tržištu zemlje uvoznice. Cilj takvog investiranja je širenje tržišta ili generalno posmatrano uticaj na svetskom tržištu. Klasičan primer horizontalnog investiranja jeste otvaranje fabrike osvežavajućih napitaka ili pića sa brendom. Horizontalni način investiranja ima i negativan efekat na sektor privrede u koji ulazi. Poznati su primeri da strani investitori kupuju dominantnog proizvođača u određenom sektoru zemlje uvoznice kapitala, pa je odmah nakon kupovine zatvorio fabriku. Vertikalni način direktnog investiranja znači uključivanje preduzeća u koje se investira u proizvodni lanac matične firme (investitora). Ovaj pristup koristi sve prednosti međunarodne podele rada i po pravilu je podstaknut jeftinijim i kvalitetnijim sirovinama u zemlji uvoznici kapitala, nižom cenom radne snage, prihvatljivijim poreskim propisima i dr. Formiranje potpuno novog preduzeća u inostranstvu predstavlja ozbiljnu finansijsku moć investitora. Zbog toga je ovaj oblik direktnog investiranja najkarakterističniji za multinacionalne kompanije. On podrazumeva kupovinu ili zakup zemljišta na veoma dug rok, na kom će biti izgrađen potpuno nov objekat u koji će biti uneta oprema, gde će biti uposlena nova radna snaga i koja će otpočeti saradnju nakon završetka kompletne investicije.⁹ Ovakav vid investicija naziva se Grinfild investicija. Grinfild investicija je jedina SDI koja na direktan način pobolj-

⁷ Ibrd 156

⁸ Acin Đurica, Todorović Miloš, Acin Sigulinski Stanislava (2004): "Međunarodni ekonomski odnosi", Pigmalion Novi Sad.

⁹ Vidas – Bubanja Marijana (1998): "Metode i determinante stranih direktnih investicija", Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 236.

šava privredni potencijal zemlje. Za razliku od Marger i Acquisition koji daju manju verovatnoću da će spajanjem i kupovinom doneti savremenu tehnologiju i znanje, kod Grinfild investicije to nije slučaj. Jedini dugoročni ekonomski rast se može ostvariti kroz Grinfild investicije, tako da se najprogresivnije zemlje u tranziciji sve više orjentišu na njihovo privlačenje.¹⁰

U Srbiji od 2001. do 2005. godine, udeo Grinfild investicija je bio zanemarljiv i uglavnom se odnosio na trgovinu i nekretnine. Najveći deo iznosa investiran je u proces privatizacije preduzeća sa profitabilnim delatnostima (cementare, prerade metala) i u akvizicije banaka. Najveći obim SDI investicija ostvaren je 2006. godine (3,3 mil.evra) kad je najveći operater mobilne telefonije Mobtel prodat norveškom Telenoru gde je realizovana najveća transakcija u istoriji SDI u Srbiji. Ni u tom periodu nije bilo značajnih pomaka u privlačenju Grinfild investicija. U svetu od 2009. – 2011. godine, Grinfild investicije su se smanjile za 50%. Uočljivo je da kretanje projekata Grinfild investicija u zemljama tranzicije, raste u periodu od 2009. – 2011. godine, dok se u periodu od 2012. - 2013. beleži pad broja ovakvih projekata. Upoređujući analizom i susedne zemlje koje su u tranziciji u jugoistočnoj Evropi, vidljivo je odstupanje od prethodno uočenog pravila. Dublja analiza, usmerena na zemlje jugoistočne Evrope u tranziciji ukazuje na različita kretanja ovih projekata iz godine u godinu, odstupanje od uočenog pravila na nivou regiona. Crna Gora je u analiziranom periodu imala ukupno 27 projekata u 2010. godini, dok u 2011. godini dolazi do naglog pada broja ovakvih projekata za 40%. Albanija ima kolebljivo kretanje karakteristično po rastu broja projekata u 2010-2012, dok je u 2013. godini došlo do naglog pada ove vrste projekata što ukazuje na smanjen interes stranih investitora u ovoj zemlji. Isti trend je uočljiv i kada je u pitanju Makedonija. Nešto drugačije kolebanje uočava se analizom broja projekata u BIH u kojoj je uočljiv rast projekata u 2010. i 2011. godini, a 2012. godina je karakteristična po padu broja novih projekata. Srbija međutim ima stabilan i kontinuiran rast broja Grinfild projekata tokom celog analiziranog perioda. Analiza vrednosti Grinfild projekata na nivou ekonomija u tranziciji, ukazuje na to da nakon pada vrednosti 2009. godine, u 2010. godini zapažen je oporavak ove vrste investiranja, a vidljiv je u 2011. godini, dok već 2012. – 2013. godine dolazi do pada vrednosti ovih projekata i to za 32% u 2012. godini. Ukupan broj Grinfild investicija u 2011. godini iznosi oko 4040 miliona USD. Prema FDI Intelligence, Grinfild indeks je 12.02, što znači da je Republika Srbija 12 puta više privukla ovakvih investicija nego neke ekonomije slične veličine. Interes stranih investitora izražen je i kroz broj Grinfild projekata po sektorima privrede.¹¹

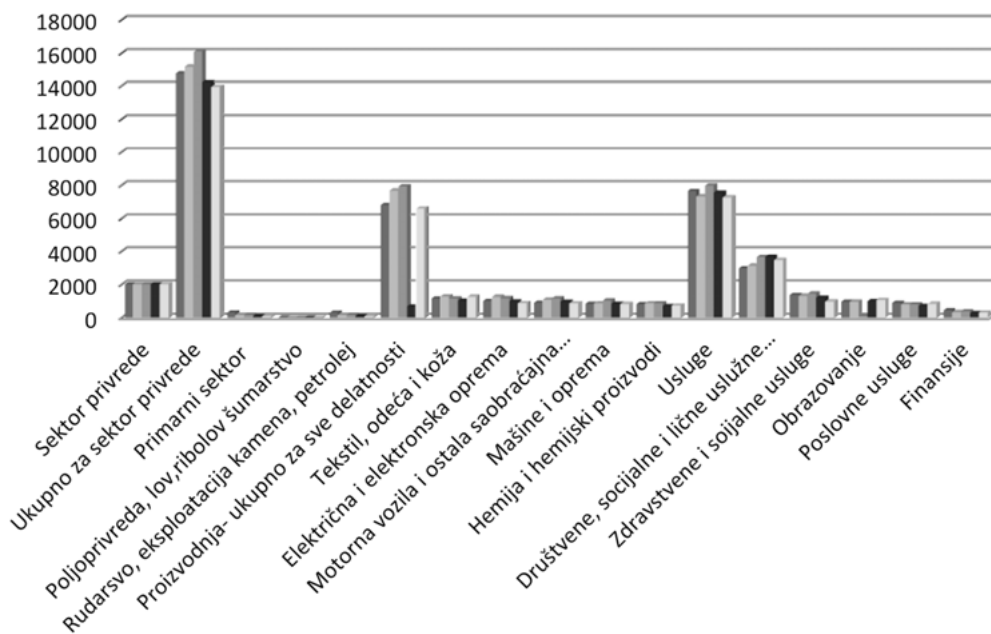
¹⁰ Veselinović Petar (2006): "Srbija i ekonomska tranzicija – Dostignuti nivo i daji pravci", *Ekonomski fakultet u Kragujevcu*, str. 234;

¹¹ Vukadinović Predrag, Knežević Goranka (2015): "Grinfild investicije u Srbiji i zemljama u okruženju sa aspekta interesa stranih investitora", *Univerzitet Singidunum, Međunarodna konferencija Synthesis 2015*, Beograd str. 661;

Tabela 2: Broj Grinfield projekata po sektoru privrede.

Sektor privrede	2009	2010	2011	2012	2013
Ukupno za sektor privrede	14738	15141	16064	14215	13919
Primarni sektor	305	157	169	94	85
Poljoprivreda, lov, ribolov i šumarstvo	8	1	2	1	3
Rudarsvo, eksploatacija kamena, petrolej	297	156	167	93	82
Proizvodnja- ukupno za sve delatnosti	6797	7666	7924	676	6585
Tekstil, odeća i koža	1152	1275	1157	1023	1247
Električna i elektronska oprema	999	1247	1168	974	868
Motorna vozila i ostala saobraćajna sredstva	893	1082	1160	956	863
Mašine i oprema	837	860	1032	833	817
Hemija i hemijski proizvodi	814	867	861	695	725
Usluge	7636	7318	7971	7545	7249
Društvene, socijalne ili neuslužne delatnosti	2962	3121	3639	3656	3460
Zdravstvene i socijalne usluge	1362	1312	1447	1201	959
Obrazovanje	958	957	99	995	1065
Poslovne usluge	885	801	801	705	825
Finansije	447	331	382	273	309

Izvor: UNCAD. (2014) World Investment Report 2014: Investing in the SDGs-An Action Plan. Preuzeto sa http://uncad.org/en7PublicationsLibrary/wir_2014_en.pdf



Izvor: Kreacija autora

Grafikon 1: Grinfield projekti po sektoru privrede

Tabela 3: Najveći strani (Grinfild investitori)

Kompanija	Zemlja porekla	Delatnost	Iznos investicije u (MIL.EUR)
Mobilkom	Austrija	Telekomunikacije	570
Agrokor	Hrvatska	Preh.i maloprodaja	450
Eurobank EFG	Grčka	Bankarstvo	400
Merkator	Slovenija	Maloprodaja	300
Afrika Izrael Corporation i Tadhar group	Izrael	Nekretnine	200
Bloc 67 Associates	Austrija i Srbija	Nekretnine	180
Metro Cesh & Carry	Nemačka	Veleporodaja	150
OMV	Austrija	Maloprodaja	150
MPC Properties i Merrill Lunch	Srbija i SAD	Nekretnine	130
Merkur	Slovenija	Maloprodaja	110
Casinas Austrija i Hotel Lautraki i DLS	Aust.,Grčka i Srb	Igre na sreću	98
Golden Lady	Italija	Tekstilna	90
Kronospan	Austrija	Drvena	85
Ball Corporation	SAD	Metalska	85
Henkel	Nemačka	Hemiska	78
Big CEE	Izrael	Nekretnine	70
MOL	Mađarska	Maloprodaja	70
BlueHouse i Enegroprojekt	Grčka i Srbija	Nekretnine	60
Engotuš	Slovenija	Maloprodaja	60
Plaza Centres	Izrael	Nekretnine	60
Tetra Pak	Švedska	Papirna	60
Veropoulos	Grčka	Maloprodaja	60
Gorenje	Slovenija	Energetska	50
Future Biotec	Nemačka	Energetska	50
Helenic Petroleum	Grčka	Maloprodaja	50
Vienna Insurance Group	Austrija	Nekretnine	50
Vondel Capital	Holandija	Nekretnine	45
Intermarche	Francuska	Maloprodaja	44
Forolegure	Slovenija	Metalska	40
Mr.Bricolage	Francuska	Maloprodaja	40
PAIWA	Nemačka	Nekretnine	40
Grawe	Austrija	Nekretnine	30
Calzedonia	Italija	Tekstilna	30
Eurofer	Italija	Nekretnine	25
Alltch Fermin	SAD i Japan	Prehrambena	24
Maksim	Slovenija	Metalska	21
InterContinental HotelsGroup	Velika Britanija	Turizam	20
Fresenius	Nemačka	Farmaceutska	20
Fulgar	Italija	Tekstilna	20
New Company	Grčka	Turizam	20
Alumil	Grčka	Metalska	20

Izvor: Kordić Ninela (2011): "Atraktivnost Srbije za privlačenje stranih direktnih investicije ", Univerzitet Singidunum, Doktorska disertacija, Beograd.

Ukupan iznos namenjen ulaganjima u Grinfild investicije za 2010. godinu iznosio je 516,4 miliona evra, od toga 351,9 miliona evra predstavlja ulaganje u proizvodne delatnosti. Najveća Grinfild ulaganja su u sektor trgovine 1,109 miliona evra, zatim sektor nekretnine 960 miliona i bankarski sektor 400 miliona. Proizvodna delatnost u periodu od 2001. do 2010. samo Grinfild ulaganjem iznosi 3907,4 mil.evra, gde je proizvodni sektor 1079,9 miliona evra. Najviše sredstava je uloženo u prehrambeni sektor od 560,7 miliona evra, druga grana po veličini Grinfild investicija je metalurški sektor 250,7 mil.evra, zatim elektronska industrija 90,8 miliona, potom drvna industrija 85 miliona, hemijska 79,5 miliona, papirna industrija 60 miliona, automobilska industrija 53,2 miliona evra, farmaceutska 51, građevinska 32,2 miliona evra. Prema podacima Razvojne agencije Srbije SIEPA, najviše Grinfild investicija privukao je region Vojvodine 5,500 miliona evra, Beograd 4,500 miliona evra, dok je region Centralne Srbije privukao tek 2,500 miliona evra. Od pojedinačnih Grinfild investicija, najveća i najznačajnija investicija je Telenor od 519 miliona evra u sektoru telekomunikacije, a u proizvodnom sektoru je investicija kompanije Gody lady (90), Krotan (85), Bell Corporation(85). Struktura zemalja porekla investicija: najznačajnije učešće zauzima Austrija sa 20,90 %, zatim Grčka sa 11,73% i Nemačka. Od zemalja bivše SFRJ izdvaja se Slovenija sa učešćem od 5,3 %, zatim Hrvatska, dok je sa Crnom Gorom bilans od oko 2,8 miliona USD.¹² Najveći broj radnih mesta otvoren je u sektoru usluga, kao na primer, bankarstvo, trgovina na malo, poslovi nekretnina. Budući privredni rast Srbije bi trebalo da se zasniva na rastu izvoza čiji bi udeo sa sadašnjih 27% u BDP, trebalo najmanje da se duplira do 2020. godine. Od 2002, do 2008, godine, srpska privreda je rasla po stopi od 6% prosečno godišnje, ali samo u tri sektora, telekomunikacije, trgovina, transport. Srbija nema takvih iskustava kao neke zemlje u okruženju. Slučaj Mađarske koja ima 8 do 10 firmi kao najvećih izvoznika Grinfild investicija, sa učešćem izvoznika Grinfild investicije, sa učešćem oko 80% u prodaji.

Opština Indija je najbolji i najpozitivniji primer kako se podstiče privlačenje Grinfild investicija. U Opštini Indija je do sada šesnaest kompanija uložilo svoj kapital u ukupnoj vrednosti od 264.6 miliona evra. Prva Grinfild investicija na teritoriji opštine je kompanija OSI Group, koja je svoj capital uložila 2005. godine. Indija je bila poljoprivredna opština, gde strane kompanije nisu putem privatizacije postojećih fabrika uložile svoj novac, već su prepoznale potencijal za otvaranje profita kroz izgradnju novih postrojenja, odnosno Grinfild investicija. Broj stanovnika se u proteklom periodu povećao za tri hiljade. Broj zaposlenih je rastao sve do 2008. godine, kada je došlo do izbijanja svetske ekonomske krize. Nakon tih prelomnih godina, u 2013. godini, on je bio neznatno niži od onog na početku posmatranog perioda. U prerađivačkoj industriji broj zapošljenih se povećao za 14%, dok se broj zaposlenih u trgovini duplirao. U 2001. godini

¹² Kordić Ninela (2013):“ Atraktivnost Srbije za privlačenje stranih direktnih investicija“, Univerzitet Singidunum, Beograd, Doktorska disertacija str. 73 -74

broj nezaposlenih je bio oko sedam hiljada, dok je trinaest godina kasnije u ovoj opštini bilo 3900 nezaposlenih.¹³ Pad broja nezaposlenih od 44 % privlačenjem Grinfild investicija, predstavlja odličan rezultat.

Tabela 3. Strani Grinfild investitori u Indiji

Br.	Kompanija Investitor	Godina investiranja	Privredna delatnost	Zemlja porekla	Vrednost investicija (EUR)
1	Bauerhin-IGB Automotive	2010	Automobilska industrija	Nemačka	5.000.000
2	Cinkarna Celje-Maksim	2010	Metalurgija	Slovenija	44.000.000
3	Elektrawinds	2012	Reciklaža	Belgija	16.000.000
4	Embassy Tech Zones	2007	Nekretnine	Ondija	25.000.000
5	Farmina Group	2010	Proizvodnja hrane i pića	Italija	8.000.000
6	Fashion park outlet centar	2011	Trgovina	Britanija	15.000.000
7	Grundfos	2008	Proiz.mašine i oprema	Danska	50.000.000
8	Izorterm Plama	2007	Proiz. plastike i gume	Slovenija	3.900.000
9	Kostas A.Zacharia LTD	2013	Proizvodnja hrane i pića	Kipar	4.500.000
10	Martini prefabbricati	2009	Građevinska industrija	Italija	12.000.000
11	Maxim BG	2007	Metalurgija	Slovenija	21.000.000
12	Monbat Plc.	2007	Reciklaža	Bugarska	8.100.000
13	Osi Group	2005	Proiz. hrane i pica	Nemačka	2.000.000
14	RENERGINEVetropark Indija	2007	Energetika	Austrija	35.000.000
15	ThyssenKrupp AG	2008	Metalurgija	Nemačka	12.000.000
16	Stirg Metall	2011	Proiz.mašina i opreme	Austrija	3.100.000

Izvor:Nacionalna Alijansa za lokalni ekonomski razvoj (Naled): Internet <http://www.naled-serbia.org/investment/index/Baza+investicija>, Pristupljeno 15.03.2016

Za ovako uspešno privlačenje stranih direktnih investicija najzaslužnija je lokalna samouprava, koja je sproveda sveobuhvatne reforme u oblasti administracije i privlačenja investitora. Uveden je sistem elektronske uprave, Sistem 48, koji je modernizovano poslovanje javno komunalnog preduzeća, a kvalitet usluga je standardizovan. Indija je ponudila investitorima privlačne poreske uslove, od samo 10% na korporativnu taksu, a za investiranih preko 7,5 miliona evra i otva-

¹³ Rapajić Stevan(2016): „Uloga stranih direktnih investicija u lokalnom ekonomskom razvoju u Republici Srbiji (2001-2013). Fakultet političkih nauka, Doktorska disertacija, Beograd str. 293

ranje novih radnih mesta i desetogodišnje oslobađanje plaćanja poreza.¹⁴ Krajem 2013, u Indiji je otvoren informaciono – tehnološki park, prva Indijska investicija Emasi grupe u Evropi. Jedino čime Indija ne može da se pohvali jesu visoke zarade. Prosečna zarada je u 2013. godini iznosila 312 evra.

2. Zaključak

Hipoteza od koje smo krenuli u istraživanje je potvrđena. Grinfield investicije, kao oblik stranih direktnih investicija imaju višestruke pozitivne efekte na privredu Republike Srbije. Grinfield investicije se zasnivaju na osnivanju potpuno novog preduzeća u inostranstvu. To podrazumeva zakup ili kupovinu zemljišta, izgrađen novi objekat, nova sredstva za rad, kao i novu radnu snagu. Srbija je u proteklom periodu privukla najviše Grinfield investicija u sektoru usluga. Grinfield investicije uložene u tercijalni sektor su neodržive na duži vremenski period. Najveći broj Grinfield investicija je usmeren na sektor telekomunikacija, osiguranje, bankarstvo, nekretnine, trgovinu na veliko i malo. Preduzeća u tim sektorima zapošljavaju ljude na kratak rok, novu tehniku i tehnologiju unose veoma malo, a i to što koriste od tehnike i tehnologije mogu prenositi iz zemlje u zemlju. Radi bržeg razvitka srpske privrede najveća pažnja treba da se usmeri na privlačenje što većeg broja Grinfield investicija u prerađivački sektor. Posebno je važno da preduzeća budu izvozno orijentisana. Izvozno orjentisano Grinfield preduzeće bi poboljšalo trgovinski bilans, povećalo konkreciju u zemlji, smanjilo broj nezaposlenih, povećalo životni standard građana. Republika Srbija treba da donese niz mera i propisa u vezi sa stimulisanjem Grinfield investicija, kako bi na efikasniji način privukla nove investitore. Međutim, za privlačenje Grinfield investicija nije presudan finansijski podsticaj, već se mora raditi na poboljšanju usluga, smanjiti korupciju u zemlji, poboljšati vladavina prava, birokratsku efikasnost i zaštita imovinskih prava. Republika Srbija je u proteklom periodu bila na dobrom putu da postane jedna od vodećih zemalja po broju stranih direktnih investicija. Međutim, mi još uvek zaostajemo po broju Grinfield investicija - imamo ih čak dvostuko manje nego Češka i Poljska, ali smo u nivou sa Hrvatskom.

¹⁴ Dorđević Snežana (2016):“ Kako lokalne vlasti u Srbiji podstiču lokalni Ekonomski razvoj?“, godišnjag FPN, Beograd, str.99

Literatura

1. Acin Đurica, Todorović Miloš, Acin Sigulinski Stanislava (2004): "Međunarodni ekonomski odnosi", Pigmalion, Novi Sad.
2. Dašić Boban (2011): "Strane direktne investicije kao pokazatelj regionalnih neravnomernosti u Srbiji i mogućnosti njihove efikasne alokacije", *Ekonomski horizonti* 13, (1)/2011, str. 38;
3. Veselinović Petar (2006): "Srbija i ekonomska tranzicija – Dostignuti nivo i daji pravci", *Ekonomski fakultet u Kragujevcu*.
4. Vidas – Bubanja Marijana (1998): "Metode i determinante stranih direktnih investicija", *Institut ekonomskih nauka, Beograd*, str. 236;
5. Vukadinović Predrag, Knežević Goranka (2015): "Grinfild investicije u Srbiji i zemljama u okruženju sa aspekta interesa stranih investitora", *Univerzitet Singidunum, Međunarodna konferencija Synthesis 2015*, Beograd str. 661;
6. Đorđević Snežana (2016): "Kako lokalne vlasti u Srbiji podstiču lokalni Ekonomski razvoj?", godišnjag FPN, Beograd, str. 99;
7. Porter Majkl (2008): "O konkurenciji", FEFA, Beograd
8. Rapajić Stevan (2016): "Uloga stranih direktnih investicija u lokalnom ekonomskom razvoju u Republici Srbiji (2001-2013). Fakultet političkih nauka, Doktorska disertacija, Beograd str.293;
9. Kordić Ninela (2013): "Atraktivnost Srbije za privlačenje stranih direktnih investicija", Univerzitet Singidunum, Beograd, Doktorska disertacija str. 73 -74.
10. https://naled.rs/images/preuzmite/Program_Certifikacije_opstina_sa_povoljnim_poslovnim_okruzenjem_u_JIE_brosura.pdf, pristupio 01.09.2019
11. Razvojna agencija Srbije (2017): "Zašto investirati u Srbiju", preuzeto sa sajta: <https://ras.gov.rs/uploads/2018/05/why-invest-april-18-sr-1.pdf> (07.09.2019)

DOI: 10.5937/MegRev2101091G

Review Scientific Article

Received 04.11.2019.

Approved 17.04.2020.

GREENFIELD INVESTMENTS AS A FORM OF INVESTING IN THE SERBIAN ECONOMY

Summary: *The starting point of the research is to answer the question of whether Greenfield investments as a form of investment stimulate Serbia's economic development. The greatest attention is focused on analysis, comparative analysis, statistical analysis, collecting quantitative, qualitative, chronological data and deduction methods. Survey results show that Greenfield investment in the services sector does not bring economic growth and development in the long run. Only Greenfield investments that are invested in the processing sector, and those export-oriented Greenfield companies, can have a positive impact on the economic development of the economy. To attract Greenfield investments, the external environment needs to be improved. The ease and ease of doing business is a positive signal for attracting more investment. Serbia still applies as a country with high corruption, low levels of rules of law, and high levels of administrative procedures, which create a serious barrier to attracting Greenfield investment.*

Keywords: *Greenfield investments, external environment, Serbian economy.*

ZAMOR KAO PRETNJA U CIVILNOM VAZDUHOPLOVSTVU

Sažetak: *Zamor kao termin ne predstavlja nekakvu bolest, već stanje umanjenih mentalnih i/ili fizičkih potencijala i zahteva interdisciplinarni pristup detektovanju i upravljanju rizicima u međusobno povezanim i uslovljenim radnim procesima. Poznavanje principa zamora omogućava nam da ga blagovremeno otkrijemo, razumemo, predvidimo i umanjimo mogućnost eskalacije problema.*

Zamor je danas u civilnom vazduhoplovstvu prepoznat kao direktan uzročnik više od 20% incidenata. Mere upravljanja bezbednošću i sigurnošću usmerene su uglavnom na umanjenje pretnji iz tehničkog ili proceduralnog aspekta pri čemu se zanemaruje činjenica da neadekvatno upravljanje ljudskim faktorom prouzrokuje 80% povređivanja, gubitaka ljudskih života i materijalnih oštećenja.

Ključne reči: *zamor, ljudski faktor, avijacija, bezbednost, pilot.*

* Fakultet za civilno vazduhoplovstvo, Univerzitet Megatrend, Beograd, Srbija;
velimir.isakovic@gmail.com

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

1. Uvod

Zamor je u medicini prepoznat kao preovladavajući faktor rizika u pojavi širokog spektra oboljenja kao što su: dijabetes, hipertenzija, oboljenja srca, gojaznost i depresija. U kombinaciji sa postojećim komorbiditetima usled prisustva hroničnih bolesti javljaju se ozbiljne zdravstvene komplikacije koje u nekim slučajevima onemogućavaju izlječenje pacijenata. Zbog toga dolazi do potrebe da se radnici u operativno rizičnim zanimanjima u početku udalje sa radnih mesta ili da se izvrši njihova prekvalifikacija što dovodi do socijalnih ili čak psiholoških problema. Shodno tome je kao osnov upravljanja zamorom potrebno razumevanje medicinskog aspekta funkcionisanja čoveka kao biološkog bića.

U poslednjih sto godina, u tehnološkom smislu, došlo je do promena koje su ubrzale kretanje ljudi do deset puta i protok informacija nekoliko stotina puta. Svet je postao „globalno selo“ u okviru koga čovek kao biološko biće još uvek nije spreman za iznenadne promene koje su uslovljene povećanom potrebom za ekspanzijom privrede.

Glavni problem u upravljanju rizicima iz domena ljudskog faktora leži u činjenici da se pouzdanost čoveka, za razliku od mašina ne može izračunati niti lako držati pod kontrolom primenom tehničkih ili proceduralnih mera zasnovanih na medicinskim standardima. Za potpunu kontrolu rizika je neophodno upotrebiti znanja i veštine koje su van diskursa prirodnih nauka koje čoveka izučavaju kao socijalno biće a koje je u stalnoj interakciji sa okolinom.

Tempo razvoja civilne avijacije danas diktira potrebu za angažovanjem sve više stručnjaka različitih profila. Avio-industrija, kao proizvodni sektor privrede, u mogućnosti je da tehnološki i finansijski proprati zahteve tržišta proizvodnjom novih letelica. Međutim, javlja se deficit u kadrovima koji se ne može nadomestiti u kratkom vremenskom roku. Poseban problem predstavlja i potreba da se radni procesi odvijaju neprekidno što neminovno dovodi do poremećaja cirkadijalnih ritmova i poremećaja spavanja kod zaposlenih. Radnici svih profila su motivisani i usmeravani ka ostvarenju sve više radnih zadataka i potrebu da se neki radni zadaci obavljaju i van plaćenog radnog vremena, čime se remete ciklusi odmora i redovnih socijalnih aktivnosti. To vremenom dovodi do pojave ličnog nezadovoljstva kod radnika u smislu stalnog neostvarivanja potreba koje su primerene svakom živom biću. U tom smislu, piloti su najugroženiji deo populacije avio-kompanija kod kojih se radni zahtevi stalno povećavaju što na kraju dovodi do stalnog smanjenja radnog, ali i životnog veka.

2. Pristup istraživanju fenomena zamora

Uputstva Međunarodne organizacije civilnog vazduhoplovstva (ICAO) vezana za upravljanje rizicima od zamora obavezuju avio-kompanije na uspo-

stavljanje sistema upravljanja bezbednošću (Safety Management System)¹ koji je regulativni faktor kontrole ograničenja radnog vremena članova posada FTL (Flight Time Limitation). Shodno tome se obavljaju istraživanja zamora koja su uglavnom usmerena ka otkrivanju rizika iz domena medicine.

U analizama Svetske zdravstvene organizacije (WHO, World Health Organization) vezanim za pojavu zamora² i njegovom direktnom uticaju na pojavu hroničnih bolesti kod profesija koje uključuju smenski angažman, jasno se vidi da je hronični zamor nemoguće eliminisati iz radnih procesa. Konvencionalne metode, regulatorno uslovljene, često nisu dovoljne da bi se rizici zamora držali pod kontrolom zbog problema koji dolaze iz socijalnog (životnog) i radnog ambijenta zaposlenog³, uticaja mikroklimatskih faktora na radnom mestu⁴ i prisustva stresogenih faktora u procesu odlučivanja. U tom smislu je prilikom daljeg istraživanja fenomena zamora potrebno primeniti holistički, interdisciplinarni pristup i omogućiti da se rizici pravovremeno prepoznaju, vrednuju i umanje primenom standarda SMS-a.

Najveći ometajući faktor u proširenju polja istraživanja rizika od zamora predstavlja činjenica da su ista finansirana uglavnom iz budžeta avio-kompanija ili proizvođača aviona koji su okrenuti takozvanom poslovnom pristupu upravljanju bezbednošću (Business-oriented ili Businesslike⁵). Sve manje je istraživanja koja su finansirana od strane država ili stručnih organizacija koja vremenom gube na snazi u svetu koji sve više postaje globalan i u okviru koga se upravljačke strukture organizuju po korporativnom principu a moć je podeljena između ekonomskih i političkih struktura a operativno upravljanje vrše sektori ljudskih resursa.

3. Regulativni okriv zamora u civilnoj avijaciji

Regulativni okvir zamora i planiranja posada čine zakoni i propisi usklađeni sa međunarodnom regulativom ograničenja radnog vremena članova posada (FTL) u skladu sa ICAO standardima čiji su okviri postavljeni Čikaškom konvencijom iz 1944. godine⁶. Jugoslavija je bila jedna od članica osnivača ICAO, a

¹ ICAO, International Civil Aviation Organization. (2006). Safety Management System Manual, 1st ed., Doc 9859 AN/460, Washington. DC.

² RituSadana, „Comparative analyses of more than 50 household surveys on health status“ (New York, World Health Organization, 2000.)

³ N. Mačvanin, „Promene mentalnih modela zaposlenih dominantan indikator organizacione transformacije“ (Beograd, Medicina danas 9, 2010.)

⁴ PDA (Professional Disability Associates) Prikaz pristupa proceni rizika i upravljanja procesima na osnovu ljudskog faktora (30.09.2020.)
<https://www.professionaldisabilityassociates.com/services/medical-reviews>

⁵ Cambridge University, *Cambridge Academic Content Dictionary*(Cambridge, Cambridge University Press, 2009.) Pg.119

⁶ ICAO, „Convention on International Civil Aviation“ (Čikago, 07.12.1944.)

Čikašku konvenciju je FNRJ ratifikovala 1953. godine. Na ovaj način je i današnja Republika Srbija kao sukcesor prethodne državne zajednice jedna od najstarijih država koje su učestvovala u formiranju pravnog okvira za regulaciju rizika od pojave zamora.

Međunarodna regulativa zamora u civilnoj avijaciji je obavezujuća za sve privredne subjekte i sadržana u nekoliko dokumenata koji su publikovani na stranicama međunarodnih vazduhoplovnih organizacija⁷ pri čemu je dozvoljen restriktivniji pristup regulaciji zamora kroz nacionalne propise.

ICAO kroz poseban set standarda i preporučenih praksi SARPS (Standards And Recommended Practices) i pratećih aneksa podržava dva različita metoda upravljanja zamorom. Prvi pristup regulaciji zamora u avio-kompanijama se odnosi na primenu FTL regulative uzimajući u obzir nacionalne propise uz primenu koncepta upravljanja rizicima primenom koncepta SMS-a. Drugi pristup je primena koncepta sistema upravljanjima rizikom od zamora FRMS-a (Fatigue Risk Management System) koga odobrava svaka država članica ICAO, odnosno civilne vazduhoplovne vlasti, Direktorat civilnog vazduhoplovstva Republike Srbije. Posebnim dokumentom ICAO, Priručnik o nadzoru pristupa upravljanju zamorom (ICAODoc 9966) uređuju se opšta pravila regulacije rizika od zamora koja se dalje preslikavaju na delovanje vazduhoplovnih direktorata u cilju kontrole ove vrste rizika. Na teritoriji EU se primenjuje regulative iz *EASA Part-ORO „Organization Requirements for Air Operations“* kojih se pridržava i DCV Republike Srbije kroz usklađivanje sa zakonodavstvom EU. Sa manjim ili većim odstupanjima ovi standardi su primenjeni na teritoriji Velike Britanije i SAD.

U skladu sa prethodno pomenutim dokumentima publikovani su i materijali kojima se opisuje struktura FRMS-a i uređuje način kontrole mera zaštite od zamora (ICAO „Fatigue Management Guide for Airline Operators“ i „FRMS Manual for Regulators“). Evropska agencija za bezbednost saobraćaja EASA i Evropska kontrola leta (EURO CONTROL) propisuju način na koji bi trebalo sprovoditi obuku kadrova u avio-kompanijama i kontrolama leta u cilju zaštite od zamora. U tom smislu se daju praktična rešenja proaktivnog delovanja kompanija i vazduhoplovnih organizacija na mogućnost pojave zamora kod pilota, kabinskih posada, mehaničara i kontrolora letenja. Shodno tome se izdaju i praktična uputstva na koji način treba organizovati sisteme borbe protiv zamora kao što je primer publikacije vazduhoplovnih vlasti Australije CASA („Fatigue Risk Management System Handbook“ i „Fatigue risk management systems: A step-by-step guide“⁸)

⁷ FTL, „FTL Rules - Regulations & Guidance Materials“ (30.09.2020.) <http://www.flight-timelimitations.com/>

⁸ CASA, „Fatigue risk management systems: A step-by-step guide“ (26.01.2021.) <https://www.casa.gov.au/sites/default/files/fatigue-risk-management-systems-step-by-step-guide.pdf>

Međunarodna pravna regulativa se kroz Zakon o vazdušnom saobraćaju Republike Srbije⁹ preslikava na rad Ministarstva građevinarstva, saobraćaja i infrastrukture, potom na DCV kao organ vlasti i sve privredne subjekte u civilnom avio-saobraćaju koji posluju u skladu sa Ustavom Republike Srbije. Zakon se primenjuje na vazduhoplove dok su na teritoriji Republike Srbije, izuzev kad je drugačije predviđeno potvrđenim međunarodnim ugovorom, na vojne vazduhoplove i vojni deo mešovitog aerodroma, samo kada je ovim zakonom izričito predviđeno, kao i na civilne vazduhoplove koji su registrovani u Republici Srbiji koji se nalaze izvan teritorije Republike Srbije.

Tematika perioda radnog angažovanja za letačke poslove FDP (Flight Duty Period) i FTL, planiranje radnog angažovanja članova posada je usklađeno sa ICAO SARPS i posebno regulisana u članu 199. (Radno vreme, vreme letenja, odmori slobodni dani članova posade vazduhoplova). U tom smislu, avio-kompanije u našoj zemlji su dužne da shemu FTL-a i odmora između ciklusa radnog angažovanja prilagode zahtevima iz Zakona o vazdušnom saobraćaju Republike Srbije i Uredbi o komercijalnim transportnim operacijama DCV-a pri čemu se posebno vodi računa o kritičnim periodima dana WOCL i SWOCL¹⁰ koliko god je to moguće pošto se radne operacije obavljaju neprekidno.

Prilikom izrade plana leta službe za planiranje posada moraju se uzeti u obzir ukupna opterećenja vezana za trajanje leta, provedeno vreme van letačke funkcije i druga neletačka zaduženja. Avio-kompanije su dužne da čuvaju rasporede letačkih i radnih dužnosti dve godine i ta dokumenta sadrže pojedinačne zapise FDP i FTL svakog člana posade i izveštaje kapetana o diskrecionom produženju perioda letačkih dužnosti i skraćenja perioda odmora. Sve navedene procedure, usklađene sa međunarodnim i nacionalnim regulativama, avio-kompanije su dužne da publikuju u okviru internih Operativnih priručnika koji su dostupni svim zaposlenima u toj kompaniji, a kontroliše ih DCV.

4. Opšti prikaz problematike zamora

Posledice nagomilanih zamora se ne mogu otkloniti primenom konvencionalnih terapija već promenom stila života koji podrazumeva primenu standarda adekvatnog odmora¹¹, promene stila ishrane, adekvatnih ciklusa spavanja i fizičkih aktivnosti u cilju izlaska iz problema vezanih za zamor. Sve ovo, međutim, ne garantuje potpuno izlečenje jer su rizici zamora maskirani u mreži kombi-

⁹ MGSI R.Srbije, „Zakon o vazdušnom saobraćaju“ (26.01.2021.)
<https://www.mgsi.gov.rs/lat/dokumenti/zakon-o-vazdusnom-saobracaju>

¹⁰ WOCL i SWOCL – primarni i sekundarni prozor cirkadijalne disfunkcije (Window of Circadian Low)

¹¹ Kraljevski Britanski koledž za psihijatriju (Royal College of Psychiatrists), *Sleeping well* (London, Royal College of Psychiatrists, 2016.)

novanih oboljenja koja nastaju usled uticaja radne sredine i specifičnosti posla (profesionalna oboljenja)¹².

Jedan od značajnih faktora koji utiče na to da se usložnjava proces upravljanja zamorima je činjenica da se u okviru globalnog sistema upravljanja kapitalom i tehnološke revolucije u okviru korporativnih kultura¹³ normalizuju prakse neprekidne komunikacije sa kompanijom. Na taj način se radno vreme zaposlenih proširuje u polje koje je predviđeno za socijalni život i odmor čime se remete ciklusi odmaranja¹⁴ koji su potrebni kako bi se organizam regenerisao od radnih zamora koji imaju kumulativnu karakteristiku ili nearnosesabiraju¹⁵.

Zamor se u medicini definiše kao fiziološko stanje umanjenih mentalnih i fizičkih performansi organizma¹⁶ koje nastaje usled neispavanosti, privremenog ili povremenog gubitka mogućnosti da se realizuje zdrav i efektivan san, produženog trajanja budnosti, poremećaja u cirkadijalnom ritmu ili radnog naprezanja (fizičkog ili mentalnog). Ovi poremećaji dovode do pada svesnosti tokom obavljanja posla, kašnjenja u izvršenju radnih zadataka i, na kraju, poremećaja metaboličkih procesa što dovodi do oboljenja.

Glavni znaci i simptomi pojave zamora su promene u fizičkom/fiziološkom stanju (medicina), mentalni deficit (psihologija) i nedostatak motivacije (psihologija i teorija menadžmenta). Pojava zamora je uzrokovana: gubitkom sna, produženom budnošću, poremećajima cirkadijanih faza i radnim naprezanjima. Svaki od navedenih uzročnika ne predstavlja posebnu opasnost po zdravlje, već se intenzivni zamori javljaju u kombinaciji istih. U teoriji prepoznavamo dve osnovne vrste zamora: akutni i hronični. Akutni nastaje u kraćem vremenskom roku i rešava se uglavnom adekvatnim odmorom. Do hroničnih zamora dolazi zbog istovremenog dejstva različitih faktora u dužem vremenskom roku i njihove posledice se moraju tretirati uz pomoć lekara, često primenom medikamentozne terapije.

Jedan od glavnih generatora pojave zamora u modernom dobu je deficit sna nastao tokom više uzastopnih dana koji utiče na nemogućnost oporavka od

¹² D.Đurić, Z. Kojić, H. Lončar-Stevanović, S. Mazić, G. Maširević-Dražković, D. Nešić, M. Petrović, A. Rašić-Marković, O. Stanojlović, V. Starčević, D. Stevanović, S. Suzić, Lj. Šćepanović. Saradnici: P. Brkić, M. Đerić, D. Hrnčić., *Fiziologija za studente medicine – odabrana poglavlja prvi deo* (Beograd, CIBID Medicinski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2013.)

¹³ Milana Tarlać, *Korporativna kultura: faktor uspeha kompanije* (Banja Luka, Ekonomski fakultet, 2016.)

¹⁴ N. Mačvanin, „Promene mentalnih modela zaposlenih dominantan indikator organizacione transformacije“ (Beograd, Medicina danas 9, 2010.)

¹⁵ D.Đurić, Z. Kojić, H. Lončar-Stevanović, S. Mazić, G. Maširević-Dražković, D. Nešić, M. Petrović, A. Rašić-Marković, O. Stanojlović, V. Starčević, D. Stevanović, S. Suzić, Lj. Šćepanović. Saradnici: P. Brkić, M. Đerić, D. Hrnčić., *Fiziologija za studente medicine – odabrana poglavlja prvi deo* (Beograd, CIBID Medicinski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2013.)

¹⁶ A.C. Gajton, *Medicinska fiziologija 11. Izdanje* (Beograd, Savremena administracija, 2008.)

kombinovanih zamora¹⁷. San je aktivan proces¹⁸ i deficit se ne odnosi samo na ukupno potrebno vreme (8 časova) da bi se organizam odmorio već i na strukturu procesa spavanja u okviru koje moraju da budu zastupljene sve faze sna¹⁹ na adekvatan način opisan u mehanizmima spavanja i regeneracije centralnog nervnog sistema²⁰. San koji je poremećen usled delovanja endogenih ili egzogenih faktora ostavlja negativne posledice na naš organizam, pojavu nezadovoljstva i vremenom udaljavanja od realnosti. Deficit bilo koje od navedenih faza sna prouzrokuje određene probleme. Nedostatak lakog sna dovodi do intenzivne pojave tenzije tokom perioda budnosti. Nepravilno raspoređeni ciklusi REM faze prouzrokuju probleme sa pamćenjem, smisaonim povezivanjem znanja i sa kongnitivnim deficitom tokom obavljanja posla. Međutim, najopasniji je deficit dubokog sna koji uzrokuje i intenzivira hronična oboljenja. Svako smanjenje vremena sna od 8 časova potrebnih za efikasan odmor dovodi u pitanje održavanje prirodnih bioloških ritmova i po pravilu dovodi do imunokompromitovanosti²¹. U procesu fiziološkog starenja dolazi do poremećaja u fazama sna što otežava starijim osobama da se oslobode hroničnog zamora; ovo se potvrđuje primenom posebne tehnike snimanja moždane aktivnosti (EEG)²² preko elektroda smeštenih na površini glave ili invazivnom metodom (unutar moždanog tkiva). Pošto telo „pamti” ciklus spavanja vremenom se registruju poremećaji ciklusa spavanja ili deficit sna (Sleep Deprivation)²³ koji na kraju čoveka uvode u spiralu zdravstvenih poremećaja i dovode do pojave težih oboljenja kao što su: dijabetes, srčana oboljenja, moždani udar, Alchajmerova bolest, maligni tumori, teži oblici infektivnih bolesti, poremećaji funkcije reproduktivnog sistema i prerana smrt. Glavni uzrok pojave Alchajmerove bolesti je skladištenje toksičnog beta amiloid proteina²⁴ u mozgu tokom perioda budnosti koji se kod mlađih i odmornijih osoba efektivno metaboliše i izbacuje iz organizma.

Drugi značajan problem nastanka hroničnog zamora vezan je za poremećaje cirkadijalnog ritma koji, ako se ne saniraju blagovremeno, dovode do sindroma

¹⁷ Nacionalni savet za bezbednost SAD (National Safety Council). „Drowsy Driving is Impaired Driving”, 2019. <https://www.nsc.org/road-safety/safety-topics/fatigued-driving>

¹⁸ M. Jašović Gašić, D. Lečić Toševski. *Psihijatrija – udžbenik za studente medicine* (Beograd, Medicinski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2010.)

¹⁹ Faze sna: faza budnosti 5%, lak san 55%, duboki san 20% i REM faza 20%

²⁰ Metju Voker, *Zašto spavamo* (Beograd, Laguna, 2019.)

²¹ Imunokompromitovanost – slabljenje imunog sistema i česta pojava bolesti.

²² WOLD, „The stages of sleep“, <https://www.world-of-lucid-dreaming.com/the-stages-of-sleep.htm>, (30.09.2020.)

²³ Metju Voker, *Zašto spavamo* (Beograd, Laguna, 2019.)

²⁴ Džozef Džaret, „The carboxy terminus of the .beta. amyloid protein is critical for the seeding of amyloid formation: Implications for the pathogenesis of Alzheimer's disease“ – ACS Publications (1993.)

hroničnog zamora - SHZ (Chronic fatigue syndrome - CFS)²⁵ i fibromijalgije koja stvara dodatne komplikacije u obavljanju svakodnevnih aktivnosti. Postojanje SHZ je lako detektovati primenom medicinskih tablica²⁶ (prisustvo 6 od 11 simptoma) koje uspostavljaju odnose između bioloških parametara i manifestacija problema po zdravlje pacijenta. Najugroženije kategorije SHZ-a su, pre svega, žene koje su četiri puta sklonije ovom oboljenju od muškaraca, zatim starija dob (bezobzira na pol) od 40 do 50 godina i lica koja imaju genetske predispozicije za pojavu zamora²⁷.

Najveći uticaj na pojavu SHZ imaju radne aktivnosti koje se obavljaju u dva perioda usnulosti organizma - WOCL i SWOCL²⁸. Poremećaje ovih faza je lako pratiti obzirom na cikličnu prirodu kretanja telesne temperature kod zdrave osobe. Dijagram promene telesne temperature koincidira sa distribucijom kognitivnih sposobnosti²⁹ tako da je uz pomoć poznavanja pravilnosti cirkadijalnih ritmova, temperaturne krive i dnevnog rasporeda kognitivnih sposobnosti lako formirati raspored radnih sposobnosti zaposlenih tokom dana.

Problemi akutnih i hroničnih zamora su danas toliko izraženi da će uskoro postati prepreka u razvoju većine privrednih delatnosti. Prema analizama Nacionalnog transportnog biroa SAD (NTSB-a), svaki peti odrasli Amerikanac obavlja rad u smenama, što se posebno odnosi na industriju transporta i usluga. U avijaciji je više od 60% pilota suočeno sa rizicima smenskog rada³⁰ koji se kao oblik rasporeda radnog vremena i neprekidnosti radnih procesa podrazumeva. Zbog toga je NTSB publikovao više od 13.000 preporuka³¹ u cilju borbe protiv zamora za poslednjih pola veka, od kojih je gotovo polovina namenjena avijaciji. Kod nas se regulativno država bavi zamorom kroz niz akata³² koji su gotovo univerzalni u svim zemljama. Međutim, ono što je sporno je kontrola sprovođenja mera kontrole zamora koja nije često adekvatna kako bi se održale mere zaštite od pojave

²⁵ PiterGrant, „Chronic Fatigue Syndrome” –At Medicine AU – „Diagnostic criteria for chronic fatigue syndrome“

²⁶ MedicineAU, CFS, <https://web.archive.org/web/20091129102412/http://www.medicineau.net.au/clinical/medicine/CFS.html#holmes>(30.09.2020.)

²⁷ OWH (Office on Women's Health (OWH)), „Chronic fatigue syndrome” (26.04.2019.) <https://www.womenshealth.gov/a-z-topics/chronic-fatigue-syndrome>

²⁸ WOCL i SWOCL - Window of circadian low, noćni od 02:00 - 06:00 i dnevni SWOCL (Secondary WOCL) od 13:00 do 16:00 popularno nazvan „siesta“.

²⁹ AMA, „Uticaj inercije spavanja na kognitivne sposobnosti nakon buđenja“ *American Medical Association*, 2006.)

³⁰ NTSB, „Reduce Fatigue-Related Accidents“ (2017-2018.), <https://www.nts.gov/safety/mwl/Documents/2017-18/2017MWL-FctSht-Fatigue-A.pdf>

³¹ Mark Rosekind, „NTSB Recommendations and Fatigue Countermeasures“ (22.11.2013.), https://www.nts.gov/news/speeches/MRosekind/Documents/Rosekind_131122.pdf

³² Sl. glasnik RS, „Zakon o radu“, br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 – odluka US, 113/2017 i 95/2018 – autentično tumačenje

zamora. Nerealno je očekivati od pojedinca suočenog sa neminovnošću očuvanja radnog mesta i održavanja proste egzistencije da se bavi svim aspektima održavanja visokog nivoa zdravlja. U tome mu je potrebna pomoć i podrška države.

Prema analizama istaživača iz SAD koji se bave izučavanjem fenomena hroničnog zamora, svega 0,5% radnika koji su pod uticajem SHZ-a je zatražilo lekarsku pomoć, mada se zna da je mogućnost oboljenja radnika koji rade u smenama veća od 20%. U isto vreme se kod zaposlenih detektuje veliki broj profesionalnih oboljenja i povećana frekvencija pojave bolesti, pre svega u domenu infektivnih bolesti, što ukazuje na povećanu incidenciju imuno kompromitovanosti kod smenskih radnika. O tome se retko diskutuje, a još manje ima pisanih izvora, dok kompanije pojavu zdravstvenih problema kod zaposlenih prepisuju ne primenjivanju prakse zdravog načina života zaposlenih.

5. Posebni aspekti uticaja zamora u civilnom vazduhoplovstvu

Specifičnost civilnog vazduhoplovstva kao grane saobraćaja je sadržana u činjenici da su rizici od zamora prisutni u svim segmentima rada,³³ bez obzira da li se radi o operativnoj pripremi, održavanju aviona i opreme ili izvršenju letачkih zadataka. Najznačajnija razlika između avijacije i drugih grana saobraćaja, prateći istorijski kontekst razvoja ove grane saobraćaja,³⁴ je postojanje fenomena koji utiče na pojavu intenzivnog zamora usled brzog kretanja kroz vremenske zone Džet Leg (Jet Lag). Uticaji ovog fenomena se mogu porediti sa zamorima koji se javljaju prilikom iznenadnih promena radnog vremena u okviru smenskog rada. Nijedan od ovih rizika pojave zamora se ne može u potpunosti kontrolisati i zbog toga je rešavanju problema zamora potrebno pristupati sistematski kroz celovitu primenu opštih metoda upravljanja rizicima³⁵ koja se malo razlikuje od drugih grana industrije³⁶.

Upravljanja rizicima u avijaciji su zasnovana na pretpostavci da svi zaposleni poseduju volju i znanje kako bi se na pravilan način razumeo kontekst, odnosno pretnje koje potencijalno mogu ugroziti sistem kako bi se ušlo u matricu identifikacije primarnih rizika. Na sličan način su primenjene metode upravljanja rizicima u

³³ Džejms Rizin (James Reason), „Managing the Risks of Organizational Accidents“ (London, Routledge, 2017.)

³⁴ V. Garison (W Garrison): *Historical Transportation Development*, (California, L.A., Institute of Transportation Studies of Berkley, 2003.)

³⁵ Predrag Dujković, „Obuka za vršenje poslova procene rizika u zaštiti lica, imovina i poslovanja“ (Beograd, Zaštita plus, 2019.)

³⁶ Aleksandar Šotić, *Metodologija analize rizika pri upravljanju infrastrukturnim sredstvima vodoprivrednih sistema* – doktorska disertacija (Beograd, Univerzitet u Beogradu – Građevinski fakultet 2016.)

bankarstvu³⁷ koje insistiraju na holističkom pristupu rešavanja problema. U daljem toku procene rizika ulazimo u proces analize rizika koji se sastoji od dva segmenta, a to su određivanje verovatnoće od pojave nekog rizika i posledica koje su sastavni deo istog. Iz odnosa verovatnoće i posledica jasno možemo da zaključimo koliko je razmatrani rizik opasan po naše poslovanje. Ako zamor na radnom mestu primenom metoda HSE razmatramo kroz navedeni odnos, vidimo da je verovatnoća pojavljivanja rizika na gotovo svim poslovima izuzetno velika pošto su radnici ovoj vrsti rizika izloženi stalno i u slučaju onesposobljavanja radnika po osnovu zamora sigurno će doći domanjih i livećih poremećaja u saobraćaju i samim tim pojave neprihvatljivih rizika. U smislu procene rizika od zamora pod ne prihvatljivim rizikom bi se smatrao svaki rizik koji dovodi do sigurne pojave greške usled produžene budnosti zaposlenog (višeod 18 časova). U daljem razmatranju prihvatljivosti rizika bi se uzeli u obzir: radni uslovi, doba dana, sistem ranijeg radnog planiranja i slično. U tom smislu, raspolaganje ljudskim resursima postaje težišna tema rasprave o uticaju zamora na degradaciju radnih potencijala članova posada³⁸.

Avio-saobraćaj kao grana privrede je veoma osetljiv na tržišne i političke promene koje se odražavaju na kompetitivnost i zadržavanje slotova³⁹. Zbog toga se radi na stalnim uštedama. Što se više povećava tržišna kompetitivnost, veća je mogućnost od pojave rizika koji mogu izmaći kontroli. Jedan od glavnih rizika prilikom drastičnih organizacionih promena⁴⁰ je upravo rizik od pojave akutnih i hroničnih zamora članova posade i drugih službi koje se stavljaju u funkciju ostvarenja redovnosti i efikasnosti obavljanja vazdušnog saobraćaja. Shodno tome je 2012. Godine od strane Evorpske asocijacije linijskih pilota (ECA) pokrenuta kampanja pod nazivom „Mrtav umoran“ (Dead-Tired)⁴¹ koja je imala za cilj da upozori javnost na trend prirasta broja incidenata koji su uzrokovani zamorom letaćkih posada. Međutim, ova kampanja nije naišla na dovoljno dobar odaziv javnosti pa je nova evropska regulativa (FTL Reg.)⁴² stupila na snagu u svim zemljama EU, a zatim i u drugim zemljama, uključujući i našu koja pravnu vazduhoplovnu regulativu usklađuje sa evropskom. Na ovaj način je došlo do naglih promena u razumevanju i sprovođenju procesa upravljanja rizicima ljudskog faktora.

³⁷ Blagoje Paunović, „Upravljanje rizikom u finansijskim organizacijama“ – predavanje (Beograd, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, 2016.)

³⁸ Desimir Pejović, „Metode racionalnog izbora kadrova (selekcija i klasifikacija)“ u *Psihologija rada*, (Beograd: Liber, 2006.)

³⁹ Slotovi – bilateralno ugovoreni termini sletanja, boravka na aerodromu destinacije i poletanje prema matičnom aerodromu.

⁴⁰ R. Lojić, *Osnove organizacionog ponašanja* (Beograd, Ministarstvo odbrane Republike Srbije, Vojno delo, 2009.)

⁴¹ ECA (European Cockpit Association), Join the Campaign! 14 May 2012, Cologne - Safe Crew Fatigue Rules Now! <http://dead-tired.eu/press-corner/news/join-campaign-14-may-2012-cologne-safe-crew-fatigue-rules-now>

⁴² E.C., „Regulation 965/2012“ (2012.) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32012R0965&from=EN>

Incidenti i udesi koji su uzrokovani problemima u okviru ljudskog faktora su obeležili istoriju civilne avijacije kao što je primer udesa aviona Farman (F-306)⁴³ kompanije „Aeropot“⁴⁴ u Ljubljani 12.09.1933. godine⁴⁵ koji se dogodio zbog niza pogrešnih odluka kompanije. Ovaj događaj iz naše istorije nam može poslužiti kao primer kombinacije tehničke (konstrukcione) i ljudske greške članova posade⁴⁶. Prvu ozbiljnu vezu zamora i incidenata u modernoj istoriji avijacije istražila je i sprovodila NASA⁴⁷. Ova istraživanja su dovela do realizacije projekta zaštite od efekata uticaja zamora čime su stvoreni preduslovi za moderne sisteme kontrole rizika u okviru kompanija širom sveta⁴⁸.

Danas se problematika zamora komplikuje uticajem tehnoloških unapređenja, pre svega povećanjem brzine letenja. Moderni putnički avioni tokom samo jednog leta mogu da promene i više od deset vremenskih zona u vremenu tehničkog doleta pri čemu dolazi do poremećaja u cirkadijalnim ritmovima uzrokovanim Džet Legom. Na relaciji koju avion preleti od Dubajja do San Franciska⁴⁹ za nepunih 16 sati dolazi do poremećaja u cirkadijalnom ritmu od 12 časova pri čemu je zdravom organizmu potrebno 8 časova da se prilagodi novoj vremenskoj zoni (1,5 vremenska zona na dan).

O incidentima koji su se dogodili zbog prisustva zamora kod članova posada kod nas i u svetu govore mnogobrojne stručne analize i medijski tekstovi⁵⁰ kao i udžbenici ili stručni tekstovi koji se koriste uglavnom tokom specijalizovanih akademskih studija.⁵¹

Glavni simptomi zamora kod pilota su:

- Podjednako usporene fizičke i mentalne reakcije;
- Greške koje se javljaju se prihvataju i ne otklanjaju blagovremeno;
- Nedostatak samokritičnosti;

⁴³ Čedomir Janjić i Ognjan Petrović, *Kratka istorija vazduhoplovstva u Srbiji* (Beograd, Aero komunikacije, 2011.)

⁴⁴ Milutin Pršić, *Priča o Jugoslovenskom Aerotransportu* (Kranj: Gorenjski tisak, 1987.)

⁴⁵ Plejn Kreš Info, Accidet Details - Farman F-306 „Aeropot“, <http://planecrashinfo.com/1933/1933-18.htm>

⁴⁶ Dnevni list „Politika“, „Katastrofa tromotornog aviona kod Ljubljane“ (Beograd, Politika, 13.09.1933.) <https://digitalna.nb.rs/wb/NBS/novine/politika/1933/09/13#page/4/mode/1up>

⁴⁷ NASA (istraživački centar), <https://www.nasa.gov/ames>

⁴⁸ Džejms Rizin, „Managing the Risks of Organizational Accidents“ (London, Routledž, 2017.)

⁴⁹ Za primer su uzete linije kompanije „Emirates“ i avioni tipa A380 i B777, <https://www.emirates.com/english/destinations/dxb/sfo/flights-from-dubai-to-san-francisco>

⁵⁰ Barović, „Sve JAT-ove nesreće“ – Odsek za medijske studije Filozofskog fakulteta u Novom Sadu,

<http://krize.medijskestudije.org/2009/12/23/sve-jat-ove-nesrece>

⁵¹ Džim Vinčester (Jim Winchester), „A Chronology of Aviation: The Ultimate Guide to More Than a Century of Powered Flight“ (London, Grange Books Ltd, 2006.)

- Usmerenost ka ostvarenju samo jednog cilja i zanemarivanja drugih prioriteta u poslu;
- Donošenje loših ili manje kvalitetnih odluka;
- Učestalo odvlačenje pažnje na manje bitne zadatke;
- Nedovoljna preciznost u smislu poštovanja procedura;
- Letargičnost i mrzovoljnost;
- Ograničena svesnost situacije i
- Loša ili nepotpuna komunikacija.

Ovo su samo neki od simptoma koji se javljaju kod pilota pod uticajem zamora, a obično upraksi imamo kombinaciju navedenih.⁵²

Ako uzmemo u obzir da pilotski posao podrazumeva poremećaje koji se javljaju zbog smenskog rada, stalne promene vremenskih zona, sužene mogućnosti odmora posebno tokom radnog vremena, visoki stepen intenziteta stresa, povećanu odgovornost po pitanju bezbednosti i sigurnosti putnika i drugih članova posade, kao i stalne pritiske koji dolaze iz organizacione strukture kompanije, lako možemo doći do zaključka da uspostavljene pravne regulative i sistemi organizovanja struktura bezbednosti kompanije nisu dovoljni garant za uspešnu borbu protiv zamora. Zbog toga je važno da letačke i kabinske posade poseduju adekvatnu obuku kako bi se mere zaštite od zamora primenile na sve segmente života i na taj način očuvalo dobro opšte zdravstveno stanje.

6. Zamor u okviru sektora upravljanja bezbednošću i planiranja posada u avio-kompanijama

Prema analizama Nacionalnog biroa za bezbednost transporta SAD (NTSB), zamor je označen kao uzročni faktor pojave udesa u 20-30% nezgoda u svim granama saobraćaja. U civilnom vazduhoplovstvu, zamor u okviru fenomena ljudske greške utiče na pojavu oko 70% nesreća, koje za posledicu imaju gubitak ljudskih života, i njegov doprinos je procenjen na oko 15-20% ukupne stope nezgoda.⁵³

Pri proceni rizika pojave zamora koji utiču na bezbedno obavljanje avio-saobraćaja moramo uzeti u obzir uticaje radnog mesta,⁵⁴ ali i faktore koji se javljaju usled negativnog dejstva subordinacionih struktura na psihi ljudi.⁵⁵ Zbog toga je bitno da se procesi upravljanja bezbednošću i planiranja posada obavljaju transpa-

⁵² P. Babović, „Povrede na radu kao indikator neadekvatnih uslova rada i radne sredine“ (Niš, Acta Medica Medianae, Vol. 48(4): 22–26., 2009.)

⁵³ Mark Rosekind, „NTSB Recommendations and Fatigue Countermeasures“ (2013.)

⁵⁴ M. Arandelović, „Zamor i Premor radnika – iskustva kod nas i u svetu“, Medicinska revija – (MD Medical, Data 2013; 5(4): 379–384., 2013.)

⁵⁵ Džejms Rizin, „Managing the Risks of Organizational Accidents“ (London, Routledž, 2017.)

rentno za sve zaposlene u kompaniji u okviru Sistema upravljanja bezbednošću (Safety Management System) definisanog ICAO standardima koji su obavezujući za sve kompanije u svetu, kao i primenu Politike bezbednosti (Safety Policy) kojom su definisani međusobni odnosi unutar kompanije koji za cilj imaju kontrolu rizika.

Primena softverskih rešenja⁵⁶ je jedan od načina za kontrolu rizika zamora. Problem koji nose softverska rešenja je zasnovan na činjenici da naručioci softvera „pune“ bazu podataka na osnovu koga softver radi, pa se sa pravom dovodi u pitanje namera naručioca koji na taj način može regulisati maksimalna radna opterećenja zaposlenih koja ne moraju nužno biti precizno utvrđena i podrazumevaju određenu vrstu idealne predstave o funkcionisanju povezanih radnih operacija.

Sistem izveštavanja INTELEKS (INTELEX)⁵⁷ igra ključnu ulogu u ostvarenju ciljeva SMS-a u okviru kojih je predviđena mogućnost prijave uočenog zamora kod letачkih i kabinskih posada, zemaljskih službi (Air Safety Report, Cabin Safety Report, Technical Safety Report, Ground Safety Report) kao i dela u okviru koga se omogućava poverljivo (depersonalizovano) izveštavanje što je predviđeno Kulturom pravednosti (Just Culture).

Zaposleni su u obavezi da kompaniju izveste:

- kada osećate da je bezbednost ugrožena;
- kada zapazite negativne uticaje na ljudske performanse i mogućnost ne izvršenja posla;
- kada se iscrpe sve CRM metode za rešavanje problema;
- kada se primenom standardnih operativnih procedura SOP kompromituju ljudske performanse, čime se ulazi u zonu mogućeg ulaska u grešku;
- o svim situacijama koje su moguće povezane sa rizikom zamora i
- o svim poremećajima cirkadijalnog ritma.

Kompanije su u obavezi da, posredstvom sektora za bezbednost i usklađenost, sprovedu redovnu dvogodišnju edukaciju zaposlenih u operativnim profesijama, odobrenu od strane IATA⁵⁸ na temu izveštavanja u okviru sistema INTELEKS, koja se odvija u okviru nastave centara za obuku kompanija.

Način borbe protiv zamora kroz sistemsko organizovanje avio-kompanija je stavljen kao obaveza svakom od avio-prevoznika i propisan je kroz dokument ICAO-a (ICAO Doc 9966, Fatigue Risk Management Systems – Manual for Regulators⁵⁹), a publikovan je kako bi ga primenjivale avio-kompanije i vaz-

⁵⁶ Kuineti Ku, „FATIGUE AND RISK INDEX CALCULATOR, Version 2.2 (30.09.2020.)

⁵⁷ INTELEKS, INTELEKS panel (30.09.2020.)
<https://global.intellex.com>

⁵⁸ IATA, „IATA“ (30.09.2020.) <https://www.iata.org/>

⁵⁹ ICAO, „Doc 9966, Fatigue Risk Management Systems — Manual for Regulators“ (30.09.2020.)
<https://www.icao.int/safety/fatigue/fatigue-management/frms%20tools/doc%209966.frms.2011%20edition.en.pdf>

duhoplovne vlasti država u inspekcijskom nadzoru rada istih. Ovaj nadzor na području Republike Srbije obavlja Civilni vazduhoplovni direktorat⁶⁰ u odnosu na pravilnik ICAO (ICAO Annex 1 - Ammendment 175, chapter 6 Medical Provisions - Standards and recommended practice⁶¹) koji je u skladu sa evropskom regulativom EASA (Acceptable Means of Compliance (AMC) and Guidance Material (GM) to Part ATCO. MED⁶²). Na ovaj način, zamor je u potpunosti pokriven regulativama i praksama implementacije, čime se zadovoljava princip implementacije (u radu) i dokumentacije (putem provere) u okviru civilnog vazduhoplovstva u gotovo svim zemljama sveta. U našoj zemlji su regulative borbe protiv zamora upotpunjene Uredbom o bezbednosti zdravlja na radu, koji je detaljnije opisan HSE pravilnikom i predstavlja obavezujući dokument u odnosima zaposlenog i poslodavca.⁶³

Kompanije uz podršku medicinskih savetnika, promovišu zdrav način života i obavezu redovnih lekarskih pregleda. Dodatna formalna zaštita od zamora je pokrivena regulativom FTL (Flight Time Limitations)⁶⁴ kojom se ograničava radno letačko angažovanje članova posada. U odnosu na nju kompanije ustrojavaju rad sektora za planiranje posada čime se ostvaruje forma kontrole zamora posada tokom izvršenja letačkih zadataka. Drugo pravilo za regulaciju zamora je sadržano u odredbama pravilnika o FDP (Flight Duty Period), kojim se uređuje period angažmana zaposlenih na tako zvanim neletačkim dužnostima (radno vreme pre i posle započinjanja leta, radno angažovanje u administrativnom ili nastavnom smislu).

Prilikom promene vremenskih zona u cilju izvršenja leta ili pozicioniranja posada kompanija će poštovati normative regulacije zamora u skladu sa internim pravilnicima⁶⁵. Zaposleni se obavezuju da će učiniti sve kako bi se uskladili sa normativima eliminacije zamora u skladu sa praksama iz ograničenja po pitanju ljudskog faktora.⁶⁶ Bliže pojašnjenje sistemske eliminacije zamora sadržano je u operativnim priručnicima avio-kompanija.

⁶⁰ DCV Republike Srbije, Vazduhoplovna medicina (30.09.2020.)
<http://cad.gov.rs/en/strana/18821>

⁶¹ ICAO, „ICAO Annex 1-Ammendment 175, chapter 6 Medical Provisions-Standards and recommended practice“ (30.09.2020.)
https://www.icao.int/publications/documents/8984_cons_en.pdf

⁶² EASA, „Acceptable Means of Compliance(AMC)and Guidance Material(GM)toPartATCO.MED“ (30.09.2020.)
https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/Annex%20IV%20%28AMCs_GM%20to%20Part%20ATCO.MED%29.pdf

⁶³ Republika Srbija, „Pravilnik o zdravlju na radu“, Obaveze poslodavca prema zaposlenom (30.09.2020.) https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bezbednosti_i_zdravlju_na_radu.html

⁶⁴ EASA, „Flight and Duty Time Limitations and Rest Requirements“ (2017.)

⁶⁵ Er Srbija, „OM A 7.1.1. Odgovornosti“ (30.09.2020.)

⁶⁶ JAA, „Human performances and limitations“ (30.09.2020.)

7. Zaključak

Zamor kao faktor rizika u civilnom vazduhoplovstvu je prepoznat kao direktan uzročnik incidenata i udesa u 20% slučajeva. Problemi vezani za pojavu akutnog i hroničnog zamora dovode do pojave bolesti koje u kraćem ili dužem vremenskom roku radno i životno mogu onesposobiti bilo koga od nas i dovesti do nemogućnosti za realizaciju životnih ciljeva ili čak gubitka posla. Prakticiranje zdravih životnih navika nije garant zaštite od zamora i pojave težih ili lakših oblika bolesti. Kada dođe do zdravstvenih komplikacija u cilju izlječenja neminovno je uključivanje porodice, bliže okoline ili poslovnog okruženja. Zamor tada ne predstavlja samo lični problem, već surovu realnost za radno ili životno okruženje obolelog.

Jedan od problema je vezan za činjenicu da se zamoru kao riziku pristupa uglavnom u okviru medicinskog diskursa, pri čemu se zanemaruje činjenica da je čovek emotivno i socijalno biće koje reaguje na egzogene i endogene faktore. Čak ni stavovi medicine po pitanju zamora nisu uniformni jer se razlikuju od specijalnosti koja ovoj temi pristupa. U tom smislu bi trebalo napraviti fuziju znanja iz oblasti medicine, psihologije, sociologije i komunikologije kako bi se stvorio okvir za proaktivno suočavanje sa rizicima zamora.

U civilnom vazduhoplovstvu zamor je posebna vrsta problema koji je definisan u okviru Ljudskog faktora koji čini više od 80% rizika. Zamoru se zbog toga pristupa veoma ozbiljno kroz sistem upravljanja bezbednošću i mere koje su definisane međunarodnim regulativama. Međutim, ni čvrsti zakonski okviri nisu garant kako bi se rizici od zamora držali pod kontrolom jer su tenzije koje se javljaju u okviru subordinacionih struktura danas prepoznati kao jedan od primarnih uzroka pojave zamora čime ovaj problem ulazi u sferu nauka o upravljanjima sistemima i ljudskim resursima.

Civilna avijacija je, u odnosu na sve druge privredne grane, specifična po tome što se u okviru nje javljaju kombinovani zamori koji nastaju usled smenskog rada čiji raspored često nije regularan i promene vremenskih zona (Jet Lag). Dodatno ubrzanje procesa i preraspodela kadrova na više zadataka istovremeno u cilju ostvarenja većeg profita u civilnoj avijaciji danas znatno otežava kontrolu zamora. Upravljanje zamorom u vazduhoplovstvu zahteva primenu višeg nivoa znanja i veština kako bi se rizicima upravljalo na adekvatan i efikasan način, vodeći pri tome računa da se radni procesi ne smeju zaustavljati niti usporavati. Shodno tome, budućnost avijacije biće vezana za pažljivo odmeravanje ciljeva uvećanja profita i istovremenog očuvanja prihvatljivog nivoa bezbednosti. Zbog togazamor treba posmatrati kao fenomen i ozbiljnu pretnju po bezbednost saobraćajakoja će većito biti prisutna u civilnom vazduhoplovstvu.

Literatura

- AMA, „Uticaj inercije spavanja na kognitivne sposobnosti nakon buđenja“ (American Medical Association, 2006.)
- Arandelović, M. „Zamor i Premor radnika – iskustva kod nas i u svetu“, *Medicinska revija* – (MD Medical, Data 2013; 5(4): 379–384., 2013.)
- Babović, P. „Povrede na radu kao indikator neadekvatnih uslova rada i radne sredine“ (Niš, *Acta Medica Medianae*, Vol.48(4): 22–26., 2009.)
- Barović, „Sve JAT-ove nesreće“ - Odsek za medijske studije Filozofskog fakulteta u Novom Sadu, (23.01.2021.) <http://krize.medijkestudije.org/2009/12/23/sve-jat-ove-nesrece>
- Cambridge University. *Cambridge Academic Content Dictionary* (Cambridge, Cambridge University Press, 2009.)
- CASA, „Fatigue risk management systems: A step-by-step guide“ (26.01.2021.) <https://www.casa.gov.au/sites/default/files/fatigue-risk-management-systems-step-by-step-guide.pdf>
- DCV Republike Srbije, „Vazduhoplovna medicina“ (30.09.2020.) <http://cad.gov.rs/en/strana/18821>
- Dnevni list „Politika“, „Katastrofa tromotornog aviona kod Ljubljane“ (Beograd, *Politika*, 13.09.1933.) <https://digitalna.nb.rs/wb/NBS/novine/politika/1933/09/13#page/4/mode/lup>
- Dujković, Predrag. „Obuka za vršenje poslova procene rizika u zaštiti lica, imovina i poslovanja“ (Beograd, *Zaštita plus*, 2019.)
- Džaret. Džozef. „The carboxy terminus of the .beta. amyloid protein is critical for the seeding of amyloid formation: Implications for the pathogenesis of Alzheimer's disease“ – ACS Publications (1993.)
- Đurić, D., Kojić, Z. (eds). *Fiziologija za studente medicine - odabrana poglavlja prvi deo* (Beograd, CIBID Medicinski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2013.)
- E.C., „Regulation 965/2012“ (22.01.2012.) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32012R0965&from=EN>
- EASA, „Acceptable Means of Compliance (AMC) and Guidance Material (GM) to Part ATCO.MED“ (30.09.2020.) https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/Annex%20IV%20%28AMCs_GM%20to%20Part%20ATCO.MED%29.pdf
- EASA, „Flight and Duty Time Limitations and Rest Requirements“ (2017.)
- ECA (European Cockpit Association). *Join the Campaign! 14 May 2012, Cologne - Safe Crew Fatigue Rules Now!* (24.01.2021) <http://dead-tired.eu/press-corner/news/join-campaign-14-may-2012-cologne-safe-crew-fatigue-rules-now>
- FTL, „FTL Rules - Regulations & Guidance Materials“ (30.09.2020.) <http://www.flighttimelimitations.com>
- Gajton, A.C. *Medicinska fiziologija* 11. izdanje (Beograd, Savremena administracija, 2008.)

- Garison, V (Garrison, W).: Historical Transportation Development, (California, L.A., Institute of Transportation Studies of Berkley, 2003.)
- Grant, Piter. „Chronic Fatigue Syndrome” – At Medicine AU – „Diagnostic criteria for chronic fatigue syndrome” Medicine AU, CFS (30.09.2020.) <https://web.archive.org/web/20091129102412/http://www.medicineau.net.au/clinical/medicine/CFS.html#holmes>
- National Transportation Safety Board, „Reduce Fatigue-Related Accidents” (2018), (02.10.2020) <https://www.ntsb.gov/safety/mwl/Documents/2017-18/2017MWL-FctSht-Fatigue-A.pdf>
- Professional Disability Associates, „Aerospace Medicine”, (02.10.2020), <https://www.professionaldisabilityassociates.com/services/medical-reviews>
- IATA, „IATA” (30.09.2020.) <https://www.iata.org/>
- ICAO, „Doc 9966, Fatigue Risk Management Systems — Manual for Regulators” (30.09.2020.) <https://www.icao.int/safety/fatiguemanagement/frms%20tools/doc%209966.frms.2011%20edition.en.pdf>
- ICAO, „Convention on International Civil Aviation” (Čikago, 07.12.1944.)
- ICAO, „ICAO Annex 1-Ammendment 175, chapter 6 Medical Provisions-Standards and recommended practice” (30.09.2020.) https://www.icao.int/publications/documents/8984_cons_en.pdf
- ICAO. International Civil Aviation Organization. (2006). *Safety Management System Manual*, 1st ed., Doc 9859 AN/460, Washington, DC.
- INTELEKS, INTELEKS panel (30.09.2020.) <https://global.intellex.com>
- JAA, „Human performances and limitations” (30.09.2020.)
- Janjić, Čedomir. Petrović, Ognjan. *Kratka istorija vazduhoplovstva u Srbiji* (Beograd, Aero komunikacije, 2011.)
- Jašović M., Lečić, D. (eds). *Psihijatrija – udžbenik za studente medicine* (Beograd, Medicinski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2010.)
- Kraljevski Britanski koledž za psihijatriju (Royal College of Psychiatrists), *Sleeping well* (London, Royal College of Psychiatrists, 2016.)
- Ku, Kuineti. „FATIGUE AND RISK INDEX CALCULATOR, Version 2.2 (30.09.2020.)
- Lojić, R. *Osnove organizacionog ponašanja* (Beograd, Ministarstvo odbrane Republike Srbije, Vojno delo, 2009.)
- Mačvanin, N. „Promene mentalnih modela zaposlenih dominantan indikator organizacione transformacije” (Beograd, Medicina danas 9, 2010.)
- Mačvanin, N. „Promene mentalnih modela zaposlenih dominantan indikator organizacione transformacije” (Beograd, Medicina danas 9, 2010.)
- MGSi R.Srbije, „Zakon o vazдушnom saobraćaju” (26.01.2021.) <https://www.mgsi.gov.rs/lat/dokumenti/zakon-o-vazdusnom-saobracaju>
- Nacionalni savet za bezbednost SAD (National Safety Council). „Drowsy Driving is Impaired Driving”, 2019. <https://www.nsc.org/road-safety/safety-topics/fatigued-driving>

- NASA (istraživački centar), <https://www.nasa.gov/ames>
- NTSB, „Reduce Fatigue-Related Accidents“ (2017-2018.),
- OWH (Office on Women's Health), „Chronic fatigue syndrome“ (26.04.2019.) <https://www.womenshealth.gov/a-z-topics/chronic-fatigue-syndrome>
- Paunović, Blagoje. „Upravljanje rizikom u finansijskim organizacijama“ – predavanje (Beograd, Univerzitet u Beogradu- Ekonomski fakultet, 2016.)
- PDA (Professional Disability Associates). Prikaz pristupa proceni rizika i upravljanja procesima na osnovu ljudskog faktora (30.09.2020.)
- Pejović, Desimir. „Metode racionalnog izbora kadrova (selekcija i klasifikacija)“ u *Psihologija rada* (Beograd: Liber, 2006.)
- Plane Crash Info. „Accident Details - Farman F-306 „Aeropot“, (22.01.2021) <http://plane crashinfo.com/1933/1933-18.htm>
- Pršić, Milutin. *Priča o Jugoslovenskom Aerotransportu* (Kranj: Gorenjski tisak, 1987.)
- Republika Srbija, „Pravilnik o zdravlju na radu“, Obaveze poslodavca prema zaposlenom (30.09.2020.) https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bezbednosti_i_zdravlju_na_radu.html
- Rizin, Džejms (Reason, James) „Managing the Risks of Organizational Accidents“ (London, Routledge, 2017.)
- Rosekind, Mark. „NTSB Recommendations and Fatigue Countermeasures“ (22.11.2013.), https://www.nts.gov/news/speeches/MRosekind/Documents/Rosekind_131122.pdf
- Sadana, Ritu. „Comparative analyses of more than 50 household surveys on health status“ (New York, World Health Organization, 2000.)
- Sl. glasnik RS, „Zakon o radu“, br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 - odluka US, 113/2017 i 95/2018 - autentično tumačenje
- Šotić, Aleksandar. *Metodologija analize rizika pri upravljanju infrastrukturnim sredstvima vodoprivrednih sistema* – doktorska disertacija (Beograd, Univerzitet u Beogradu – Građevinski fakultet 2016.)
- Tarlać, Milana. *Korporativna kultura: faktor uspjeha kompanije* (Banja Luka, Ekonomski fakultet, 2016.)
- Vinčester, Džim (Winchester, Jim) „A Chronology of Aviation: The Ultimate Guide to More Than a Century of Powered Flight“ (London, Grange Books Ltd, 2006.)
- Voker, Metju. *Zašto spavamo* (Beograd, Laguna, 2019.)
- WOLD, „The stages of sleep“, (30.09.2020.) <https://www.world-of-lucid-dreaming.com/the-stages-of-sleep.htm>

FATIGUE AS A THREAT IN CIVIL AVIATION

Abstract: *Fatigue as a term does not represent a disease, but a state of reduced mental and / or physical potentials and requires an interdisciplinary approach to detecting and managing risks in mutually related and conditioned work processes. Knowing the principle of fatigue allows us to discover, understand, predict and reduce the possibility of escalation of problems in a timely manner.*

Today, fatigue is recognized in civil aviation as the direct cause of more than 20% of incidents. Security and safety management measures are mainly aimed at reducing threats from a technical or procedural aspect, while ignoring the fact that inadequate management of the Human Factor causes 80% of injuries, loss of life and material damage.

Keywords: *fatigue, Human factor, aviation, safety, pilot.*

EKONOMSKI ASPEKT PRANJA NOVCA

Sažetak: *Oblici ugrožavanja ekonomskog sistema jedne zemlje su veoma raznovrsni. U savremeno vreme do izražaja dolaze perfidni sistemi delovanja organizovanih kriminalnih grupa, posebno u sferi organizovanog kriminaliteta. Jedna od takvih kriminalnih aktivnosti svakako je i pranje novca, koje sve više postaje ozbiljan međunarodni problem. Pranje novca u osnovi predstavlja legalizaciju kapitala stečenog kriminalnom delatnošću. Kao kriminalna delatnost direktno se negativno odražava pre svega na ekonomske, političke, pravne, kulturne i druge značajne vrednosti jednog društva. Najvidljivije posledice pranja novca (od kojih je većina ekonomskog karaktera) su: podrivanje integriteta finansijskih tržišta, narušavanje kontrole nad ekonomskom politikom, ekonomska nestabilnost, gubitak javnih prihoda, deformacija štednje i potrošnje, ugrožavanje programa reformi, gubljenje ugleda države, itd. Pranje novca predstavlja složen i ozbiljan izazov kako za države tako i za celokupnu međunarodnu zajednicu. S obzirom da nacionalne strategije nisu dovoljne u borbi protiv ovog problema, za uspešno suprotstavljanje potreban je nadnacionalni pristup i strategija.*

Ključne reči: *ekonomski sistem, kriminalna delatnost, pranje novca, ekonomske posledice pranja novca, međunarodni problem*

* Megatrend univerzitet, Fakultetu za poslovne studije u Valjevu, Komesarijat za izbeglice i migracije Republike Srbije- Subotica; natasastevandic94@gmail.com

1. UVOD

Globalizacija kao planetarni i posve nezaustavljiv proces je dovela do porasta međunarodne razmene. Kroz razmenu su se uklonile određene prepreke i barijere, čime se olakšao promet dobara i usluga, protok kapitala i informacija, primena novih tehnologija i dr. Uklanjanjem određenih prepreka pojavili su se novi oblici poslovnih, pre svega ekonomskih aktivnosti, koji su prouzrokovali različite oblike finansijskih malverzacija. Jedna od njih je pranja novca, koje se najčešće definiše kao proces prikrivanja nezakonitih izvora prihoda nastalih iz krivičnih dela, kako bi se ti prihodi učinili zakonitim.

Pranje novca je direktno povezano sa problemima korupcije, organizovanog kriminala, finansijske prevare, šverca i drugih krivičnih dela usmerenih na ostvarivanje profita. Pokazalo se da je pranje novca problem međunarodnih dimenzija i jedna od karakteristika savremenog finansijskog sveta. Kao kriminalna delatnost direktno se negativno odražava na ekonomske, političke, bezbednosne i socijalne strukture jedne zemlje i može ozbiljno da ugrozi njenu finansijsku stabilnost, proces tranzicije i demokratski razvoj.

Pranje novca je karakteristično kako za razvijene tako i za nerazvijene zemlje, s tim što je prednost razvijenih zemalja u tome što njihov zakon jasnije definiše ovo pitanje, te pruža mogućnost uspešnije kontrole finansijskih malverzacija. Mada, razvijene zemlje su svojim nečinjenjem posredno omogućile takvu malverzaciju na udaljenim punktovima i ostrvima u svojim bivšim kolonijama. Kod nerazvijenih zemalja problem i posledice pranja novca su mnogo izraženije, zbog nesređene ekonomske i političke situacije. Pranje novca gotovo nikada ne predstavlja problem samo jedne države, već je to najčešće multinacionalni problem, uglavnom zbog metodologije po kojoj se novac pere. Internacionalni karakter čini pranje novca specifičnim problemom čije rešavanje zahteva visok stepen međunarodne saradnje i koordinacije. Prema tome, programi za borbu protiv pranja novca predstavljaju i više od jednostavnog sredstva za sprovođenje zakona, koje se koristi u slučaju prihoda stečenih kriminalnim radnjama. Oni predstavljaju suštinske komponente u procesu zaštite demokratskih institucija i ekonomskih sloboda svake zemlje. Aktivnosti koje su usmerene na intenziviranje i primenu ovakvih i sličnih programa opravdane su u celosti.

Kako bi se proces pranja novca svestrano upoznao i na osnovu toga sprovela efikasna borba za njegovo suzbijanje, potrebno je proučiti najmanje dve stvari. Prva se odnosi na definisanje samog pojma sa elementima koji ga karakterišu. Drugi aspekt koji treba proučiti jeste način na koji se odvija sam proces. U radu će biti prezentovan koncept pranja novca, kao fenomena savremenog kriminaliteta i analiza istog s ekonomskog stanovišta.

2. POJAM PRANJE NOVCA

Pojam pranje novca definisan je od strane brojnih autora. Iako ih je mnogo i čine se različitim, definicije pranja novca su u osnovi iste, pa zbog toga među njima nema protivrečnosti, te ne postoji problem sa njihovim razumevanjem. U daljem tekstu će biti date definicije pojedinih autora i institucija.

Termin pranje novca, kako to mnogi autori apostrofiraju, vodi poreklo od engleske reči „*money laundering*“, što znači legalizacija kapitala stečenog kriminalnom delatnošću, kroz niz raznovrsnih finansijskih transakcija, radi prikrivanja pravgog porekla novca i drugih oblika kapitala na tržištu.¹

Termin je nastao u vreme prohibicije (zabrane proizvodnje, prodaje i konzumiranja alkoholnih pića) u SAD u drugoj deceniji dvadesetog veka. Tada su kriminalne organizacije koristile različite načine da zarađeni novac od ilegalne proizvodnje, krijumčarenja i prometa alkoholnih pića, prostitucije, iznuda i kladjenja, prikriju i prikažu kao zakonito stečen prihod, koji su ostvarili u lancu svojih perionica za pranje veša i automobila. Perionice su bile sjajan paravan za pranje novca, jer je prihodu ostvarenom u njima dodavan prihod ostvaren pomenutim kriminalnim radnjama i taj zbir je prikazivan kao prihod perionica. Kasnije, termin je preuzet od strane kriminologije kao nauke, ali se ubrzo odomaćio i u svakodnevnom govoru.

Profesor Škulić u svojoj knjizi „*Organizovani kriminalitet- pojam, pojavni oblici, krivična dela i krivični postupak*“ predstavlja pranje novca kao plasiranje nelegalno stečenog novčanog kapitala, koji se nalazi van zakonskog prometa, u legalne finansijske tokove, zahvaljujući čemu se s jedne strane omogućava njegovo korišćenje, a s druge strane time se otežava dokazivanje kriminalne aktivnosti iz koje je proizašao prljav novac.²

Kratko određenje pranja novca sa njegovim najvažnijim karakteristikama daje profesor Bošković u svom Kriminološkom leksikonu, gde navodi sledeće: „Pranje novca je jedan od oblika pranja dobiti, tj. legalizacija kapitala stečenog kriminalnom delatnošću u novčanom obliku. Sastoji se u falsifikovanju finansijske dokumentacije i manipulacije u sistemu međubankarskih transakcija. Značajno se ispoljava u deliktima utaje poreza, ilegalne trgovine drogama i oružjem, u organizovanoj kocki, prostituciji i reketu, kao i u privredno-finansijskim prevarama u procesima privatizacije kapitala u bivšim socijalističkim zemljama.“³

Na zvaničnom sajtu Ujedinjenih nacija pranje novca je predstavljeno kao metod kojim kriminalci prikrivaju ilegalno poreklo svog bogatstva i štite imo-

¹ Bjelajac Željko, (2013): *Organizovani kriminalitet- imperija zla*, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe, Novi Sad, 309.

² Škulić Milan, (2015): *Organizovani kriminalitet- pojam, pojavni oblici, krivična dela i krivični postupak*, Službeni glasnik, Beograd, 339.

³ Bošković Milo, (2015): *Kriminološki leksikon (drugo izdanje)*, Matica srpska, Novi Sad, 399.

vinu kako bi izbegli sumnju agencija za sprovođenje zakona i sprečili da ostave trag inkriminiranih dokaza.⁴

Međunarodni monetarni fond definiše pranje novca kao proces kojim se krije veza između nedozvoljenih izvora i sredstava koja su generisana iz tih izvora, odnosno kriminalnih aktivnosti. U daljem tekstu se navodi da su pranje novca i terorizam različite pojave, ali jednako nepovoljne po finansijski sistem, koji postaje ranjiv jer omogućava anonimnost u obavljanju velikog broja sumnjivih transakcija.⁵

Prema definiciji Evropske komisije pranje novca je proces kojim se imovina stečena kriminalnim radnjama „čisti“ tako da se sakriva njeno ilegalno poreklo. Proces je povezan sa vrstama organizovanog kriminala koje stvaraju ogromne zarade u gotovini, kao što su trgovina drogom, oružjem, ljudima i prevara.⁶

Na osnovu navedenih definicija može se zaključiti da sve definicije, bez obzira na to što su uspostavljene od različitih autora i institucija, sadrže zajedničke karakteristike i da, bez obzira na način pojmovnog određenja pranja novca, njegova svrha ostaje ista, a to je smanjenje rizika od kažnjavanja učinilaca krivičnih dela i oduzimanja protivpravne imovinske koristi stečene krivičnim delom.

3. PROCES PRANJA NOVCA

Pranje novca podrazumeva skup radnji kojima se prikriva poreklo ilegalno stečenog novca, a takav novac se time prikazuje kao legalan. Kako bi ostvarili svoje ciljeve, kriminalci pristupaju realizaciji pranja novca koristeći različite metode, koje se mogu kombinovati u različite šeme, manje ili više složene. U literaturi se najčešće navode tri faze pranja novca: ulaganje (polaganje, plasman), prikrivanje (presvlačenje, raslojavanje, ozakonjenje) i integracija, s tim što treba imati u vidu da je ova podela na faze ipak teorijskog karaktera, te da se u praksi one katkad preklapaju ili neke od njih pak izostaju.⁷

- Prva faza je prekidanje direktne veze između novca i nezakonite aktivnosti kojom je novac stečen i naziva se **faza ulaganja**. U ovoj fazi, prljav novac se uvodi u finansijski sistem, u vidu zakonite aktivnosti u kojoj se plaćanje vrši gotovim novcem. Isti se najčešće polaže u neke legalne poslove, kao što su

⁴ United Nations: „Introduction to money-laundering”, <https://www.unodc.org/unodc/en/money-laundering/introduction.html?ref=menuaside> (05.04.2020.)

⁵ International Monetary Fund: „IMF and the Fight Against Money Laundering and the Financing of Terrorism”, <https://www.imf.org/en/About/Factsheets/Sheets/2016/08/01/16/31/Fight-Against-Money-Laundering-the-Financing-of-Terrorism> (30.03.2020.)

⁶ European Commission: „Money laundering”, https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/organized-crime-and-human-trafficking/money-laundering_en (26.03.2020.)

⁷ Uprava policije- Sektor za sprječavanje pranja novca i finansiranja terorizma: „Pranje novca i faze pranja novca“, http://www.aspn.gov.me/rubrike/Pranje_novca_i_finansiranje_terorizma/162434/Pranje-novca-i-faze-pranja-novca.html (05.04.2020.)

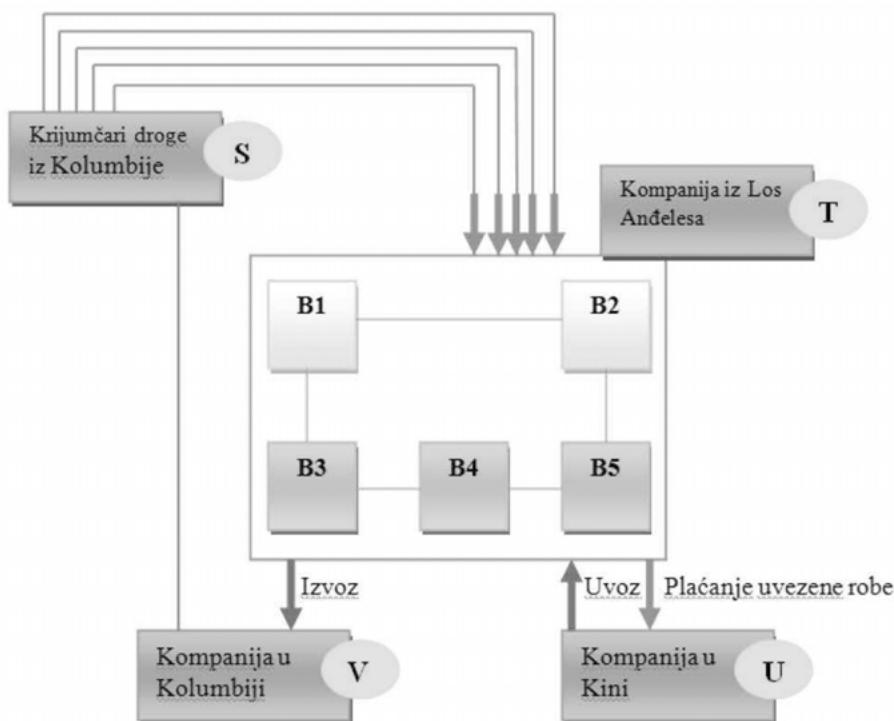
restorani, luksuzni butici, picerije, galerije i slično, gde se gotovina pomeša sa prihodima od legalnog poslovanja, pa se samim tim umanjuje mogućnost lakog otkrivanja prljavog novca. Druga mogućnost je osnivanje lažne ili fantomske firme koja ne posluje, već služi isključivo za polaganje prljavog novca. Dalje, velike sume novca se mogu usitniti i polagati na račune u iznosima manjim od zakonskog cenzusa ili iznosima koji nisu sumnjivi i nisu predmet prijavljivanja nadležnim organima.

- Druga faza je **faza raslojavanja ili faza prikrivanja**. Nakon što je gotovina na neki način ušla u legalan finansijski sistem, naredni korak u procesu pranja novca je raslojavanje, koje se ostvaruje prebacivanjem novca sa računa na račune širom sveta. Novac se transferiše mnogobrojnim transakcijama, od kojih mnoge nemaju nikakav smisao ni ekonomsku ili poslovnu logiku, a čiji je glavni cilj da se prikrije veza između novca i kriminalne aktivnosti od koje potiče. Da prebacivanje novca u inostranstvo ne bi bilo sumnjivo, perači novca često osnivaju firme u inostranstvu, koje se pojavljuju u ulozi dobavljača. Ove firme šalju lažne ili uvećane fakture firmi u kojoj je već došlo do deponovanja prljavog novca, s tim da do razmene robe ili usluga ne dolazi uopšte ili se ona odvija u neodgovarajućem broju ili kvalitetu, a jedino što se kreće je novac, koji se prividno, u cilju obavljanja zakonite delatnosti, šalje u inostranstvo. Pored ovog, veliki je broj i drugih načina da se novac, kada se jednom nađe na nekom računu, transferiše radi prikrivanja njegovog porekla. Kupovina polisa osiguranja, luksuznih predmeta, automobila, jahti, akcija u preduzećima, investicionih fondova, kao i drugih finansijskih instrumenata, samo su neki od tih načina.
- Treća faza, tj. **faza integracije** je poslednja faza u ovom procesu, nakon koje se prljav novac javlja kao novac koji potiče od zakonom dozvoljene delatnosti. Popularan metod integracije prljavog novca u legalne finansijske tokove je kupovina nekretnina kao što su poslovne zgrade, skladišta ili stanovi. Davanje u zakup nekretnina je potpuno zakonit posao, a prihod koji se ostvaruje na ovaj način neće biti sumnjiv. Ovakav novac se može investirati u preduzeća koja su u teškoćama, koja nakon toga nastavljaju da rade, a dividende i direktorske plate koje se isplaćuju imaju oblik zakonitih prihoda. Jednom kada novac dođe u ovu fazu jako je teško, ako ne i nemoguće, otkriti njegovo nezakonito poreklo.

4. PRIMER PRANJA NOVCA

Za ilustraciju jednostavnih, ali i složenih oblika pranja novca koriste se studije slučaja. Iako se zasnivaju na iskustvu različitih jurisdikcija, predstavljaju činjenice na pojednostavljen način kroz otkrivanje i isticanje tehnika kojima se najčešće služe perači novca. Naredna studija slučaja prikazuje različite tehnike

zasnovane na trgovini, koje su se koristile u procesu legalizacije prihoda stečenog prodajom narkotika. U proces je uključeno nekoliko aktera: kompanija sportske opreme iz Los Anđelesa (T), banke na čijim računima kompanija T deponuje novac (B1, B2, B3, B4 i B5), kineska kompanija sportske opreme (U), kompanija iz Kolumbije (V) i krijumčari droge takođe iz Kolumbije (S).



Izvor: Autor

Slika 1- Šema pranja novca

Krijumčari droge (S) nalaze način da operu novac, stečen neleganom trgovinom narkoticima, tako što se odlučuju za kupovinu velike količine sportske opreme od kompanije sportske opreme iz Los Anđelesa (T). Plaćanje kupljene robe vrši se na dva načina: donošenjem gotovine preko posrednika u direkciju kompanije T ili uplatom novca na tekući račun(e) kompanije kod banaka B1, B2, B3, B4 i B5. Pošto se radi o velikim količinama kupljene robe, čija se cena dobro kotira na tržištu, velike su sume novca kojima treba isplatiti takvu robu. Kako transakcije ne bi bile sumnjive, ni jedna od njih nije bila veća od 10.000 dolara, što je garancije da iste nisu postale predmet prijavljivanja nadležnim organima.

Kompanija T je bila zamišljena kao fantomska kompanija i služila je za manevrisanje kolumbijskog narko kartela, tj. polaganje prljavog novca i njegovu

legalizaciju posredstvom bankarskog sektora. Kompanija T je uvozila sportsku opremu od kineske kompanije sportske opreme U (koja je bila glavni proizvođač i izvoznik opreme, a ujedno i jedina oštećena strana), plaćajući uvoz novcem koji je polagala kod pomenutih banaka. Opremu uvezenu iz Kine kompanija T je dalje izvozila kompaniji V u Kolumbiji. U ovoj fazi pranja novca, perači pokušavaju da protivpravna sredstva prođu kroz dve, tri ili više granica, jer će sama operacija biti uspešnija ukoliko novac prođe kroz više sistema sa različitom zakonskom regulativom. Kompanija V je kupljenu opremu prodavala na lokalnom nivou, a prihodu od prodaje dodavala je prihod od nelegalnog poslovanja (krijumčarenja droge sa narko kartelima). Na taj način je uspela da prikrije nelegalno poreklo svog bogatstva/imovine ne ostavljajući nikakav trag inkriminiranih dokaza.

Prolaskom kroz sve faze pranja prljav novac je postao novac koji potiče od legalnih izvora. Njegovo nezakonito poreklo je bilo teško otkriti, što je i osnovni cilj poslednje faze pranja novca. U prikazanoj studiji međunarodna trgovina je poslužila pranju novca koji je stečen krijumčarenjem drogom, tj. prikrivanju njegovog ilegalnog porekla. Države koje pokušavaju da spreče ili uspire ovu pojavu razvijaju sisteme za borbu protiv pranja novca u skladu sa specifičnostima svog pravnog, ekonomskog i privrednog sistema. Svi ovi sistemi imaju zajedničke karakteristike, koje se ogledaju u opšteprihvaćenim međunarodnim standardima. Svaki od ovih sistema se može posmatrati sa dve osnovne strane: represivne i preventivne. Preventivna strana sistema ogleda se u implementaciji osnovnih mera na planu sprečavanja pranja novca poput: izveštavanja o sumnjivim transakcijama, kontrole unošenja i iznošenja novca i drugih finansijskih instrumenata u zemlju, utvrđivanja identiteta stranke, oduzimanja prihoda koji potiču od kriminalne delatnosti, nadzora i interne kontrole, itd. Represivna strana sistema ogleda se u krivičnom gonjenju i kažnjavanju počinitelaca ovog krivičnog dela.

Sve gorenavedene kompanije, osim kompanije sportske opreme u Kini, svesno su učestvovala u radnjama kojima se sakrivalo ili prikrivalo poreklo sredstava stečenih kriminalnom delatnošću. Kompanija iz Kine nije znala kome prodaje svoju robu, ni dovodila u pitanje ispravnost poslovanja svog klijenta. Ipak, ni ona se nije smela upuštati u visokobudžetne poslove bez osnovnog poznavanja kupca i njegovog poslovanja. U nastavku se navodi niz mera, koje su se mogle preduzeti od strane kineske kompanije, u otkrivanju nelegalnog porekla novca, kojim je plaćena velika količina sportske opreme poreklom iz te zemlje.

Izveštaji o sumnjivim i neobičnim transakcijama- ovi izveštaji su sastavni deo sistema za suprotstavljavanje pranju novca i, kao takvi, ugrađuju se u zakonske okvire tih sistema. Njihov značaj se konkretno ogleda kroz direktno izvedene slučajeve pranja novca iz izveštaja o sumnjivim i neobičnim transakcijama, kao dopunski izvor informacija u istragama drugih krivičnih dela, kao izvor informacija za analizu i identifikovanje trendova i šema pranja novca i dr.⁸ Poboljšanje efekata sistema izveštavanja može se, u izvesnoj meri, ostvariti sledećim

⁸ Bošković Goran, (2005): *Pranje novca*, Beosing, Beograd, 110-111.

merama: stvaranje bližih poslovnih veza između jedinica za finansijske istrage i ostalih tela, podizanje nivoa kvaliteta obrazovanja i obuke za zaposlene u finansijskim institucijama, posvećivanje veće pažnje na negotovinske transakcije, korišćenje kompjuterizovanih sistema u finansijskim institucijama radi klasifikovanja transakcija i označavanja sumnjivih transakcija i sl.

Kontrola unošenja i iznošenja novca i drugih finansijskih instrumenata u zemlju- država, kao učesnik tržišta kapitala, ima specifičnu ulogu u nadležnostima kojima se uspešno reguliše i kontroliše funkcionisanje tržišta kapitala. Kontrolu naročito treba da sprovede zemlja u tranziciji zbog opasnosti odliva kapitala kako bi sprečile pranje novca. Osnovni cilj preduzimanja mera kontrole u procesu iznošenja i unošenja novca i drugih finansijskih instrumenata jeste otkrivanje njihove nelegalne prirode. Neke države, u okviru svojih pravnih propisa koji regulišu ovu oblast, predviđaju obavezu prijavljivanja iznosa gotovine, finansijskih i drugih instrumenata koji prelaze utvrđene iznose. Značajan segment kontrole čini vođenje evidencija i formiranje baze podataka. Baze se sačinjavaju u elektronskom obliku, što kasnije pruža mogućnost za primenu raznih savremenih analitičkih i drugih programa, putem kojih se dolazi do konkretnih informacija i obrazaca.

Utvrđivanje identiteta stranke- poznavanje klijenta i njegovog poslovanja je jedna od osnovnih pretpostavki uspešne borbe protiv pranja novca. Postojanje klijenata koji nisu poznati banci ili drugom obvezniku predstavlja veoma visok rizik od pranja novca. Iz ovih razloga se bankama i drugim finansijskim institucijama zakonima zabranjuje otvaranje računa, uspostavljanje drugih oblika poslovne saradnje, kao i vršenje transakcija ukoliko nije utvrđen identitet klijenta. Zakonima se utvrđuju podaci koje banka ili druga finansijska institucija traže od klijenta, kao i dokumentacija koju klijent treba da dostavi banci. Takođe, propisuju se i uslovi koje takva dokumentacija treba da ispuni, kao na primer originalna ili overena dokumentacija iz relevantnog registra, koja ne sme biti starija od tri meseca za pravna lica ili lični dokument sa verodostojnom fotografijom iz kojeg se nepobitno može utvrditi identitet klijenta za fizička lica.⁹

Oduzimanje prihoda koji potiču od kriminalne aktivnosti- značajno mesto u sklopu mera za suzbijanje pranja novca zauzima oduzimanje ili privremeno oduzimanje imovinske koristi, odnosno prihoda koji potiču od pranja novca. U današnje vreme većina zemalja u svetu ima u svojim zakonodavstvima navedene mere oduzimanja i privremenog oduzimanja imovine i prihoda koji potiču od vršenja krivičnih dela. Glavne teškoće povezane sa ovim merama odnose se na dokazivanje činjenice da je osumnjičeni uključen u kriminalne aktivnosti iz kojih je stekao izvesnu svojinu ili prihod, kao i na utvrđivanje veze između prihoda, odnosno svojine i specifične kriminalne aktivnosti. Glavnu i najznačajniju ulogu tu imaju kako finansijske tako i nefinansijske institucije, koje mogu da

⁹ Uprava za sprečavanje pranja novca: „Komitet Manival”, <http://www.apml.gov.rs/srp/file/?conid=507> (07.04.2020.)

vrše finansijske transakcije ili isplaćuju gotov novac ili da, na drugi način, raspolazu novcem i sredstvima, u okviru zakonskih ovlašćenja.

Nadzor i interna kontrola- najznačajniji aspekt implementacije mera za sprečavanje pranja novca predstavlja stvaranje sistema provere (da li finansijske i druge institucije zaista sprovode neophodne mere), koji se sastoji od sprovođenja mera interne kontrole i nadzora, kao oblika eksterne kontrole. Minimum mera interne kontrole utvrđen je dokumentom Četrdeset preporuka Grupe za sprečavanje pranja novca.¹⁰ Primarni metod nadzora je inspekcijski nadzor. Postoje i drugi oblici nadzora, kao što je sprovođenje postupka supervizije od strane centralne banke ili nezavisnih finansijskih supervizorskih kuća. Mere koje inspekcijski organi preduzimaju u okviru represivnog delovanja kreću se od upozorenja za otklanjanje uočenih nedostataka, usmenih opomena, donošenja rešenja o zabrani rada do podnošenja prekršajnih prijava, prijava za privredne prestupe i krivičnih prijava.

5. EKONOMSKE POSLEDICE PRANJA NOVCA

Za svoj nastanak proces pranja novca koristi povoljne društveno-političke i ekonomske uslove u datom društvu, a ima i sposobnost da se stalno razvija, dobija nove forme, sve više se internacionalizuje i poprima oblike transnacionalnog organizovanog kriminaliteta, prilagođavajući se situaciji ne samo unutar jedne zemlje, nego i na međunarodnom planu. Prema podacima MMF-a, suma opranog novca na godišnjem nivou iznosi 2-5% svetskog bruto društvenog proizvoda, odnosno bruto globalnog proizvoda, što bi nominalno izraženo bilo između 800 milijardi i 2 biliona američkih dolara. Prema proceni Ujedinjenih nacija, 80% tog iznosa ostvareno je trgovinom narkoticima, što predstavlja najveći izvor prljavog novca.¹¹

S obzirom na tajnost i specifičnu prirodu ove pojave, navedeni podaci samo su indikator veličine problema. Pranje novca ima veoma negativne efekte na makro i mikroekonomskom planu: narušava funkcionisanje finansijskog sektora podrivanjem integriteta finansijskih institucija, ugrožava privatni sektor privrede urušavanjem tržišne konkurencije, umanjuje efekte privatizacije, smanjuje strane direktne investicije i dr. Ukoliko bi tržište postalo objekat kontrole i uticaja organizovanog kriminala, to bi moglo da proizvede nesagledive posledice po razvoj, prvenstveno, zemalja u tranziciji. Između posledica izazvanih pranjem novca na makro i mikroekonomskom nivou postoji uzajamna povratna sprega, koja se, pre svega, ogleda u tome da pojava jednih diktira pojavu onih drugih. Ekonomske posledice pranja

¹⁰ Financial Action Task Force on Money Laundering: „The 40 Recommendations”, <https://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/the40recommendationspublishedoctober2004.html> (13.04.2020.)

¹¹ Teofilović Nebojša, Jelačić Milenko, (2006): *Sprečavanje, otkrivanje i dokazivanje krivičnih dela korupcije i pranja novca*, Policijska akademija, Beograd, 17.

novca ogledaju se u stagniranju i padu svih segmenata ekonomije, zatim privrednog sistema i njemu prilagođene ekonomske politike. Mogu se svrstati u nekoliko grupa u zavisnosti od konkretnog društvenog ambijenta u kome se ove nezakonite aktivnosti odvijaju.

Ugrožavanje procesa privatizacije- u vremenu tranzicije, privatizacije i drugih promena, koje sa sobom nose promenu vlasništva nad kapitalom, otpuštanje radnika, restrukturiranje upravljačke strukture, stečaj, likvidaciju i druge posledice, logično je obratiti pažnju na opasnost od različitih oblika nepravilnosti i inkriminiranih radnji, koje mogu intenzivno da pogode zaposlene, upravljačku strukturu preduzeća, vlasnike, poverioce pa i odnose vezane za pojedince i preduzeća. Pranje novca može imati poražavajuće posledice na nastojanja u privatizaciji. U tom smislu, ističe se da ovaj vid kriminaliteta pretili da ugrozi napore mnogih država da privatizacijom uvedu reforme u svoje ekonomske sisteme.¹² Perači novca mogu ponuditi više od poštenih kupaca za bivša društvena/državna preduzeća. Kriminalne organizacije raspolažu ogromnim finansijskim sredstvima i mogu nadjačati sve poštene, legitimne kupce za preduzeća koja su prethodno bila u društvenom/državnom vlasništvu. Ovo će rezultirati u širokoobimnom prisustvu kriminala u ekonomiji. Tako da privatizacija, iako ekonomski veoma korisna, može poslužiti i kao način za pranje novca.

Podrivanje integriteta finansijskih tržišta- širok spektar mnogih ekonomskih analiza ukazuje na zaključak da su jake finansijske institucije zemalja u razvoju, poput banaka, nebankarskih finansijskih institucija i tržišta kapitala, presudne za ekonomski rast. Takve institucije dozvoljavaju koncentraciju kapitalnih sredstava iz domaće- nacionalne štednje i, možda čak, sredstava iz inostranstva i njihovu uspešnu podelu za ulaganje u projekte koji stvaraju održiv ekonomski rast. Pranje novca koje prožima finansijske institucije zemalja u razvoju vrši eroziju na njih na tri načina: povećanjem mogućnosti da će individualni potrošači biti prevareni od strane korumpiranih individua unutar institucije, povećanjem mogućnosti da će sama institucija postati korumpirana ili čak kontrolisana kriminalnim interesima (ponovo vodeći ka tome da potrošači budu prevareni) i povećanjem rizika od bankrotiranja, u slučaju kada je sama institucija prevarena.¹³ Finansijske institucije koje svoje poslovanje baziraju na sredstvima koja potiču od kriminalnih radnji suočene su sa dodatnim izazovom da adekvatno upravljaju sredstvima, obavezama i poslovnim operacijama. Na primer, velike sume opranog novca mogu da dođu do finansijske institucije, a da zatim iščeznu bez ikakvog traga, jer je njihov prenos izvršen sa jednog računa na drugi, kao odgovor na neke faktore koji nisu deo tržišnog poslovanja. To može da stvori probleme likvidnosti i načelno problem upravljanja bankama.

¹² John, Novis Gary, (2001): *The Consequences of Money Laundering and Financial Crime*, Bureau of International Narcotics and Law Enforcement Affairs (U.S. Department of State), Washington, 8.

¹³ Bartlett L. Brent, (2002): *The Negative Effects of Money Laundering on Economic Development*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken, 5-8.

Narušavanje kontrole nad ekonomskom politikom- pranje novca može izuzetno negativno uticati na devizni kurs i kamatne stope, jer perači novca radije reinvestiraju sredstva u programe koje je teže otkriti, nego u poslove koji donose veću stopu zarade. Takođe, uključivanje nelegalnih sredstava u legalne tokove ekonomije može povećati opasnost od monetarne nestabilnosti zato što se takva sredstva mogu uložiti u namerno krivljenje cena imovine i robe. Pranje novca, kao i ostale nezakonite aktivnosti, pogoduje stvaranju velike potrošačke moći pojedinaca u uslovima recesije, što iskrivljuje strukturu potrošnje i doprinosi nastanku klase novih bogataša. Pranje novca i finansijski kriminal mogu dovesti do neuobičajenih i neočekivanih promena u potražnji novca i veće nestabilnosti međunarodnih tokova kapitala, novca i kamatnih stopa. Dakle, pranje novca otežava napore vlade da sprovedi ekonomsku politiku. Ono utiče na raspodelu prihoda i ima potencijal da destabilizuje ekonomiju kroz neefikasna kretanja, koja umanjuju rast bruto domaćeg proizvoda.

Ekonomska nestabilnost- one koji se bave nelegalnim aktivnostima pranja novca, u principu, ne zanima mnogo profit od njihovog ulaganja, nego, pre svega, zaštita sopstvene imovine. Tako oni svoja sredstva ulažu u aktivnosti koje nisu nužno ekonomski korisne za zemlju u kojoj su ta sredstva plasirana.¹⁴ Naime, ekonomski rast stagnira u onoj meri u kojoj pranje novca i finansijski kriminal uspevaju preusmeriti sredstva sa zdravih ulaganja u niskokvalitetne investicije, koje prikrivaju poreklo njihovog novca. U nekim zemljama, primera radi, ulaže se u cele industrije, kao što su građevinarstvo i hotelijerstvo i to, ne zbog stvarne potražnje, nego zbog kratkoročnih interesa onih koji se bave ovim poslovima. Takođe, kada te industrije prestanu da im odgovaraju, oni ih jednostavno napuštaju, što dovodi do njihovog sloma i nanosi ogromnu štetu ekonomijama koje te gubitke jednostavno ne smeju dopustiti.

Gubitak javnih prihoda- poslovima pranja novca se ohrabruju tradicionalni načini utaje poreza, izbegavanja zakona, krijumčarenje, što sve povećava poresko opterećenje urednih poreskih obveznika. Do smanjenja prihoda budžeta po osnovu poreza, pranje novca veoma često dovodi, naročito kod zemalja u razvoju, otežavajući njegovu naplatu usled čega slabi uticaj države na vođenje ekonomske politike. Neprijavljivanje i izbegavanje poreza je jedan od najopštijih metoda pranja novca. Zbog toga pranje novca negativno utiče na pokušaj naplate poreza. To će direktno uticati na poštene poreske obveznike, donošenjem povećanja poreskih stopa. Zanimljivo je navesti da pranje novca može povećati prihode javnog sektora. Naime, kriminalci hoće da njihov novac bude čist. Da bi to postigli oni nastoje da plate porez na prihod koji je nezakonito stečen. Nepostojeći visok promet, iz ugostiteljskih objekata bez mušterija u njima, je ponekad dobrovoljno prijavljen poreskim organima. Ovim putem, nelegalan novac je pretvoren u oporezovan legalan novac.

Povećanje kriminala i korupcije- pranje novca, pored toga što predstavlja posledicu prethodno izvršenog krivičnog dela, čini i polaznu osnovu za buduće kri-

¹⁴ Cvetković Dragan, (2012): „Mikroekonomski i makroekonomski efekti legalizacije nezakonito stečenog prihoda”, *Nauka, bezbednost, policija*, vol. 17, br. 2, 158.

minalne aktivnosti. Ne samo da omogućava nastavak kriminalnih aktivnosti, već i lakši i brži prodor kriminala i korupcije unutar ekonomija u razvoju, što je protivno održivom ekonomskom razvoju. Kao što je jedan efikasan finansijski sektor ključni input drugim produktivnim procesima u razvijajućoj ekonomiji, tako je efikasan kanal pranja novca ključni input za kriminal, zbog toga što je finansijski napredak od kriminala manje vredan kriminalcima nego što su oprana sredstva. Što je jeftiniji input pranja novca za kriminal, kao rezultat slabe politike protiv pranja novca, kriminalni elementi će biti produktivniji, kao u bilo kojoj proizvodnji ili poslovanju. Jednom rečju, pranje novca uvek vodi kriminalizaciji društva.

Ugrožavanje spoljnotrgovinske razmene i ekonomskih statistika- Aktivnosti pranja novca mogu uticati na značajan pad državnog uvoza i izvoza. Poznato je da perači novca imaju tendenciju da uzmu učešće u (često uvezenoj) luksuznoj potrošnji. Kao rezultat toga javlja se problem u ukupnoj masi recipročnih plaćanja. Takvi uvozi ne stimulišu domaću ekonomsku aktivnost ili zaposlenje, ali mogu oslabiti domaće cene tako što redukuju profitabilnost domaćih preduzeća. Jedna od najčešćih taktika koje se koriste za pranje novca i proizvodnju nelegalnog kretanja kapitala je da se preceni uvoz, a da se spuste cene izvoza. Ako se ove aktivnosti sprovede iznova i u velikoj meri, ovo može veštački da utiče na uvozne i izvozne cene.

Zbog toga što su određene faze transakcije pranja novca „podzemne” ili u neformalnim sektorima ekonomije- takve transakcije se ne pojavljuju u zvaničnim monetarnim i finansijskim statistikama, pranje novca može dovesti do grešaka u makroekonomskim statistikama.¹⁵ Na taj način se daju pogrešne informacije kreatorima politike, koje mogu doprineti porastu grešaka u kreiranju politike. Ovo se prvenstveno dešava iz dva razloga. Prvo, perači novca baziraju njihove investicione mogućnosti ne na uobičajenom ekonomskom razmatranju, već su umesto toga oni primarno motivisani drugim faktorima kao što su izbegavanje da budu otkriveni, kažnjeni, itd. Drugo, pranje novca može izvrnuti ekonomske činjenice zbog teškoće da se izmeri tačan obim i implikacije ovog fenomena.

Deformacija štednje i potrošnje- za razliku od običnog građanina, koji novac koristi za svakodnevne troškove i za štednju, kriminalci velika sredstva koja zarađuju pranjem novca investiraju u kupovinu dobara, kao što su: nekretnine, nakit, umetnički i luksuzni automobili i predmeti, što sve stimulise špekulaciju i inflaciju. Negativni efekat pranja novca na štednju i potrošnju potiče uglavnom iz činjenice da u investicionim izborima, perači novca su primarno vođeni željom da izbegnu kontrolu i otkrivanje, pre nego da povrate investicije. Ovi investicioni izbori mogu biti štetni za ekonomiju, jer vode preusmeravanju na novčana sredstva koja daju jako malo ekonomskih aktivnosti ili zaposlenja.

¹⁵ Alldridge Peter, (2002): „The Moral Limits of the Crime of Money Laundering”, *Buffalo Criminal Law Review*, vol. 5, no. 1, 283.

6. BORBA PROTIV PRANJA NOVCA NA MEĐUNARODNOM NIVOU

Pranje novca je globalni problem koji ima povratne efekte na ekonomske, političke, bezbednosne i socijalne strukture i stanje zemlje. Najvidljivije posledice pranja novca (od kojih je većina ekonomskog karaktera) su: ugrožavanje procesa privatizacije, podrivanje integriteta finansijskih tržišta, narušavanje kontrole nad ekonomskom politikom, ekonomska nestabilnost, gubitak javnih prihoda, povećanje kriminala i korupcije, deformacija štednje i potrošnje, ugrožavanje programa reformi, gubljenje ugleda države, itd.

U želji da se nedozvoljene delatnosti ovog tipa smanje ili suzbiju u vremenima koja dolaze, međunarodna zajednica je pristupila normiranju adekvatnih mera, sredstava i postupaka u većini zemalja. Tako je doneto više međunarodnih pravnih akata, kojima su precizirane nelegalne delatnosti i pojedini oblici i vidovi pranja novca. Neki od najvažnijih akata su: Konvencija UN protiv nezakonitog prometa opojnih droga i psihotropnih supstanci (1988), Konvencija o pranju, traženju, zapleni i konfiskaciji prihoda stečenih kriminalom (1990), Direktiva za sprečavanje korišćenja finansijskog sistema u cilju pranja novca (2005), Kominike (1993) i Konvencija UN protiv transnacionalnog organizovanog kriminala (2000).¹⁶ Pored navedenih akata treba spomenuti i Finansijsko-obaveštajnu službu usvojenu od strane Egmont grupe¹⁷, a koju prihvataju i drugi međunarodni standardi u ovoj oblasti, zatim Radnu grupu za sprečavanje pranja novca (*engl.* Financial Action Task Force on Money Laundering- FATF)¹⁸ i Manival (*engl.* Moneyval)¹⁹, kao jedno od regionalnih tela u okviru Saveta Evrope.

¹⁶ Uprava za sprečavanje pranja novca: „Komitet Manival”, <http://www.apml.gov.rs/srp193/saradnja/Komitet-Manival.html> (06.04.2019.)

¹⁷ Egmont grupa je međunarodno udruženje finansijsko-obaveštajnih službi (FOS), koje za osnovni cilj ima unapređenje međunarodne saradnje i razmene podataka o pranju novca i finansiranju terorizma. Egmont pruža podršku finansijsko-obaveštajnim službama na sledeće načine: proširuje i sistematizuje međunarodnu saradnju u recipročnoj razmeni informacija, povećava efikasnost FOS-a organizovanjem obuke i razmene zaposlenih kako bi se unapredilo njihovo stručno znanje i sposobnosti, pridaje važnost većoj koordinaciji i podršci operativnim odeljenjima FOS-a, promoviše samostalnost (nezavisnost) FOS-a i dr. Uprava za sprečavanje pranja novca: „Egmont Grupa- asocijacija finansijsko-obaveštajnih službi”, <http://www.apml.gov.rs/srp194/saradnja/Grupa-Egmont.html> (09.12.2019.)

¹⁸ Jedna od najaktivnijih organizacija u borbi protiv pranja novca je Radna grupa za sprečavanje pranja novca (FATF). Osnovana je 1989. godine u Parizu na predlog grupe G-7. Osnovni zadatak ove grupe je razvoj i promocija mera za suprotstavljanje pranju novca na nacionalnom i međunarodnom planu. Na samom početku svog rada, Grupa je definisala Četrdeset preporuka kao globalni okvir za borbu protiv pranja novca, koji obuhvata niz mera u suprotstavljanju pranju novca na poljima finansijskog sistema, međunarodne saradnje, krivično pravne i krivično procesne regulative. Glavna karakteristika ovih preporuka je njihova fleksibilnost, što omogućuje državama koje žele da ih primene da to i učine prilagođavajući ih svojim ekonomskim, društvenim i političkim prilikama. Bošković Goran, 164.

¹⁹ Manival je komitet Saveta Evrope koji okuplja eksperte koji procenjuju usklađenost država članica sa svim relevantnim međunarodnim standardima za borbu protiv pranja novca i

6.1. Bazelski AML indeks

Jedan od najpouzdanijih indikatora pranja novca i finansiranja terorizma u zemljama širom sveta je Bazelski AML indeks (*engl.* Basel Anti-Money Laundering Index)²⁰, objavljen 2012. godine od strane Instituta za upravljanje u Bazelu. Reč je o jedinom nezavisnom indeksu zasnovanom na istraživanjima Instituta, koja se bave rangiranjem zemalja prema riziku od pranja novca i finansiranja terorizma (*engl.* Money Laundering/Terrorist Financing- ML/TF).

Prema AML indeksu, zemlje sa najvećim rizikom od pranja novca su: **Mozambik (8,22), Laos (8,21), Mijanmar (7,93)**, Avganistan (7,76) i Liberija (7,35). Od navedenih zemalja, Mozambik, Laos i Mijanmar su zemlje sa najmanje uspeha od 125 zemalja prema proceni u sprečavanju pranja novca i finansiranju terorizma. Ukupni ML/TF rizik Mozambika je 8,22 od 10, što ga navodi kao raj za kriminalne aktivnosti ovog tipa. Loša granična kontrola i slabe vladine institucije izlažu zemlju prekograničnim zločinima povezanim sa drogom i trgovinom ljudima. Mozambik je takođe podložan drugim prediktivnim krivičnim delima, uključujući korupciju, krađu i krijumčarenje automobila, pljačku, nezakonitu trgovinu plemenitim metalima i kamenjem, carinsku prevaru i šverc robe.

Laos ima ukupnu ocenu 8,21 i nastavlja da se suočava sa velikim rizikom od pranja novca. Glavne ranjivosti odnose se na ekonomiju koja se vodi novcem i ograničene kapacitete za sprovođenje zakona, postojanje raširene korupcije, trgovinu drogom, ljudima i ekološke zločine. Glavni sektori koji su ranjivi na rizik uključuju bankarsku industriju, tržište akcija, osiguravajuća društva, kockarnice, industriju nekretnina i sl.

Ukupni rezultat Mijanmara je 7,93. Prema poslednjem izveštaju FATF-a, zemlja je izložena velikom broju značajnih pretnji ML-om, uključujući proizvodnju i trgovinu drogom, ekološke zločine (ilegalna ekstrakcija žada, trgovina div-

finansiranja terorizma u oblasti pravne prakse, finansijkog sistema i unutrašnjih poslova, kroz proces uzajamne evaluacije ravnopravnih članova. Cilj Manivala je da sve države članice imaju delotvorne sisteme za borbu protiv pranja novca i finansiranja terorizma i da budu usklađene sa relevantnim standardima u toj oblasti. Uprava za sprečavanje pranja novca: „Komitet Manival”, <http://www.apml.gov.rs/srp193/saradnja/Komitet-Manival.html> (06.04.2019.)

²⁰ Bazelski AML indeks meri rizik od pranja novca i finansiranja terorizma u zemljama koristeći podatke iz javno dostupnih izvora, kao što su Radna grupa za sprečavanje pranja novca, Transparensi internešnal (*engl.* Transparency International- nevladina organizacija koja prati i objavljuje međunarodnu korporativnu i političku korupciju), Svetska banka i Svetski ekonomski forum. Bazelski AML indeks ne meri iznos pranja novca ili finansiranja terorizma, već je zamišljen da proceni rizik od takvih aktivnosti. Indeks rangira zemlje na osnovu njihovih ukupnih rezultata istovremeno stvarajući globalnu sliku ML/TF rizika. Međutim, primarni cilj nije da se zemlje rangiraju površno u poređenju jednih sa drugima, već da se pruži opšta slika različitih nivoa rizika zemalja, koji će poslužiti kao čvrsta osnova za ispitivanje napretka u toku vremena. ^[PDF] Basel Institute on Governance (2019): Basel AML Index- A country ranking and review of money laundering and terrorist financing risks around the world, <https://www.baselgovernance.org/sites/default/files/2019-08/Basel%20AML%20Index%202019.pdf> (18.06.2020.)

ljim životinjama i ilegalna seča drveta), trgovinu ljudima, korupciju i primanje mita. Prema izveštaju Stejt departmenta (*engl.* Department of State), ekonomija Mijanmara je nerazvijena, kao i njen finansijski sektor, a većina valute i dalje se drži izvan formalnog bankarskog sistema (mada su bankarski depoziti u poslednjih nekoliko godina porasli). Korupcija i primanje mita predstavljaju ozbiljan problem. Zemlji nedostaje finansijska transparentnost i suočava se sa pitanjima koja se odnose na političke i pravne rizike. Ovi faktori čine Mijanmar privlačnim za kriminalne organizacije.

Tabela 1- Zemlje sa najvećim ML/TF rizikom (2019)

Ranking	Country	Score	Change 2018/19
1	MOZAMBIQUE	8.22	-0.06
2	LAOS	8.21	-0.04
3	MYANMAR	7.93	0.43
4	AFGHANISTAN	7.76	-0.52
5	LIBERIA	7.35	-0.07
6	HAITI	7.34	0.01
7	KENYA	7.33	-0.07
8	VIETNAM	7.30	-0.07
9	BENIN	7.27	0.02
10	SIERRA LEONE	7.20	-0.04

Izvor: Basel Institute on Governance (Basel AML Index 2019)

Zemlje sa najnižom stopom rizika od pranja novca su: **Estonija (2,68)**, **Finska (3,17)**, **Novi Zeland (3,18)**, Makedonija (3,22) i Švedska (3,51). Ukupna ocena rizika Estonije je niska- 2,68 od 10. Nizak stepen rizika u velikoj meri uslovljava njegov dobar učinak u aktivnostima nadzornih organa, koji su sprovodili efikasne akcije u oduzimanju novčane koristi i imovine stečene pranjem novca i trgovinom narkoticima. Estonija pokazuje dobre rezultate u domenu korupcije i primanja mita. U državi je prisutan nizak rizik u oblastima finansijske transparentnosti, javne transparentnosti i pravnog i političkog dejstvovanja.

Ukupni rezultat Finske je 3,17. Prema izveštaju FATF-a Finska ima adekvatan nivo razumevanja svojih rizika od ML-a i TF-a, a posebno glavnih rizika ML-a povezanih sa sivom ekonomijom. Ti se rizici rešavaju na koordinisan način i kroz efikasan i sveobuhvatan set preventivnih mera. Uprkos tome, FATF je istakao rizike povezane sa geografskom blizinom Rusije. S obzirom na svoj geografski položaj, Finska je glavna evropska kapija za i iz neevropskih zemalja, a između Finske i Rusije razvili su se snažni poslovni i trgovinski odnosi, kao i sa susednim baltičkim državama i drugim skandinavskim zemljama. Ova geografska blizina podržava razvoj komercijalnih ruta, uključujući trgovinske puteve nedozvoljenim protokom robe i sredstava.

Novi Zeland ima ocenu 3,18. U izveštaju FATF-a efikasnost zemlje ogleda se u niskim rizicima povezanim sa finansijskom tajnošću. Aktivnosti usmerene na krivično delo pranja novca su među prioritetima javne politike, kao i režim oduzimanja imovine nastale na taj način. Kao i kod Finske, javni registri nisu u potpunosti pouzdani i relevantni. Glavna pitanja koja zahtevaju dodatnu pažnju u budućnosti odnose se na otklanjanje tajnosti vlasništva i povećanje transparentnosti delovanja pravnih lica.

Tabela 2- *Zemlje sa najmanjim ML/TF rizikom (2019)*

Ranking	Country	Score	Change 2018/19
1	ISRAEL	3.76	-0.08
2	SLOVENIA	3.70	-0.05
3	URUGUAY	3.58	-0.47
4	LITHUANIA	3.55	0.43
5	BULGARIA	3.51	-0.02
6	SWEDEN	3.51	-0.24
7	MACEDONIA	3.22	-0.11
8	NEW ZEALAND	3.18	-0.02
9	FINLAND	3.17	0.6
10	ESTONIA	2.68	-0.05

Izvor: Basel Institute on Governance (Basel AML Index 2019)

7. ZAKLJUČAK

Razvoj tehnologije i globalizacija omogućuju i kontinuirano unapređuju postojeće načine i stvaraju nove mogućnosti za konvertovanje prljavog novca u različite legalne oblike finansijske aktive. Pranje novca je gotovo svakodnevna pojava u mnogim zemljama sveta i države pokušavaju putem različitih zakona odnosno kazni da spreče ili uspire tu pojavu, sa manjim ili većim uspehom.

Pranje novca, prema stepenu društvene opasnosti, spada u najteži vid privrednog kriminaliteta jer pogađa osnovne temelje države i njenog privrednog sistema. Oblici ove organizovane kriminalne delatnosti nisu uvek lako uočljivi i prepoznatljiviji, o čemu govore brojni primeri iz prakse, što svakako znatno otežava, kako nacionalne tako i međunarodne, napore u preduzimanju mera za efikasno sprečavanje i suzbijanje ove pojave.

Načelno, pranje novca je najveća pretnja ekonomijama i finansijskim sistemima velikog broja zemalja. Negativan uticaj pranja novca na ekonomskom planu naročito dolazi do izražaja i pojačava se u vremenu tranzicije, privatizacije i drugih promena, koje sa sobom nose promenu vlasništva nad kapitalom, otpuštanje radnika, restrukturiranje upravljačke strukture, stečaj i likvidaciju. Iako

je negativne efekte pranja novca na ekonomski razvoj teško izmeriti, jasno je da takve aktivnosti oštećuju finansijske sektore institucija, koje su presudne za ekonomski rast, umanjuju produktivnost u ekonomskom realnom sektoru odvlačenjem sredstava i ohrabrivanjem kriminala i korupcije, koji usporavaju ekonomski rast i razvoj i mogu iskriviti međunarodni ekonomski sektor- međunarodnu trgovinu i kretanje kapitala na štetu dugoročnog ekonomskog razvitka. Zbog toga je potrebno temeljno sagledati ekonomsku prirodu pranja novca da bi se merama opšte ekonomske politike na nacionalnom, ali i međunarodnom nivou blagovremeno uticalo na sprečavanje ovakvih i sličnih anomalija u budućnosti.

Sasvim je sigurno da svaka država u ovoj borbi treba da ima pomoć drugih država, kao i cele međunarodne zajednice, zato što kriminalitet, a naročito organizovani, ne poznaje granice. Nacionalne strategije nisu dovoljne u iskorenjivanju ovog problema. Zbog njegovog transnacionalnog karaktera, prikrivenog vršenja, sposobnosti prilagođavanja različitim društvenim promenama, tokovima i vremenima i mnogih drugih osobina, usaglašavanje propisa vezanih za pružanje pravne pomoći u istrazi, gonjenju i sudskim postupcima i međunarodna saradnja, su osnovne pretpostavke za uspešnu borbu.

LITERATURA

- Barać, S., Stakić, B. (2010): *Međunarodne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Bartlett, L. B. (2002): *The Negative Effects of Money Laundering on Economic Development*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken
- Bjelajac, Ž. (2013): *Organizovani kriminalitet- imperija zla*, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe, Novi Sad
- Bošković, G. (2005): *Pranje novca*, Beosing, Beograd
- Bošković, M. (2015): *Kriminološki leksikon (drugo izdanje)*, Matica srpska, Novi Sad
- Chaikin, D., Sharman, C. J. (2009): *Corruption and Money Laundering*, Palgrave Macmillan, London
- McDowell, J., Novis, G. (2001): *The Consequences of Money Laundering and Financial Crime*, Bureau of International Narcotics and Law Enforcement Affairs (U.S. Department of State), Washington
- Prvulović, V. (2010): *Ekonomska diplomatija*, Megatrend univerzitet, Beograd
- Radonjić, S. (2016): *Pranje novca i njegov uticaj na ekonomski razvoj i preraspodelu društvenog bogatstva*, Bankarska akademija, Beograd
- Sandić, K., Simeunović, D. (2011): *Finansiranje terorizma putem pranja novca*, Nauka i društvo, Beograd
- Stanković, N. (2014): *Terorizam i finansiranje terorizma*, Evropski univerzitet, Brčko

- Škulić, M. (2015): *Organizovani kriminalitet- pojam, pojavni oblici, krivična dela i krivični postupak*, Službeni glasnik, Beograd
- Teofilović, N., Jelačić, M. (2006): *Sprečavanje, otkrivanje i dokazivanje krivičnih dela korupcije i pranja novca*, Policijska akademija, Beograd
- Unger, B. (2007): *The Scale and Impacts of Money Laundering*, Edward Elgar, Cheltenham

Časopisi

- Alldridge, P. (2002): „The Moral Limits of the Crime of Money Laundering”, *Buffalo Criminal Law Review*, vol. 5, no. 1
- Ashworth, A., Zender, L. (2012): „Prevention and Criminalization: Justification and Limits”, *New Criminal Law Review*, vol. 15, no. 4
- Blauvelt, A. (2015): „A Statistical Analysis of Privacy Norms and State Compliance with Anti-Money Laundering Regulations”, *Clock and Clouds*, vol. 5, no. 1
- Cvetković, D. (2012): „Mikroekonomski i makroekonomski efekti legalizacije nezakonito stečenog prihoda”, *Nauka, bezbednost, policija*, vol. 17, br. 2
- Gilmour, N. (2015): „Understanding the practices behind money laundering- A rational choice interpretation”, *International Journal of Law, Crime and Justice*, vol. 44, no. 1
- Milovanović, M. (2011): „Radna grupa za finansijsku akciju”, *Revija za bezbednost*, vol. 5, br. 4
- Zirojević, T. M. (2010): „Finansiranje terorizma”, *Revija za bezbednost*, vol. 4, br. 1

Internet izvori

<https://www.unodc.org/unodc/en/money-laundering/introduction.html?ref=menuaside>
<https://www.imf.org/en/About/Factsheets/Sheets/2016/08/01/16/31/Fight-Against-Money-Laundering-the-Financing-of-Terrorism>
https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/organized-crime-and-human-trafficking/money-laundering_en
http://www.aspn.gov.me/rubrike/Pranje_novca_i_finansiranje_terorizma/162434/Pranje-novca-i-faze-pranja-novca.html
<http://www.apml.gov.rs/srp/file/?conid=507>
<https://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/the-40recommendationspublishedoctober2004.html>
<http://www.apml.gov.rs/srp193/saradnja/Komitet-Manival.html>
<http://www.apml.gov.rs/srp194/saradnja/Grupa-Egmont.html>
<https://www.baselgovernance.org/sites/default/files/2019-08/Basel%20AML%20Index%202019.pdf>

THE ECONOMICS ASPECT OF MONEY LAUNDERING

Abstract. *The forms of threat to a country's economics system are very diverse. In modern times, perfidious systems of activity of organized crime groups are coming to light, especially in the field of organized crime. One such criminal activity is certainly money laundering, which is increasingly becoming a serious international problem. Money laundering is basically the legalization of capital acquired through criminal activity. As a criminal activity, it directly negatively affects the economics, political, legal, cultural and other significant values of a society. The most visible consequences of money laundering (most of which are economics in nature) are: undermining the integrity of financial markets, eroding control over economics policy, economics instability, loss of public revenue, deformation of savings and consumption, jeopardizing reform programs, loss of state reputation, etc. Money laundering is a complex and serious challenge for states and the entire international community. Considering that national strategies are not sufficient to combat this problem, a successful transnational approach and strategy are required.*

Keywords: *economics system, criminal activity, money laundering, economics consequences of money laundering, international problem*

UTICAJ BOJA U EMOCIONALNOM DIZAJNU LOGOTIPA

Sažetak: U ovom radu prikazan je značaj boja, odnosno njihov adekvatan izbor prilikom dizajniranja logotipa kompanija i njenih proizvoda i/ili usluga. Mnogi istraživači, pre svega u oblasti psihologije, se slažu da boje mogu pozitivno ili negativno uticati na emocije potrošača. Kompanije često trpe velike gubitke zbog neadekvatnog pristupa ovom problemu, odnosno neprilagođavanju boja svojih logotipa potrošačkim potrebama. Boje, logotipi, znaci i ime kompanije su sastavni elementi korporativnog identiteta jedne kompanije i kao takvi ostvaruju prvi kontakt sa potrošačima. Komuniciraju sa njima, pre svega uticajem na njihova čula, a prvenstveno na čulo vida. Adekvatnom komunikacijom, ostvaruje se emocionalna veza na relaciji kompanija-potrošač, što je i glavni preduslov stvaranja emocionalnih veza. Rezultat ovakvih veza stvara iskren odnos, izgradnju poverenja i na kraju dugoročnu lojalnost potrošača. Zanemarivanjem, pre svega, grafičkih elemenata korporativnog identiteta, kompanije dolaze u situaciju da ne ostvare prepoznatljivost i jedinstvenost svojih brendova, a samim tim šanse da opstanu, uz snažnu konkurenciju na tržištu, svode na minimum.

Ključne reči: boja, znak, logotip, emocionalno brendiranje, vizuelna komunikacija.

* Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd, Srbija; rbaltezarevic@gmail.com

** Pravni fakultet, Megatrend univerzitet, Beograd, Srbija; ivana.baltezarevic@gmail.com

1. Uvod

Morgan definiše brend kao jednu od najvažnijih kompanijskih dizajnerskih aktivnosti.¹ „Brend predstavlja vizuelni identitet, mada je više od logotipa, boja, imena, oblika pakovanja ili slogana koji su jedinstveni za kompaniju.“² Napredak tehnologije i pojava interneta i društvenih medija stvorili su novu platformu za društveno povezivanje u onlajn okruženju.³ Prednost novih tehnologija ogleda se u tome što je stvoren onlajn prostor koji je doveo otklonio mnoge barijere i omogućio razmenu informacija širom sveta.⁴

Međutim, ovaj razvoj tehnologije i nova sredstva komunikacije stručnjake iz oblasti komunikacija i marketinga stavilo je pred velike izazove. Svaki novi proizvod koji se predstavlja tržištu, ima ime, logotip i jedinstveno i prepoznatljivo pakovanje. Međutim, ovi elementi još uvek nisu brend. Da bi brend postojao, potrebno je da ima prošlost. Brend nastaje vremenom.

Prema Kepferu brend ima dve osnovne funkcije da razdvoji proizvode jedne od drugih i da ukaže na njihovo poreklo.⁵ Potrošači vrednuju marku na osnovu sledećih kriterijuma, koji su rangirani po njihovoj snazi uticaja na veličinu impresije potrošača o marki, to su: kvalitet, propaganda, ambalaža, oprema, cena, boja, ime robne marke, logotip, sastav, imidž i ekološki aspekt.⁶ Ukoliko je komunikacija brenda sa javnostima dobro osmišljena, omogućuje se stvaranje i pozicioniranje brendova u umu potrošača.⁷

Identitet jedne kompanije je jedinstven i predstavlja poimanje same sebe – slično poimanju ljudskog identiteta. Identitet kompanije čini njena istorija, ljudi, verovanje, filozofija, svojina, etičke i kulturne vrednosti i njena strategija. Identitet ne predstavlja sredstvo za ulepšavanje, već suštinu postojanja jedne kompanije.⁸

¹ Morgan, C.L. (1999): *Logos: Logo, Identity, Brand, Coulture*, Rotovision, Switzerland.

² Baltezarević, R. (2016). Emocionalno brendiranje kao način komunikacije sa potrošačima. *Godišnjak FKM, Univerzitet Džon Nezbit, Beograd*:125-136. p. 126.

³ Borivoje Baltezarević, Radoslav Baltezarević, Vesna Baltezarević (2018). Aktivnosti starijih osoba na onlajn društvenim mrežama (Activities of older people online on social networks), *Megatrend Review*. Vol. 15, № 3, 2018: 157-172, ISSN 1820-3159, COBISS.SR-ID 116780812, UDK 316.472.4-053.9

⁴ Vesna Baltezarević & Radoslav Baltezarević (2017): Zaštita privatnosti na internetu-evropski model, *Megatrend Review*, Vol. 14 (1). pp. 241-252. ISSN 1820-3159; COBISS.SR-ID 116780812. UDK 004.738.5316.774.

⁵ Kepferer, J.N. (1997): *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*, Editions of Organization, Paris.

⁶ Milosavljević, M. (1998): *Marketing*, Megatrend Univerzitet, Beograd.

⁷ Svetislav Milovanović, Mario Lukinović & Radoslav Baltezarević (2018). Lični brend i integrisano marketing komuniciranje. *Megatrend Review*, Vol. 15 (1). pp. 177-186. ISSN 1820-3159; COBISS.SR-ID 116780812. UDK 658.8:005.322.

⁸ Ind, N. (1996): *Korporacijski imidž*, Clio, Beograd.

Prema Pavloviću, znak ima osnovnu funkciju da verbalno prevodi u vizuelno, i na neki način predstavlja vizualni sažetak ukupne namere jedne korporacije. Važne poruke prenosi slikom, simbolom ili crtežom, i na taj način ih čini pristupačnim oku posmatrača, ali i ostalim ljudskim čulima. U današnje vreme, zaštitni znak (na engleskom Trade mark) je moćno i rasprostranjeno sredstvo komunikacije između organizacije i korisnika ili primaoca poruke.⁹ Takođe, kako objašnjava Pavlović, jednostavno i vrlo jasno diferencira kompaniju od njenih konkurenata, identifikuje poreklo robe, garantuje kvalitet i samim tim kreira dugoročnu lojalnost potrošača. Zaštitni znak u pravnom smislu, razlikuje proizvode ili usluge jedne kompanije od drugih i štiti ih od lažnih zamena, povrede i falsifikata. Bez obzira od kakvih je elemenata sačinjen (estetskih, funkcionalnih i sadržinskih) zaštitni znak mora da bude jednostavan, specifičan i originalan. Ako je jednostavan, lak za pamćenje i grafički čist, zaštitni znak će ispuniti sve uslove, uz učestalo ponavljanje, da postane prepoznatljiva slika širom sveta.¹⁰

Logotipi predstavljaju osnovne elemente korporativnih identiteta. Na neki način to je vizuelna prezentacija svega što jedna kompanija predstavlja. Često bude ljudska sećanja i prizivaju ranija iskustva sa kompanijom. To su grafički linkovi ka porukama koje jedan brend obećava. Logotipi su takođe vrlo uspešno sredstvo za izgradnju brend imidža i održavanje njegove vrednosti.¹¹ Logotip je prva stvar koju primetimo kada se susretnemo sa kompanijom, pa oni imaju funkciju simbola ili zastave i predstavljaju identifikatore kompanije i njenih proizvoda ili usluga.¹² „Kao i zaštitni znak, logotip je u idealnim slučajevima umetničko delo umnoženo uz pomoć tehnike u većem broju primeraka; tim umnožavanjem, kao i kod svakog deljenja lepote s drugima, niko nije na gubitku. Savremena tehnološka sredstva omogućuju lako, brzo i jeftino umnožavanje ovih posebno oblikovanih imena u bezbroj istovetnih kopija.“¹³ Boja je jedan od elemenata logotipa koji ima značajnu ulogu. Boje mogu izazivati pozitivne ili negativne emocije u zavisnosti od konteksta, zato je potrebno obratiti naročitu pažnju na ovaj segment, kako dizajneri logotipa ne bi pogrešnim odabirom boja izazvali kontra efekat.

⁹ Pavlović. M. (2004): *Odnosi s javnošću*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd.

¹⁰ Ibid

¹¹ Seimiene, E. & Kamarauskaite, E. (2014): "Effect of brand elements on brand personality perception", In *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156(26): 429–434. Paper presented in 19th International Scientific Conference on Economics and Management 2014 (ICEM-2014).

¹² Rand.P. (1994): *Design, Form and Chaos*, Mosserberg Company Inc., Indiana.

¹³ Pavlović. M. (2004): *Odnosi s javnošću*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd. p. 116

2. Prednost brend emocije u dizajnu

Savremeni svet je prevazišao fazu ekonomije u kojoj su mašine bile nepriko-snoveni reprezentivi moći. Dolazi do zaokreta koji usmerava ekonomsku bazu od proizvodnje ka potrošnji. Ekonomija se orijentiše prema carstvu želja, prelasku od objektivnog ka subjektivnom, i primenjuje znanja iz oblasti psihologije.¹⁴ Moć ili snaga jednog brenda zavisi pre svega od pozicije koju taj brend ima u svesti potrošača u odnosu na ostale brendove.¹⁵

Potrošači imaju mogućnost da se u kontinuitetu upoznaju sa novim brendovima, ali oni ne zadobijaju njihovo poverenje zastarelim markentiškim pristupom. Da bi brend stigao do potrošača i da bi ga osvojio, mora se uspostaviti emocionalna veza. Dobar brend je samo onaj brend koji sadrži emocionalnu komponentu. Takav brend je proizvod koji potiče iz kompanija koje su orijentisane prema potrošačima i njihovim emocijama. Na neophodnost ovakvog pristupa ukazuje i Hauard Šulc (Howard Schultz) u svojoj knjizi „Put your hart in it“ (Dajte mu dušu) kada potencira da je „najbolji sistem za stvaranje brenda obraćanje svakom čoveku pojedinačno.“¹⁶

„Emocionalno brendiranje predstavlja vezu pomoću koje se ljudi podsvesno duboko emotivno vezuju za kompanije i njihove proizvode.“¹⁷ Ljudi emotivno reaguju na sve što doživljavaju i orijentacija prema emocionalnoj komponenti garantuje uspešnost ovakvog pristupa. Koncept emocionalnog brendiranja oslanja se na četiri glavna stuba: Čulna iskustva, Bliskost, Imaginacija i Vizija. Bliskost se odnosi na „prijateljsku vezu“ sa potrošačima. „Čulna iskustva predstavljaju oblast u kojoj se nudi potrošaču čulno iskustvo povezano s određenim brendom kao pre-duslov za uspostavljanje bliskih odnosa koji će kreirati vrednost brenda.“¹⁸ Imaginacija podrazumeva imaginarne i inovativne pristupe koji stalno iznenađuju potrošače i iznova ih oduševljavaju, jer samo brendovi koji se stalno unapređuju i dograđuju svoj emocionalni odnos sa potrošačima mogu da opstanu.¹⁹ Poslodavac bi trebalo da deli sve metode koje obuhvata „Ekonomija strasti“ sa zaposlenima, jer je to jedini način da oni razumeju i prihvate novu poslovnu orijentaciju. Osim toga, pozitivna emocionalna provokacija najčešće dobija pozitivan odgovor.²⁰

¹⁴ Muschamp, H. (1999): *Seducative Objects with a Slz Sting*, New York Times, 02. Jul, p.12.

¹⁵ Baltezarević, R. (2016). Emocionalno brendiranje kao način komunikacije sa potrošačima. Godišnjak FKM, Univerzitet Džon Nezbit, Beograd:125-136. P.126

¹⁶ Howadr, S. (1999): *Put your hart in it*, Hiperion, New York. P.17

¹⁷ Baltezarević, R. (2016). Emocionalno brendiranje kao način komunikacije sa potrošačima. Godišnjak FKM, Univerzitet Džon Nezbit, Beograd:125-136. P.133

¹⁸ Ibid

¹⁹ Gobe, M. (2006): *Emocionalno brendiranje: nova paradigma povezivanja brendova sa lju-dima*, Mass Media International, Beograd.

²⁰ Baltezarević, V., Baltezarevic, R.: (2015). „Emotional communication - a new leadership approach“, In Challenges to promoting entrepreneurship, leadership and competitiveness,

3. Logotip i emocionalna vrednost logotipa

Istorija logotipa datira još iz praistorijskog doba. Prvi logotipi koji su nacrtani na zidovima pećina, predstavljali su jednostavne prikaze i simbole verovanja pojedinaca i grupe, a razvili su se iz potrebe tadašnjih ljudi za socijalnom komunikacijom i identifikacijom.²¹ Simboli su se vremenom razvijali u umetničke forme, što i dalje predstavljaju. Industrijska revolucija je prouzrokovala veliki napredak u ovoj oblasti. Železničke kompanije iz Velike Britanije uložile su veliki napor kako bi uspostavile korporativne identitete, prilagođavajući se potrebama svojih klijenata, od uniformi zaposlenih radnika pa do srebrnog escajga u vagonima.²²

Često dolazi do zabune i poistovećivanja znaka i logotipa, koji su srodni, ali opet ne isti grafički elementi. Znak predstavlja vidljiv lik, koji predočava neku ideju i koji je dogovorno usvojen. Kao sredstvo komunikacije služi se imaginacijom i intelektualnim saznanjima. Kao logotip i ime, znak je isto veoma bitan za isticanje jedinstvenosti i obeležavanje jedne kompanije. Kao grafički simbol karakterističan za organizaciju, osim grafike može se predstaviti još i slovima i brojevima. Po nekim tumačenjima, znak bez reči se naziva simbolom organizacije. Međutim, znak je širi pojam, koji obuhvata simbole i signale.²³

Postoje logotipi čiji jedan, istrgnuti deo komunicira kao znak. Dobar primer je inicijal A u imenu italijanske avio kompanije Alitalia, prikazan kao rep aviona, uz to u nacionalnim bojama. U svakom slučaju, bliski grafički elementi sa srodnom komunikacijskom funkcijom, logotip i znak imaju isti cilj da prepoznaju, izdvoje i pozovu na akciju.²⁴

Logotip predstavlja prirodnu dopunu imena i zajedno sa njim prenosi poruku potrošaču. Logotip i tip slova se menjaju u zavisnosti od delatnosti kompanije. Kompanija koja se bavi dizajnom trebalo bi da koristi elegantna slova, dok kompanije koje se bave transportom iskošena slova, kako bi asocijali posmatrača na kretanje. Poželjno je koristiti efekte prilikom dizajna logotipa, kako bi se još više pojačala i naglasila poruka koju jedna kompanija želi da prenese posmatračima.²⁵

Mnogi brendovi su trenutno prepoznatljivi po svojim logotipima. Zlatni lukovi na logotipu kompanije Mek Donalds, plavo beli BeEmVe krug, i delimično pojedena jabuka kompanije Mekintoš, primeri su kompanija čiji su logotipi praktično postali deo kulturne ikone.²⁶

Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade.: 329-340. P.336

²¹ Thomas. G. (2000): *How to design logos, symbols and icons*, North Light Books, Ohio.

²² Woodman, J.W. (1997): *Twentieth-Century Design*, Oxford University Press, New York.

²³ Trandafilović, Igor (2006): *Ime, logo, boja*, Bigz Publishing, Beograd.

²⁴ Pavlović. M. (2004): *Odnosi s javnošću, Megatrend univerzitet primenjenih nauka*, Beograd.

²⁵ Trandafilović, Igor (2006): *Ime, logo, boja*, Bigz Publishing, Beograd.

²⁶ deChematomy, L., A. (2001): Model for Strategicallz Building Brands, *Brand Management*, Vol 9, No 1: 32-44.

Današnji proizvođači moraju da kreiraju razlike, bazirane na imidžu, između njenih i konkurentskih proizvoda. Logotipi su postali centralni fokus mnogih brendova, kako je običaj sa mnogim modnim etiketama danas i sam logotip je ponekad proizvod.²⁷

U modernoj eri dizajn korporativnih logotipa se razvija ubrzano i dobija sve značajniju ulogu u identifikaciji i diferencijaciji proizvoda. Brendovi šalju poruke svojim potrošačima da su njihovi proizvodi ili usluge superiorniji od njihovih konkurenata na tržištu.²⁸

Dokaz o emocionalnoj povezanosti brenda Epl sa njegovim potrošačima su mnogobrojni izveštaji koji tvrde da neki klijenti na računarima kompanije Del na poslu, preko postojećeg logotipa, lepe nalepnice sa logotipom kompanije Epl, jer im to pomaže da se osećaju opuštenije i konfornije. Ove popularne nalepnice ukrašavaju sve vrste elektronske opreme, od televizijskog prijemnika pa do muzičkih instrumenata. Kada je kompanija Epl odlučila da promeni svoj logotip, veliki broj potrošača je reagovao vrlo emotivno, pa su kompaniju pretrpavali mejlovima u kojima su zahtevali da odustanu od svoje namere i vrate stari logotip. Potrošači koji nose na odeći određeni logotip pokazuju svoj ponos i sposobnost da iskažu svoj stav.²⁹

Časopis Gardijan na temu „Tajne uspeha brenda Epl kao brenda koji predstavlja životni stil“ prenosi izjavu Žil Amelio, koja kaže da je: „Epl jedini brend u industriji računara koji ujedno predstavlja i životni stil i to je jedini brend prema kome potrošači osećaju strast.“³⁰

Ljudi prosto vole da budu deo brenda. Na taj način imaju osećaj da podsvesno pripadaju određenoj religiji. Oni iskazuju svoje mišljenje i na taj način zadovoljavaju svoju osnovnu ljudsku potrebu da pripadaju, da postanu deo plemena, koje kao i oni, deli iste težnje i vrednosti.³¹

4. Psihologija boja u dizajnu

Odgovarajući dizajn logotipa kompanije je važan i složen proces. Logotip treba da ispunjava funkciju pružanja jasne slike koja se razlikuje od konkurenata i da komunicira setom zajedničkih asocijacija.³²

²⁷ Klein, N. A. (1999): *No Logo*, Picador USA, New York.

²⁸ Dickinson, P., Svenson, N. (2000): *Beautiful Corporations: Corporate Style in Action*, Financial Times-Prentice Hall, New York.

²⁹ Poster, M. (1990): *The mode of Information*, University of Chicago Press, Chicago.

³⁰ Johnson, B. (2005): „The coolest player in town“, *The Guardian*, 22.11.2005. p. 10.

³¹ Atkin, Douglas (2004): *The Coultling of Brands: When the Customers Become True Believers*, Penguin Group, New York.

³² Kohli, C., Suri, R. & Thakor, M. (2002): Creating effective logos: insights from theory and practice, *Business Horizons*, 45(3): 58-64.

Različiti elementi brenda značajno doprinose formiranju pozitivnih ili negativnih percepcija prema brendu.³³ Formiranje ovih percepcija je direktna funkcija odabira odgovarajućih boja, s obzirom na to da svaka boja odražava određene specifične emocije.³⁴ Snažno je naglašeno da ista boja može izazivati različite emocije u zavisnosti od konteksta.³⁵ Na primer, crvena boja može biti povezana sa negativnim emocijama kao što su opasnost i agresivnost, ali i sa pozitivnim kao što su rast i uzbuđenje.³⁶ Boja može imati važnu ulogu u mentalnom zdravlju, poboljšavanjem celokupnog emocionalnog stanja.³⁷ Postoji recipročna interakcija između boje i emocija, određena osećanja povezana su sa bojom i mogu da prizovu sećanja, osećanja i emocije.³⁸

Na primer, „crvena boja“, kako su pokazala istraživanja, izaziva značajnu ambivalentnu emocionalnu asocijaciju, jer se može pozitivno povezati sa toplinom, ljubavlju i srećom ili negativno sa opasnošću, besom ili tugom.³⁹ Hil i Barton su naveli da kod mnogih životinja, uključujući i neke vrste primata, dominacija u agresivnim susretima (tj. Superiorna fizička kondicija) je signalizirana jarko crvenom oksidiranom krvlju koja je vidljiva na visoko vaskulariziranoj goljoj koži.⁴⁰ Pokazalo se da veštačka crvena boja (npr. na trakama za noge) signalizira dominaciju kod životinja, oponašajući prirodni fiziološki proces.⁴¹ Kod ljudi, u agresivnim susretima, testosteronski talas stvara vidljivo crvenilo na licu, dok strah može dovesti do bledila.⁴² Hil i Barton tvrde da se paralela između

³³ Walsh, M. F., Winterich, K. P., & Mittal, V. (2010): Do logo redesigns help or hurt your brand? The role of brand commitment. *Journal of Product & Brand Management*, 19(2): 76 – 84.

³⁴ Adir, V., Adir, G., Pascu, N. E., & Dobrescu, T. (2015): Graphic symbols in logo design. *Global Journal on Humanities and Social Sciences*, 1(1): 295-300.

³⁵ Pryke, S.R., Andersson, S., Lawes, M J., & Piper, S.E. (2002): Carotenoid status signaling in captive and wild red-collared widowbirds: independent effects of badge size and colour, *Behavioral Ecology*, 13(5): 622–631.

³⁶ Bagchi, R. & Cheema, A. (2013): The effect of red background colour on willingness-to-pay: The moderating role of selling mechanism. *Journal of Consumer Research*, 39(5): 947-960.

³⁷ Lev-Wiesel R., Daphna-Tekoha, S. (2000): “The self-revelation through color technique: understanding clients’ relations with significant others, silent language, and defense mechanisms through the use of color,” *American Journal of Art Therapy*, vol. 39, no. 2: 35–41.

³⁸ Ibid

³⁹ Boyatzis C. J., Varghese, R. (1994): “Children’s emotional associations with colors,” *The Journal of Genetic Psychology*, vol. 155, no. 1: 77–85.

⁴⁰ Hill, R.A., Barton, R.A.(2005): Redenhances human performance in contests. *Nature* 435: 293.doi:10.1038/435293a

⁴¹ Cuthill, I.C., Hunt, S., Cleary, C., & Clark, C. (1997): Colorbands, dominance, and body mass regulation in male zebrafinches (*Taeniopygia guttata*), *Proc.R. Soc.Lond.B.Sci.* 264: 1093–1099.doi:10.1098/rspb.1997.0151

⁴² Drummond, P.D., Quay, S.H.(2001): The effect of fexipressin on cardiovascular reactivity and facial blood flow in Chinese and Caucasians. *Psychophysiology* 38, 190–196. doi:10.1111/1469-8986.3820190

ljudi i životinja prisutnih na fiziološkom nivou može proširiti i na veštačke stimulanse, tako da nošenje crvene boje na sportskim takmičenjima može predstavljati dominaciju i dovesti do konkurentske prednosti.⁴³

Uspešna vizuelna komunikacija kompanije održava lojalnost kupaca i stvara jake emotivne veze između potrošača i proizvođača.⁴⁴ Boja, kao jedan od elementa logotipa igra značajnu ulogu,⁴⁵ jer „boje su senzacija, a ne supstanca“.⁴⁶ U savremenoj psihologiji, ali i sociologiji i filozofiji saglasni su da boja ne pripada samo fizičkom svetu. Bojom se predstavljaju psihološka i duhovna stanja. Percepcija boja mnogo zavisi od čulnog sistema. Može izazvati osećaj koji proizilazi iz spoja fizičkih i psiholoških informacija provučenih kroz neurosenzorni sistem čoveka. Reč boja je odomaćen turski naziv (boya) koji označava složen vizuelni doživljaj, koji nastaje dejstvom različitih elektromagnetnih talasa na receptore u oku. U fizičkom smislu, boje su jedan od vidova elektromagnetnog zračenja, raspoređenih duž spektra plavo-žuto-crveno i u međusobnim prelaznim bojama. Na utiske različitih boja utiču različite frekvence svetlosti. U prirodi postoji mnoštvo talasa koje ljudsko oko nije u stanju da registruje. Dobar primer su infracrveni i ultraljubičasti talasi, koji čoveku jedino uz pomoć dodatnih pomagala savremene tehnologije postaju vidljivi. Boje imaju veliku ulogu na skretanje pažnje, izazivanje interesa i na kraju na donošenje odluke. Stav potrošača prema bojama i istraživanja njihove emocionalne nosivosti bitno opredeljuju koloristička rešenja u dizajniranju proizvoda i njihovih logotipa. Pogrešni izbor boja doveo je do mnogih gubitaka koje su pogodile veliki broj kompanija. Američki institut za boje, pokazao je u eksperimentima da nije jednostavno sačiniti idealan balans boja. Međutim, potvrdili su da se izražajnost boja zasniva na kvalitetu svetlosne energije koja utiče na motorno ponašanje i cirkulaciju krvi.⁴⁷

Boje mogu biti tople i hladne i razlikuju se po tome što neka boja može da „plamti u samoj sebi, dok druga više zrači na okolinu. Taj kontrast je najizraženiji kod crvene boje, svetlo žuta je nepodnošljiva, kao piskavi zvuk roga“, tamnoplava ponire do „duboke ozbiljnosti svih stvari“, dok svetlo plava postiže „stišani mir.“⁴⁸

⁴³ Hill, R.A., Barton, R.A.(2005): Redenhances human performance in contests. *Nature* 435: 293.doi:10.1038/435293a

⁴⁴ Baltezarevic, R., Baltezarevic, V. (2015); „Impact of visual communication on consumer behavior“, In:Marketing, business law and transformational governance, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade: 66-79.

⁴⁵ Seimiene, E. & Kamarauskaite, E. (2014): “Effect of brand elements on brand personality perception“, In *Procedia -Social and Behavioral Sciences*,156(26): 429–434. Paper presented in 19th International Scientific Conference on Economics and Management 2014 (ICEM-2014).

⁴⁶ Friedman, J.S. (1947): *History of Color Photography*, Focal Press, New York. p.47

⁴⁷ Pavlović. M. (2004): *Odnosi s javnošću, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd.*

⁴⁸ Arnhajm, Rudolf (1971): *Umetnost i vizuelno opažanje*, Beograd. P.305

Najpopularnija boja na svetu je plava.⁴⁹ Boje mogu imati različitu simboliku, odnosno pozitivna i negativna značenja.⁵⁰

Istraživači su utvrdili da zelena boja može da poboljša sposobnost čitanja. Neki studenti postavljanjem zelenog transparentnog lista papira preko lektire povećavaju brzinu razumevanja i čitanja. Ova boja je dugo bila simbol plodnosti i u srednjem veku se koristila na venčanjima. Čak i danas američka kompanija bombona M & M, za zelenu boju ambalaže svoga brenda kaže da na taj način šalju seksualnu poruku.⁵¹ Plava boja je takođe opisana kao omiljena boja većine ljudi, naročito među muškom populacijom. Ona izaziva osećaj smirenosti i spokoja. Opisuje se kao mirna, uredna i sigurna, međutim može stvoriti i osećaj rezervisanosti i tuge. Koristi se često za dekoraciju kancelarija, pošto su ljudi produktivniji u plavom okruženju, kako su pokazala neka istraživanja. Ponekad nutricionisti preporučuju uzimanje hrane plave boje, gojaznim osobama, pošto je plava boja „najmanje ukusna“. U prirodi ova boja često upozorava na znak kvarenja ili otrov. Narandžasta boja može izazvati osećanja. Podstiče da se setimo osećaja uzbuđenja, entuzijazma i topline. Narandžasta se često koristi za privlačenje pažnje (saobraćajni znaci i oglašavanje). Crna je boja senzacije iako je proizvod odsustva svetlosti. Često se koristi kao simbol pretnje ili zla, ona je i pokazatelj moći, formalnosti i sofisticiranosti. U modnoj industriji crno je popularna boja koja se često koristi, a glavni razlog je taj što ostavlja utisak mršavosti. Bela ne predstavlja samo odsustvo boje, ona je takođe i pozitivna i žestoka. Ona predstavlja nevinosti čistotu. Stvara osećaj prostora ili ga dodatno ističe. Opisana je kao hladna, blaga i sterilna. Prostorija koja je ofarbana u belo može delovati prazno i neprijateljski. To je jedan od glavnih razloga zbog koga bolnice koriste belu boju, kako bi stvorili osećaj sterilnosti i čistoće. Braon je boja koja izaziva osećaj snage i pouzdanosti, ali i osećaj tuge i izolacije, dok umu donosi osećaj topline i bezbednosti. Roze je obično povezana sa ljubavlju i ima umirujući efekat na posmatrača. Ponekad se koristi u zatvorskim ustanovama za smirivanje zatvorenika. Međutim, psiholozi su pokazali da roze ima umirujući efekat, samo u početku, zatvorenici često postaju još uznemireniji nakon što se naviknu na prisustvo ove boje. Ljubičasta boja je boja moći i bogatstva, ali i duhovnosti i mudrosti. Žuta se često doživljava kao živahna i topla, iako najmanje prija oku zbog velikih količina svetlosti koju reflektuje. Ova boja može da izazove osećaj besa i frustracije.⁵²

⁴⁹ Vaughan, Tay (2002): *Multimedija*, Impresum, Čačak, 2002.

⁵⁰ <https://www.klix.ba/lifestyle/modailjepota/boje-njihovo-znacenje-i-skrivena-poruka/070528054> (22.06.2019).

⁵¹ <http://psychology.about.com/od/sensationandperception/a/colorpsych.htm> (22.06.2019).

⁵² <http://psychology.about.com/od/sensationandperception/a/colorpsych.htm> (22.06.2019).

Zaključak

Proizvodi i ljudi u sadašnjosti žive svoje živote kroz brendove. Brend daje potrošačima identitet i obogaćuje njihovo životno iskustvo. U savremenom društvu, brend sve više oživljava i uspostavlja dublju, trajnu vezu sa svojim potrošačima.

Sve odluke se u suštini donose na osnovu emocija, pa tako i odluke o kupovini. Logotip treba dizajnirati vizionarski, orijentisati ga ka emocijama i integrisati i kreirati iz duše. Trebalo bi da deluju iskreno dok saopštavaju poruku kompanije njenim potrošačima.

Kompanije pokušavaju da istraže kako da od logotipa načine „živo biće” koje će snažno i veoma pozitivno podsticati svest o brendu. Jednostavnost i fokusiranost su jedini put ka budućnosti logotipa. Dobrim izborom vizuelnih elemenata, kao i adekvatnim izborom boja dizajneri mogu da pogode pravo u cilj i pažljivim dizajnom da izazovu željenu pozitivnu emociju kod potrošača. Na tržištu je trenutno prisutno veliko šarenilo identiteta kompanija. Stilovi se brzo menjaju i kompanijama je teško da postignu konstantnu aktuelnost i da na kraju budu kao relevantni i prihvaćeni. To je glavni razlog zbog koga dizajn logotipa, najvažnijeg obeležja brenda, treba vremenom menjati u skladu sa promenom filozofije svake generacije.

U našem novom virtuelnom svetu u kojem se pravila iznova stvaraju, logotip ne predstavlja samo fizičku oznaku, već služi i kao kulturna spona među ljudima. Dizajn slova kao način za prenošenje poruke u kombinaciji sa pravim izborom boja, predstavlja važan vizuelni element brendiranja i može da se koristi za izazivanje snažnih emocionalnih konotacija.

Literatura:

- Arnhajm, Rudolf (1971): *Umetnost i vizuelno opažanje*, Beograd.
- *Atkin, Douglas (2004): The Coultling of Brands: When the Customers Become True Believers, Penguin Group, New York.*
- Adir, V., Adir, G., Pascu, N. E., & Dobrescu, T. (2015): Graphic symbols in logo design. *Global Journal on Humanities and Social Sciences*, 1(1): 295-300.
- Bagchi, R. & Cheema, A. (2013): The effect of red background colour on willingness-to-pay: The moderating role of selling mechanism. *Journal of Consumer Research*, 39(5): 947-960.
- Baltezarević, V., Baltezarevic, R.: (2015). „Emotional communication - a new leadership approach“, In Challenges to promoting entrepreneurship, leadership and competitiveness, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade.: 329-340.
- Baltezarevic, R., Baltezarevic, V. (2015): ”Impact of visual communication on consumer behavior“, In:Marketing, business law and transformational governance, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade: 66-79.

- Baltezarević, R. (2016). Emocionalno brendiranje kao način komunikacije sa potrošačima. Godišnjak FKM, Univerzitet Džon Nezbit, Beograd:125-136.
- Baltezarević, V. & Baltezarević, R. (2017): Zaštita privatnosti na internetu-evropski model, Megatrend Review, Vol. 14 (1). pp. 241-252. ISSN 1820-3159; COBISS. SR-ID 116780812. UDK 004.738.5316.774.
- Baltezarević, B., Baltezarević, R. & Baltezarević, V. (2018): Aktivnosti starijih osoba na onlajn društvenim mrežama (Activities of older people online on social networks), Megatrend Review. Vol. 15, № 3, 2018: 157-172, ISSN 1820-3159, COBISS.SR-ID 116780812, UDK 316.472.4-053.9
- Boyatzis C. J., Varghese, R. (1994): "Children's emotional associations with colors," *The Journal of Genetic Psychology*, vol. 155, no. 1: 77-85.
- Vaughan, Tay (2002): *Multimedija*, Impresum, Čačak, 2002.
- Walsh, M. F., Winterich, K. P., & Mittal, V. (2010): Do logo redesigns help or hurt your brand? The role of brand commitment. *Journal of Product & Brand Management*, 19(2): 76 – 84.
- Woodman, J.W. (1997): *Twentieth-Century Design*, Oxford University Press, New York.
- Gobe, M. (2006): *Emocionalno brendiranje: nova paradigma povezivanja brendova sa ljudima*, Mass Media International, Beograd.
- deChematony, L., A. (2001): Model for Strategically Building Brands, *Brand Management*, Vol 9, No 1: 32-44.
- Dickinson, P., Svenson, N. (2000): *Beautiful Corporations: Corporate Style in Action*, Financial Times-Prentice Hall, New York.
- Drummond, P.D., Quay, S.H. (2001): The effect of facial expression on cardiovascular reactivity and facial blood flow in Chinese and Caucasians. *Psychophysiology* 38, 190-196.doi:10.1111/1469-8986.3820190.
- Ind, N. (1996): *Korporacijski imidž*, Clio, Beograd.
- Johnson, B. (2005): „The coolest player in town“, *The Guardian*, 22.11.2005. str. 10.
- Kepferer, J.N. (1997): *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*, Editions of Organization, Paris.
- Klein, N. A. (1999): *No Logo*, Picador USA, New York.
- Kohli, C., Suri, R. & Thakor, M. (2002): Creating effective logos: insights from theory and practice, *Business Horizons*, 45(3): 58-64.
- Lev-Wiesel R., Daphna-Tekoha, S. (2000): "The self-revelation through color technique: understanding clients' relations with significant others, silent language, and defense mechanisms through the use of color," *American Journal of Art Therapy*, vol. 39, no. 2: 35-41.
- Milosavljević, M. (1998): *Marketing*, Megatrend Univerzitet, Beograd.
- Morgan, C.L. (1999): *Logos: Logo, Identity, Brand, Coulture*, Rotovision, Switzerland.
- Muschamp, H. (1999): *Seducative Objects with a Slz Sting*, New York Times, 02. Jul, p.12.

- Pavlović. M. (2004): *Odnosi s javnošću, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd.*
- Poster, M. (1990): *The mode of Information, University of Chucago Press, Chicago.*
- Pryke, S.R., Andersson, S., Lawes, M J., & Piper, S.E. (2002): Carotenoid status signaling in captive and wild red-collared widowbirds: independent effects of badge size and colour, *Behavioral Ecology*,13(5): 622–631.
- Rand. P. (1994): *Design, Form and Chaos*, Mosserberg Company Inc., Indiana.
- Milovanović, S., Lukinović, M., & Baltezarević R. (2018): Lični brend i integrisano marketing komuniciranje. *Megatrend Review*, Vol. 15 (1). pp. 177-186. ISSN 1820-3159; COBISS.SR-ID 116780812. UDK 658.8:005.322.
- Seimiene, E. & Kamarauskaite, E. (2014): “Effect of brand elements on brand personality perception“, In *Procedia -Social and Behavioral Sciences*,156(26): 429–434. Paper presented in 19th International Scientific Conference on Economics and Management 2014 (ICEM-2014).
- Selame, E.(1988): *Developing a corporate identity: how to stand out in tho crowd*, Cabridge books, MA, USA.
- Trandafilović, Igor (2006): *Ime,logo,boja*, Bigz Publishing, Beograd.
- Thomas. G. (2000): *How to design logos, symbols and icons*, North Light Books, Ohio.
- Friedman, J.S. (1947): *History of Color Photography*,Focal Press, New York.
- Hill, R.A., Barton, R.A.(2005): Redenhances human performance in contests. *Nature* 435: 293.doi:10.1038/435293a
- Howadr, S. (1999): *Put your hart in it*, Hiperion, New York.
- Cuthill, I.C., Hunt, S., Cleary, C.,& Clark, C. (1997): Colorbands,dominance, and body mass regulation in male zebrafinches(*Taeniopygiaguttata*), *Proc.R. Soc. Lond.B.Sci.* 264: 1093–1099.doi:10.1098/rspb.1997.0151

Elektronska Literatura:

- <https://www.klix.ba/lifestyle/modailjepota/boje-njihovo-znacenje-i-skri-vena-poruka/070528054> (22.06.2019.)
- <http://psychology.about.com/od/sensationandperception/a/colorpsych.htm> (22.06.2019.)

THE INFLUENCE OF COLORS IN THE EMOTIONAL LOGO DESIGN

Abstract: *This paper presents the importance of colors, i.e. their adequate choice when designing the logotype of companies and their products and / or services. Many researches, primarily in the field of psychology, agree that colors can positively or negatively affect the emotions of consumers. Companies often suffer great losses due to inadequate approach to this problem, by not adapting the colors of their logotypes to consumer needs. Colors, logotypes, signs and company name are integral elements of the corporate identity of one company, and as such, they make first contact with consumers. They communicate with them, primarily by influencing their senses, in the first place to the sense of the sight. By adequate communication, an emotional relationship is established between the company and the consumer, which is the main precondition for creating emotional connections. The result of such relationships creates a sincere relationship, confidence building and ultimately long-term consumer loyalty. By neglecting, above all, graphic elements of corporate identity, companies come into a situation not to achieve the recognition and uniqueness of their brands, and thus the chances of surviving, with strong competition on the market, are reduced to a minimum.*

Keywords: *Color, Sign, Logo, Emotional Branding, Visual Communication.*

PERFORMING THE ACTIVITIES OF TRAVEL AGENCIES IN SERBIA DURING THE COVID 19 VIRUS PANDEMIC

Summary: *This paper aims to show the extent to which travel agencies in Serbia are ready to operate in crises, such as the current one caused by the Covid 19 virus pandemic, and what consequences such a pandemic can have on the entire tourism industry of a country. To achieve these goals, data from various researches conducted during 2020 on the impact of the Covid 19 pandemic on the world tourism industry were used, as well as relevant statistical data from international organizations and state institutions of the Republic of Serbia. The paper concluded that travel agencies are highly dependent on state aid, but these resources are also limited. All solutions proposed by the Government of the Republic of Serbia are time-limited until the end of 2021 when there is hope that the virus will weaken, in which the planned vaccination of the population should play a major role. For travel agencies to be able to overcome situations such as the virus pandemic in the future, they need to work on new programs and adapt to new target groups and markets. New sales channels need to be opened, in case of some new crises, so that the agencies are ready and able to survive under the given circumstances.*

Keywords: *travel agencies, Covid 19, crisis, tourism.*

* Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja, University of Kragujevac, Serbia; racapn@gmail.com

** Faculty of Sciences Nis, Serbia; krsticmilo3@gmail.com

*** Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja, University of Kragujevac, Serbia; marija.lakicevic@kg.ac.rs

1. Introduction

The tourism industry represents a significant part of the global economy. However, tourism demand is very sensitive to crisis events, such as economic crises, epidemics, pandemics, natural disasters and terrorist attacks.¹ The tourism sector was hardest hit by the outbreak of the Covid 19 pandemic and suffered heavy financial losses. At this moment (end of December 2020), there are still no indications when recovery could occur. According to the UNWTO, the losses incurred are up to five times higher than those caused by the global financial crisis more than ten years ago. The same situation affected the tourism sector in the Republic of Serbia. The loss in 2020 is estimated to be more than a billion euros. A large number of people who were employed in tourism lost their jobs, some companies stopped working. During March and April 2020, the Serbian government invested some limited resources to support the sector, hoping that the coronavirus would lose intensity during the summer and that the economy, including tourism, would continue to function normally, but the coronavirus expansion exceeded all expectations. Problems remain, and the pandemic is not over, although the process of vaccination of the population has been initiated in many countries, including Serbia.

The pandemic affected travel agencies, both those dealing with receptive tourism and agencies dealing with the organization of travel arrangements abroad, mostly in the summer and winter months, during vacations and holidays. The paper presents the problems that travel agencies encountered in Serbia in 2020 caused by the corona virus pandemic of the official name Covid 19, the consequences felt by the domestic economy and the tourism sector itself, as well as proposals and concrete solutions presented at the end of 2020 by the Government of the Republic of Serbia and several associations of travel agencies in order to protect the tourism sector and preserve jobs. All the proposed solutions are time-limited until the end of 2021 when there is hope that the virus will weaken, in which the planned vaccination of the population should play a big role.

2. The global impact of the Covid 19 pandemic on the tourism industry

At the beginning of 2020, the Covid 19 pandemic appeared among the residents of Europe. The pandemic can be seen as a potential “game-changer” in tourism and travel^{2, 3}. The tourism industry, especially internationally, has diffi-

¹ Luković, S., Stojković, D. (2020): Covid - 19 pandemic and global tourism, *Hotel and Tourism Management* 8 (2): 79 -87.

² Hall, C.M., Scott, D., and Gössling, S. (2020): Pandemics, Transformations and Tourism: Be Careful What You Wish for. *Tourism Geographies*, first published 28 April, Available at: <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131> (Accessed on 24.12.2020).

³ Gössling, S., Hall, C.M., and Scott, D., (2020): Pandemics, Tourism and Global Change: a Rapid Assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, first published 27 April,

culty coping with crises or disasters, as it poses a potential risk to the health and safety of tourists⁴ (Estevão & Costa, 2020). According to the data of the World Health Organization (WHO)⁵, as of January 2, 2021, 84,944,864 people were infected with the Covid 19 virus in the world, of which 1,842,771 people have died. Tourism depends on how much freedom people have to travel from one place to another, and when a situation such as a virus pandemic occurs, then those trips are made much more difficult or people stop traveling altogether. There are numerous reasons for that, from closing borders, quarantine in countries, banning flights to airline companies, banning sailing on tourist ships and docking in ports, banning or restricting any gatherings, closing hotels, restaurants, bars. Another reason is the fear of infection and concern for one's health, due to the growing number of cases of people infected with the Covid 19 virus.

According to Matiza⁶, the world tourism industry has faced various challenges, which are reflected on the one hand in tourist demand (health, social and psychological risk is present), and on the other hand in the tourist offer (closing down many companies in the tourism sector, job losses, significantly increased fiscal deficit).

According to the United Nations World Tourism Organization⁷, international tourism could experience a decline of as much as 80% by the end of 2020 (the last report in January-October was 72%), which would mean a decline in tourist arrivals by more than one billion by the end of 2020 (and according to confirmed data in January-October, the number has already reached 935 million fewer tourists compared to 2019). Over 100 million jobs in the tourism industry are at risk, including air transport, the transport sector, and catering.

The pandemic of the Covid 19 virus (better known as the corona virus) has caused significant economic, social, and societal disturbances globally⁸. The world economy has been forced to make rapid changes and adapt to the condi-

Available at: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708> (Accessed on 24.12.2020).

⁴ Estevão, C., and Costa, C. (2020): Natural disaster management in tourist destinations: a systematic literature review. *European Journal of Tourism Research*, 25, 2502, Available at: <https://ejtr.vumk.eu/index.php/about/article/view/417> (Accessed on 29.12.2020.).

⁵ WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard, Available at: <https://covid19.who.int/> (Accessed on 02.01.2021).

⁶ Matiza, T. (2020): Post-COVID-19 crisis travel behaviour: towards mitigating the effects of perceived risk. *Journal of Tourism Futures*. Available at: <https://doi.org/10.1108/JTF-04-2020-0063> (Accessed on 24.12.2020).

⁷ UNWTO. (2020a). *Impact assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism*, Updated December 2020. Available at: <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism> (Accessed on 24.12.2020)

⁸ Sumner, A., Hoy, C. and Ortiz-Juarez, E. (2020): Estimates of the impact of COVID-19 on global poverty. WIDER Working Paper 2020/43. UNU-WIDER, Available at: <https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2020/800-9> (Accessed on 29.12.2020).

tions caused by the Covid 19 virus pandemic, and this situation has not escaped any sector, from international trade, finance, manufacturing, and services⁹.

The nature of the tourism industry is such that the consequences of the Covid 19 pandemic can be seen in all tourism activities¹⁰. Covid 19 has irreversibly caused changes in the world economy that have manifested themselves strongly in the tourism sector, acting very negatively on tourist demands and international travel, especially due to limited movement of people and quarantine in certain countries¹¹.

Besides, this crisis has been felt most in the hospitality industry, which employs a large number of workers globally and is significantly vulnerable to any market shocks, such as the outbreak of a global virus pandemic¹².

McKinsey published a blog in mid-April 2020 entitled "The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal"¹³. The governments of the most powerful EU countries, large tourist operators, and airlines are aware of the fact that tourist travel is moving into a completely new way of doing business and organizing, but no one can say for sure what it will look like. Everyone firmly believes that everything will return to normal very soon and will do everything to make the tourist economy recover and to continue traveling as soon as adequate conditions are met. But the Covid 19 pandemic has left deep traces in all aspects of the economy, so to think that "everything will be the same again" would be unusual and unrealistic, to say the least. The experience of the tourism industry with the Covid 19 virus pandemic should be fully exploited, even when the pandemic is one day completely brought under control, to create a tourism sector that will be more resilient to the various crises in the future. "The Covid 19 pandemic needs to rethink the global model of tourism

⁹ Ma, C., Rogers, J. H. and Zhou, S. (2020): Modern Pandemics: Recession and Recovery (June 2020).

Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3565646> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3565646> (Accessed on 28.12.2020).

¹⁰ Chinazzi, M., Davis, J. T., Ajelli, M., Gioannini, C., Litvinova, M., Merler, S., ... and Viboud, C. (2020): The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. *Science*, 368(6489), 395-400, Available at: <https://doi.org/10.1126/science.aba9757> (Accessed on 26.12.2020).

¹¹ Hoque, A., Shikha, F. A., Hasanat, M. W., Arif, I. and Hamid, A. B. A. (2020): The effect of Coronavirus (COVID-19) in the tourism industry in China. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(1), 52-58. (Accessed on 26.12.2020).

¹² Chang, C.L., McAleer, M. and Ramos, V. (2020): A Charter for Sustainable Tourism after COVID-19, *Sustainability*, 12(9), 3671 Available at: <https://doi.org/10.3390/su12093671> (Accessed on 26.12.2020).

¹³ McKinsey and Company. (2020): *The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal*, Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-future-is-not-what-it-used-to-be-thoughts-on-the-shape-of-the-next-normal#> (Accessed on 23.12.2020)

growth, due to the many interrelated risks of travel organization globally, but also to the contribution of the tourism sector to climate change¹⁴.

Even if they had the freedom to travel wherever they wanted, tourists could hardly avoid regions and destinations that were not affected by the corona virus, since the virus has affected practically the entire world. Because of this global expansion, Covid 19 differs from all the crises and phenomena seen so far that have befallen the tourism sector¹⁵.

The Covid 19 virus pandemic and the economic changes it has caused in the tourism industry of many countries around the world affected by it have become the subject of numerous studies^{16, 17, 18, 19, 20}, but what is certain is that no one can yet draw concrete conclusions and make assessments in which direction the whole situation may develop in the future. Also, based on some of these researches, there is no further intention to observe the travels of future tourists after the end of the pandemic.

At the very end of 2020, some pharmaceutical companies from the United States and Germany, but also from Russia, China, and Great Britain, after several months of research, offered a vaccine against the corona virus, which the governments of some countries, including Serbia, began to use, vaccinating primarily the most vulnerable and oldest members of their population, health workers working in the Covid system and the chronically ill. The effectiveness of these vaccines will be shown in the coming months. Pharmaceutical giants have their own busi-

¹⁴ Gössling, S., Hall, C.M. and Scott, D., (2020): Pandemics, Tourism and Global Change: a Rapid Assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, first published 27 April, Available at: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708> (Accessed on 24.12.2020).

¹⁵ UNWTO. (2020b): *Covid 19 Related Travel Restrictions, a Global Review for Tourism*, First Report as of 16 April 2020. Madrid.

¹⁶ Brouder, P., Teoh, S., Salazar, N. B., Mostafanezhad, M., Pung, J. M., Lapointe, D., ... and Clausen, H. B. (2020): Reflections and discussions: tourism matters in the new normal post COVID-19. *Tourism Geographies*, 1-12, Available at: <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1770325> (Accessed on 24.12.2020).

¹⁷ Zenker, S. and Kock, F. (2020): The coronavirus pandemic—A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism Management*, 81, 104164. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104164> (Accessed on 24.12.2020).

¹⁸ Jamal, T. and Budke, C. (2020): Tourism in a world with pandemics: local-global responsibility and action. *Journal of Tourism Futures*, 6(2), 181-188, Available at: <https://doi.org/10.1108/JTF-02-2020-0014> (Accessed on 24.12.2020).

¹⁹ Yang, Y., Zhang, H. and Chen, X. (2020): Coronavirus pandemic and tourism: Dynamic stochastic general equilibrium modeling of infectious disease outbreak. *Annals of Tourism Research*, 83, 102913 Available at: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102913> (Accessed on 24.12.2020).

²⁰ Abu Bakar, N. and Rosbi, S. (2020): Effect of coronavirus disease (COVID-19) to tourism industry. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)*. 2020; 7(4). Available at: <https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.74.23>, ISSN: 2349-6,189. (Accessed on 23.12.2020)

ness and especially financial interests which, as a rule, transcend the borders of states, because in the modern world they are globalized by their nature.²¹ The Covid 19 virus pandemic showed “how sensitive humans are, and how their plans can be disrupted in a short time without them being able to react in the right way and on time”²². What is already certain is that the tourism industry will have a long and difficult recovery from the crisis caused by the pandemic²³.

3. The tourism sector in Serbia before coronavirus

Serbia has not yet managed to use even half of its tourist potentials, although it has a good geographical position, beautiful nature and is well connected with the countries of the region, as well as with leading European countries, but also with major world countries such as the USA, Russia, and China. Unfavourable circumstances for the tourist sector in Serbia were: bad political situation, wars and the period of economic sanctions during 1990s. There is also a period of political changes that has accompanied the world, caused by the great World Economic Crisis of 2008, which did not bypass Serbia either. Since then, in the last few years a great progress has been made in the tourist industry. However with the occurrence of Covid 19 a greater decline has occurred in this important branch of the economy, than in 2008.

Since 2014, the tourism sector in Serbia has been in full swing, although that season did not show any promise due to unfavorable weather conditions, the results improved from year to year, there was an expansive growth of the tourism sector, as earnings from tourism were increasing. The tourism sector in Serbia contributed to GDP with 0.8% in 2001, and in 2018 that percentage was 2.4%. During 2019, the growth of total guest arrivals and overnight stays was 7%. In 2019, 1.4 billion euros of tourism revenue was generated compared to 1.2 billion a year earlier²⁴. All predictions were that 2020 will be the best year for the tourism sector in Serbia since 1989, as evidenced by data for January and February 2020, when the number of tourist arrivals increased by 21%, and the number of overnight stays by 22%. The largest visit to Serbia was brought by tourists from the surrounding countries, but there was also an increase in the number of arrivals from Turkey, Greece, as well as more distant countries such

²¹ Rabrenović, Mihajlo, Stošić, Sanja i Stamenović, Milorad. (2016): Značaj strategijskog upravljanja za klinička ispitivanja. *Pravni život*.

²² Antonio, S. (2020): The Tourism Industry and the Impact of COVID 19: Scenario and Prospects, *Global Journey Consulting*, 2020.

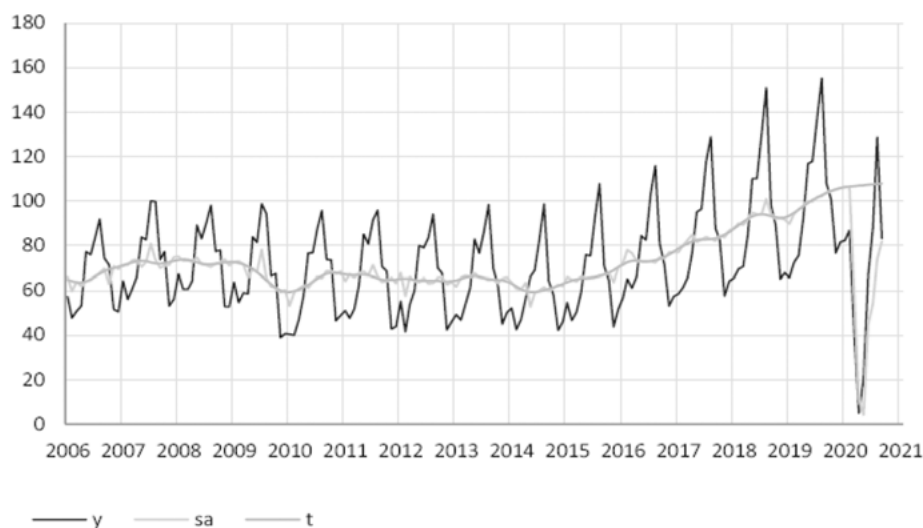
²³ Nepal, S. K., (2020): Travel and tourism after COVID-19 – business as usual or opportunity to reset? *Tourism Geographies*, 1470-1340. Available at: <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1760926> (Accessed on 24.12.2020).

²⁴ Statistical Office of the Republic of Serbia (2020): Trends - III quarter 2020, Available at: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2020/pdf/G20208005.pdf> (Accessed on 23.12.2020)

as Russia, China, and the United States. In March 2020, as a consequence of the Covid 19 virus pandemic, there was a complete decline in the tourism industry in Serbia in all industries, starting with the state of emergency imposed in the country, which led to flight bans, interruption of international and intercity bus traffic, closing of borders, cancellation of tourist arrangements both in domestic hotels and contracted arrangements of foreign tourist destinations, in the first place in countries that are favorite vacation destinations of Serbian tourists, such as Greece, Montenegro, Spain, while some countries during the summer tourist season were open to Serbian citizens such as Croatia, Albania, Bosnia and Herzegovina, and even more distant Turkey and Egypt.

4. Business indicators of the tourism sector in 2020 in Serbia

In the period January – September 2020, 5.1 million overnight stays were registered, which was 36% less than in the same period the year before. The most significant year-on-year decline (94.6%) was registered in April according to the Statistical Office of the Republic of Serbia²⁵, while in later months a slightly higher number of overnight stays was realized, but still significantly lower than in the same period a year earlier (in July, August, and September a year-on-year decline of 35,9%, 17.1%, and 22.9% in a row).



Source: Statistical Office of the Republic of Serbia (2020), Trends - III quarter 2020.

Figure 1. Components of the time series of total tourist nights, indices (*y* - original series, *sa* - series with an excluded seasonal component, *t* - trend-cycle component, average 2019 = 100)

²⁵ Ibid.

According to the Statistical Office of the Republic of Serbia²⁶, in the period from January to September 2020, domestic tourists realized 4.1 million overnight stays, which is 16% less overnight stays than in the same period the year before. This group of tourists represents the majority of visitors in Serbia, ie. 80.8% of the total number of nights. It was expected that the tourist activity would mostly rely on domestic tourists, due to the closure of borders and the ban on flights. In the third quarter of 2020, the number of domestic tourists was 13% higher than in the same period in 2019. On the other hand, the visit of foreign tourists, which has grown from year to year in the last 20 years, did not continue in 2020 due to the corona virus pandemic. In the first nine months of 2020, foreign tourists realized almost 980 thousand overnight stays, which was almost 70% less than in the same period in 2019.

Table 1. *Tourist nights, quarterly indices (%)*
(comparison with the same period the year before)

	2018				2019				2020		
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
Total	110,7	113,9	113,4	109,1	103,9	107,2	105,6	116,6	98,3	28,1	74,9
Domestic tourists	109,2	113,6	110,2	106,7	101,3	107,6	105,4	113,6	101,5	39,3	113,0
Foreign tourists	113,5	114,5	118,6	112,3	108,3	106,4	105,8	120,6	93,2	8,9	17,9

Source: Statistical Office of the Republic of Serbia (2020), Trends - III quarter 2020.

The worst was the second quarter of 2020, due to the state of emergency that was in force in the country from March to June 2020. During that period, the decline in foreign tourist visits was 91% less than in 2019, and that percentage decreased slightly to 82% in the third quarter, when foreign tourist visits rose to slightly more than 241 thousands of tourists.

5. Effects of the corona virus on the business of travel agencies in Serbia

The sequence of events in the tourism sector of Serbia coincides with the rest of the world. The Serbian government declared an epidemic in early March, while a state of emergency was imposed in the country in the middle of the same month. These decisions in the tourism sector have triggered a mass cancellations of tourist arrivals of foreign tourists, as well as many domestic tourists. All student excursions in the country and abroad have also been cancelled. Travel agencies faced a situation of complete job loss and were about to close. Besides, the catering sector was hit due to the ban on the operation of the cafes and restau-

²⁶ Ibid.

rants and the limited gathering of people indoors. In the period from March to July 2020, as the intensity of the virus weakened and as the measures prescribed by the Government weakened, the number of domestic tourists increased, as the borders for Serbian citizens were still closed to Greece and Montenegro, the most common and the most visited destinations of Serbian tourists during the summer months and vacations. That is why a large number of domestic tourists decided to spend their vacation in spas and in the mountains in Serbia. However, the purchasing power of domestic tourists is not enough to cover the losses caused by the interruption of business in early March. Travel companies barely managed to cover the running costs and taxes, while credit indebtedness was prolonged. A large number of people were losing their jobs every day, and travel agencies were about to close. According to the National Association of Tourist Agencies of Serbia, unless some drastic measures are introduced, half of the people working in the tourism sector will lose their jobs. The state has introduced economic measures to help domestic businesses and to stabilize the economy²⁷. Modern management is an expression of the multidisciplinary of science and practice.²⁸

Fiscal measures, financial assistance, and liquidity measures were part of the package received by companies in the tourism sector. When it comes to fiscal measures, for workers working in small and medium enterprises in the tourism sector, the payment of taxes and contributions has been postponed, so that small and medium enterprises can repay those obligations in equal monthly instalments over the next two years. For tourism companies in the private sector, the state ensured the payment of the minimum wage for three months. It should be mentioned that workers in the tourism sector received a minimum wage only if they had a contract with a company or agency. Those who had a time contract (for example, tourist guides) did not receive financial assistance. Unfortunately, there are thousands of workers in this sector who have experienced this situation. Small and medium-sized tourism companies had two options on how to improve their liquidity, either by using funds from the Development Fund or through favourable loans from commercial banks.

Travel agencies had a big problem, in addition to cancelled reservations, and that is the insurance policy. As for the cancelled reservations for domestic tourists, the agencies proposed a solution that they can give their customers exchangeable vouchers for their arrangements, and the Government accepted that proposal. Most of the citizens who have paid for the summer vacation took vouchers, which meant that they could use the paid amount by the end of 2021,

²⁷ Republic of Serbia, MTTT - Ministry of trade, tourism and telecommunications (2020): *Notice on allocation of subsidies for support to the work of travel agencies of tourist travel organizers due to difficulties in business caused by the epidemic of the disease Covid 19, published on November 19th*, Available at: <https://mtt.gov.rs/vesti/obavestenje-o-dodeli-subvenicija-za-podrsku-radu-turistickih-agencija/> (Accessed on 26.12.2020)

²⁸ Rabrenović, Mihajlo, (2011): *Strategijski menadžment u javnom sektoru*. Službeni glasnik, Beograd, 26

or they could ask for a refund from January 1 to 14, 2022. However, this was a short-term solution to the problem, because it is only a matter of postponing the obligations of travel agencies, which are to be fulfilled or return the money to customers by January 1, 2022. The biggest problem of travel agencies in Serbia at this moment is not reflected in the fulfilment of their financial obligations, on the contrary, it is reflected on the ability if they can work at all. In the earlier period, we witnessed numerous frauds of travel agencies, after which passengers were left without travel and paid money. Few years ago, in order to prevent such a trend, the Government of the Republic of Serbia prescribed conditions under which it became possible to do business as a travel agency. Anyone who wanted to open a travel agency was obliged to provide bank guarantees that were at the level of 200 to 400 thousand euros. That way, the Government wanted to protect domestic and international tourists from possible frauds. However, as the Covid 19 virus pandemic began, travel agencies knew they would not be able to provide the necessary guarantees under the circumstances.

The existing insurance policies were valid until October 1, 2020, and after that day, travel agencies could no longer perform their activities. The relevant Ministry of Trade, Tourism, and Telecommunications were also informed about everything. Without policies, agencies did not have the work permit. Insurance companies refused to insure travel agencies because of the high risk due to the Covid 19 virus pandemic and they also did not want to insure agency arrangements even under the condition of increasing the price of the policy. After October 1st Travel agencies were left with the option to sell only individual services, tickets, or hotel accommodation because this is provided differently. Negotiations have been held with insurance companies to extend the validity of existing insurance policies for an additional three months in order to find an appropriate solution in the meantime. According to the current regulations, insurance policies can also be sold by the banks, but the conditions with the banks are much stricter and the premiums are more expensive. The line ministry, in agreement with the banks, tried to find an adequate solution to enable travel agencies to obtain a license. According to the Ministry, two insurance models for travel agencies were planned, one through bank guarantees and the other through insurance policies. In cooperation with the banks, the drafting of a rulebook that would regulate the issuance of bank guarantees was initiated.

It was planned that the insurance policies would last for a year. Also, insurance companies requested from travel agencies to show their business balance sheets, so that they could start the insurance process to begin with. The Association of Receptive Agencies - URA²⁹, which brings together 25 receptive agencies, had about 4.5 thousand cancelled trips and arrangements worth about 1,055,000

²⁹ The Association of Receptive Agencies – URA, (2020): Proposed measures to help tourism, Available in Serbian at: <http://mladizaturizam.org.rs/predlog-mera-za-pomoc-turizmu-udruzenja-receptivnih-agencija/> (Accessed on 29.12.2020).

euros. To get a real impression of the damage caused, these figures should be increased by almost 40-50%. Reception agencies have requested that mandatory deposits be temporarily abolished at the end of each month, for the entire period from the introduction of the state of emergency until the end of 2020. Since all jobs were blocked for the agencies, it was necessary to keep as much money as possible in the accounts in order to save jobs and for the agencies to continue working. Once the regular situation is re-established, by bringing the virus pandemic under control, travel agencies together with partners from the hotel industry and catering will be able to quickly continue to perform their core business and receive new guests. The way receptive travel agencies work involves contracting with foreign tour operators to bring foreign guests to Serbia months in advance, which leads to the conclusion that these agencies will need the same amount of time to bring their business into a regular flow, and thus start receiving payments, and generate revenue.

Demand for foreign guests is expected to rise again, as well as for domestic ones, especially for rural tourism. What is frightening are the consequences that the Covid 19 virus pandemic has left on the economy and the additional poverty of citizens abroad, which could be reflected in a smaller need to travel due to the lack of money. The Association of Receptive Agencies presented concrete proposals to the Ministry of Trade, Tourism, and Telecommunications to improve working conditions in this sector, taking into account the fact that Serbia is still an attractive destination and interesting to many foreign agencies discovering new destinations and exploring new opportunities in the tourism market. Therefore, measure was proposed that would be applied in the next two years, so that all group stays of foreign guests in Serbia can be realized only with cooperation agreements or vouchers of domestic receptive agencies, which are registered in the Business Registers Agency, Tourism Register and Tourist associations by the end of 2019 at the latest. This is important as a part of the income is kept in the country so that it does not end up completely in foreign budgets. The biggest problem faced by receptive travel agencies is that before the pandemic they received money for certain travel arrangements, and a good part of that money was largely forwarded to other service providers as a guarantee for the arrival of tourist groups, and a part of that money remained on agency accounts. As it is unknown how long the virus pandemic crisis could last, the money was kept in liquidity reserves. However, foreign partners demanded a refund for trips that were not realized. On the other hand, service providers were not willing to return the money to receptive agencies, so agencies found themselves in a position to lose the trust of their foreign partners and lose jobs in the future. Another problem occurs with those agencies that have decided to return the money for unrealized trips because they have put themselves in a position that they do not have enough funds in the account for regular obligations to pay rent, utilities, and arrears, thus bringing themselves to the brink of bankruptcy. The circumstances led these agencies to carefully analyze

the situation on the markets where their passengers mostly came from³⁰, while expecting the state's help in resolving these existential issues, and to see when they could start the journey to Serbia again.

6. Measures of the Government of the Republic of Serbia to assist travel agencies during the Covid 19 pandemic

Travel agencies in Serbia have been waiting for a long time for the help of the state in overcoming business problems caused by the proclamation of the Covid 19 virus epidemic, which put them in an unenviable position, endangered their business, and put them on the brink of extinction. The general opinion is that the state did not react in time to help the tourism sector. All measures introduced at the beginning of the pandemic were temporary and limited to three months during the state of emergency. However, problems in the business of travel agencies continued during the summer tourist season in 2020, due to a new wave of the coronavirus that spread both in Serbia and the surrounding countries in the region. This led to the closure of the borders of some of the popular tourist destinations, which was also reflected in the travel agencies that had arrangements made at these destinations. Besides, the insurance policies of the agencies stood out, and the insurance agencies did not want to renew them due to excessive risks, and the state did not come out with concrete measures of assistance until the agencies officially lost the licenses to work from October 1. In mid November, the Government of Serbia adopted a rulebook on amendments to the terms and conditions of licensing travel organizers, as well as a rulebook on amendments to the rulebook on the type, amount, and conditions of travel guarantee, the number of deposits depending on the license category, activation, purpose of funds, as well as other conditions that must be met by the travel organizer³¹. These regulations came into force on November 14, 2020³². The license is ranked in different categories depending on the number of passengers, for whom organized tourist trips have been sold in the previous 12 months, by the tour operators, counting from the day of submitting the request until issuing the license. The number of passengers includes the number of passengers from the sold tourist

³⁰ Ibid.

³¹ Republic of Serbia, MTTT - Ministry of trade, tourism and telecommunications (2020): *Notice on allocation of subsidies for support to the work of travel agencies of tourist travel organizers due to difficulties in business caused by the epidemic of the disease Covid 19, published on November 19th*, Available at: <https://mtt.gov.rs/vesti/obavestenje-o-dodeli-subvenicija-za-podrsku-radu-turistickih-agencija/> (Accessed on 26.12.2020)

³² The Official Gazette of the Republic of Serbia, number 137/2020 - Regulation on amendments to the Regulation on the conditions and manner of ranking the travel organizer's license in different categories, the manner of changing the license category, the content of the request for issuance and renewal of the license, as well as the conditions and manner of issuing the ceremonial license form.

trips, regardless of whether they were realized or not, as well as whether an offer for the use of a replacement trip was issued for them or a replacement trip was agreed. A new measure was the introduction of two lower license categories, A10 and A15, with a lower limit of travel guarantee coverage, as follows:

- category A10 license from 10 to 300 passengers, with a coverage limit of 50,000 euros;
- category A15 license from 301 to 600 passengers, with a coverage limit of 100,000 euros;
- category A20 license from 601 to 1000 passengers, with a coverage limit of 200,000 euros;
- category A25 license from 1001 to 5000 passengers, with a coverage limit of 250,000 euros;
- category A35 license from 5001 to 10000 passengers, with a coverage limit of 350,000 euros;
- category A40 license with over 10,000 passengers, with a coverage limit of 400,000 euros.

Also, the Government of Serbia met the requirements set by travel agencies and which referred to the reduction of the number of deposits, which the travel agency was obliged to have on the account on the last day of the current month:

- EUR 300 for a license ranked in category A10;
- EUR 500 for a license ranked in category A15;
- EUR 1,000 for a license ranked in category A20;
- EUR 1,500 for a license ranked in category A25;
- EUR 2,500 for a license ranked in category A35;
- EUR 3,500 for a license ranked in category A40.

The new regulations left the possibility for agencies to change the license to a lower category, which would have a significantly lower coverage limit, in which way, in greater numbers, they can conclude a travel guarantee contract with insurance companies or provide a bank guarantee.³³

7. Conclusion

If trends of the Covid 19 virus pandemic continue, the Serbian tourism sector will need at least two to four years to recover. Although the Government has implemented various measures to protect this sector, it is obvious that this assis-

³³ The Official Gazette of the Republic of Serbia, number 137/2020 - Regulation on amendments to the Regulation on the type, amount and conditions of the travel guarantee, the amount of the deposit depending on the license category, method of activation, purpose of funds, as well as other conditions that must be met by the travel organizer.

tance will not be enough to protect and save all actors and companies in the tourism market. The Ministry of Trade, Tourism and Telecommunications is also trying to see how it can stimulate domestic tourist demand in the future and provide much-needed relief to all companies in this area, as Serbia relies solely on its own financial resources. Many of those who have worked in this sector were forced to find new jobs. Many companies in the tourism sector are either closed or something like that will follow in the near future. Unfortunately, there are limited resources and ways in which this sector can be helped. The only hope for this sector is for the pandemic to end soon and for the world to “go back to normal.” Travel agencies are one of the biggest victims of the COVID-19 pandemic, which has made their business more difficult, and has reflected in the risk assessment and the amount of costs in the process of issuing travel guarantees. The competent ministry started to change the existing regulations in the direction of considering the real circumstances that arose as a consequence of the corona virus pandemic. Tourism, in order to function normally, needs open borders, as well as stable political, socio-economic and above all, health and safety conditions. It is clear that the current pandemic already has and will have extremely negative consequences for the tourism of Serbia, both in the terms of initiative and receptive movements. There is no doubt that the decline in tourist travel of Serbian citizens abroad will strongly affect domestic travel agencies, which mostly base their business on organizing the travel of domestic travellers to foreign destinations, especially for the purpose of vacation. Unlike tourist trips abroad, Serbian citizens who visit domestic tourist destinations use the services of agencies to a much lesser extent, and certainly the growth of domestic passenger movements is not a factor that would significantly affect the increase of economic benefits. What will be crucial for the business of receptive travel agencies in the future in Serbia are not only subjective factors such as public and private sector measures that include health and administrative measures, quality and promotion of the tourist offer, etc., but will play a crucial role objective factors to be implemented by countries that represent very important emitting areas of demand for Serbian travel agencies. The future of business of travel agencies in Serbia will depend on the health and economic-social conditions that will be implemented in those countries.

Literature

- Abu Bakar, N., & Rosbi, S. (2020). Effect of coronavirus disease (COVID-19) to tourism industry. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)*. 2020; 7(4). Available at: <https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.74.23>, ISSN: 2349-6,189. (Accessed on 23.12.2020)
- Antonio, S. (2020), The Tourism Industry and the Impact of COVID 19: Scenario and Prospects, *Global Journey Consulting*, 2020.
- Brouder, P., Teoh, S., Salazar, N. B., Mostafanezhad, M., Pung, J. M., Lapointe, D., ... & Clausen, H. B. (2020). Reflections and discussions: tourism matters in the new normal post COVID-19. *Tourism Geographies*, 1-12, Available at: <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1770325> (Accessed on 24.12.2020).
- Chang, C.L., McAleer, M., & Ramos, V. (2020). A Charter for Sustainable Tourism after COVID-19, *Sustainability*, 12(9), 3671 Available at: <https://doi.org/10.3390/su12093671> (Accessed on 26.12.2020).
- Chinazzi, M., Davis, J. T., Ajelli, M., Gioannini, C., Litvinova, M., Merler, S., ... & Viboud, C. (2020). The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. *Science*, 368(6489), 395-400, Available at: <https://doi.org/10.1126/science.aba9757> (Accessed on 26.12.2020).
- Estevão, C., & Costa, C. (2020). Natural disaster management in tourist destinations: a systematic literature review. *European Journal of Tourism Research*, 25, 2502, Available at: <https://ejtr.vumk.eu/index.php/about/article/view/417> (Accessed on 29.12.2020.).
- Gössling, S., Hall, C.M., & Scott, D., (2020). Pandemics, Tourism and Global Change: a Rapid Assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, first published 27 April, Available at: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708> (Accessed on 24.12.2020).
- Hall, C.M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, Transformations and Tourism: Be Careful What You Wish for. *Tourism Geographies*, first published 28 April, Available at: <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131> (Accessed on 24.12.2020).
- Hoque, A., Shikha, F. A., Hasanat, M. W., Arif, I., & Hamid, A. B. A. (2020). The effect of Coronavirus (COVID-19) in the tourism industry in China. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(1), 52-58. (Accessed on 26.12.2020).
- Jamal, T., & Budke, C. (2020). Tourism in a world with pandemics: local-global responsibility and action. *Journal of Tourism Futures*, 6(2), 181-188, Available at: <https://doi.org/10.1108/JTF-02-2020-0014> (Accessed on 24.12.2020).
- Luković, S., Stojković, D. (2020): Covid - 19 pandemic and global tourism, *Hotel and Tourism Management* 8 (2): 79 -87. doi: 10.5937/menhottur2002079L
- Ma, C., Rogers, J. H., & Zhou, S. (2020). Modern Pandemics: Recession and Recovery (June 2020). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3565646> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3565646> (Accessed on 28.12.2020).

- Matiza, T. (2020). Post-COVID-19 crisis travel behaviour: towards mitigating the effects of perceived risk. *Journal of Tourism Futures*. Available at: <https://doi.org/10.1108/JTF-04-2020-0063> (Accessed on 24.12.2020).
- McKinsey and Company. (2020). *The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal*, Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-future-is-not-what-it-used-to-be-thoughts-on-the-shape-of-the-next-normal#> (Accessed on 23.12.2020)
- Nepal, S. K., (2020). Travel and tourism after COVID-19 – business as usual or opportunity to reset? *Tourism Geographies*, 1470-1340. Available at: <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1760926> (Accessed on 24.12.2020).
- Rabrenović, Mihajlo. (2011). *Strategijski menadžment u javnom sektoru*. Službeni glasnik.
- Rabrenović, Mihajlo., Stošić, Sanja., & Stamenović, Milorad. (2016). Značaj strategijskog upravljanja za klinička ispitivanja. *Pravni život*.
- Republic of Serbia, MTTT - Ministry of trade, tourism and telecommunications (2020). *Notice on allocation of subsidies for support to the work of travel agencies of tourist travel organizers due to difficulties in business caused by the epidemic of the disease Covid 19, published on November 19th*, Available at: <https://mtt.gov.rs/vesti/obavestenje-o-dodeli-subvenicija-za-podrsku-radu-turistickih-agencija/> (Accessed on 26.12.2020)
- Statistical Office of the Republic of Serbia (2020), Trends - III quarter 2020, Available at: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2020/pdf/G20208005.pdf> (Accessed on 23.12.2020)
- Sumner, A., Hoy, C., & Ortiz-Juarez, E. (2020) Estimates of the impact of COVID-19 on global poverty. WIDER Working Paper 2020/43. UNU-WIDER, Available at: <https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2020/800-9> (Accessed on 29.12.2020).
- The Association of Receptive Agencies – URA, (2020). Proposed measures to help tourism, Available in serbian at: <http://mladizaturizam.org.rs/predlog-mera-za-pomoc-turizmu-udruzenja-receptivnih-agencija/> (Accessed on 29.12.2020).
- The Official Gazette of the Republic of Serbia, number 137/2020 - Regulation on amendments to the Regulation on the conditions and manner of ranking the travel organizer's license in different categories, the manner of changing the license category, the content of the request for issuance and renewal of the license, as well as the conditions and manner of issuing the ceremonial license form.
- The Official Gazette of the Republic of Serbia, number 137/2020 - Regulation on amendments to the Regulation on the type, amount and conditions of the travel guarantee, the amount of the deposit depending on the license category, method of activation, purpose of funds, as well as other conditions that must be met by the travel organizer.

- UNWTO. (2020a). *Impact assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism*, Updated December 2020, Available at: <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism> (Accessed on 24.12.2020)
- UNWTO. (2020b). *Covid 19 Related Travel Restrictions, a Global Review for Tourism*, First Report as of 16 April 2020. Madrid.
- WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard, Available at: <https://covid19.who.int/> (Accessed on 02.01.2021).
- Yang, Y., Zhang, H., & Chen, X. (2020). Coronavirus pandemic and tourism: Dynamic stochastic general equilibrium modeling of infectious disease outbreak. *Annals of Tourism Research*, 83, 102913 Available at: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102913> (Accessed on 24.12.2020).
- Zenker, S., & Kock, F. (2020). The coronavirus pandemic—A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism Management*, 81, 104164. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104164> (Accessed on 24.12.2020).

POSLOVANJE TURISTIČKIH AGENCIJA U SRBIJI U VREME PANDEMIJE VIRUSA COVID 19

Rezime: Cilj rada je da pokaže u kojoj meri su turističke agencije u Srbiji spremne da posluju u kriznim situacijama, poput trenutne izazvane pandemijom virusa Covid 19 i kakve posledice jedna ovakva pandemija može da ostavi na celokupnu turističku industriju jedne zemlje. Da bi se postigli ovi ciljevi korišćeni su podaci iz različitih istraživanja sprovedenih tokom 2020. godine o uticaju pandemije Covid 19 na svetsku turističku industriju, kao i relevantni statistički podaci međunarodnih organizacija i državnih institucija Republike Srbije. U radu se došlo do zaključka da su turističke agencije visoko zavisne od pomoći države, ali su i ti resursi ograničeni. Sva rešenja koja su predložena od strane Vlade republike Srbije oročena su do kraja 2021. godine do kada postoji nada da će virus oslabiti u čemu bi veliku ulogu trebalo da odigra i planirana vakcinacija stanovništva. Da bi turističke agencije u budućnosti mogle da nadvladaju situacije poput pandemije virusa potrebno je da rade na novim programima i na prilagođavanju novim ciljnim grupama i tržištima. Potrebno je otvoriti nove kanale prodaje, za slučaj nekih novih kriznih situacija kako bi agencije bile spremne i mogle da prežive date okolnosti.

Ključne reči: turističke agencije, Covid 19, kriza, turizam

KOMPARATIVNA ANALIZA PONUDE GRADSKOG TURIZMA BEOGRADA I SOFIJE

Apstrakt. U ovom radu sprovedena je komparativna analiza turističke ponude gradova Beograd (Republika Srbija) i Sofija (Republika Bugarska), koji su prepoznatljive destinacije gradskog turizma na turističkom tržištu. Osnovni elementi, koji su korišćeni u cilju komparacije turističke ponude pomenutih gradova su njihove kvalitativne i kvantitativne karakteristike. Kvalitativne karakteristike odnose se na prirodne karakteristike, saobraćajnu infrastrukturu, turističke resurse i prateće sadržaje, koji su značajni za razvoj gradskog turizma. U kvantitativne karakteristike se ubraja turistički promet (ukupan broj dolazaka i noćenja turista) i broj stanovnika. Ciljevi komparativne analize predstavljaju utvrđivanje najbolje prakse u razvoju ovog oblika turizma i načina i mera za unapređenje pozicije Beograda i Sofije na turističkom tržištu. Rezultati komparativne analize pokazali su da oba analizirana grada poseduju razvijenu ponudu gradskog turizma.

Ključne reči: komparativna analiza, Beograd, Sofija, gradski turizam, turistička ponuda.

* Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Srbija;
milena.podovac@kg.ac.rs

1. Uvod

Urbane sredine nisu bile prepoznate kao turističke destinacije u većoj meri do 1980-ih godina kada su vladajući industrijski i istraživački krugovi, obratili pažnju na moguće koristi od razvoja turizma u gradovima.¹ Gradski turizam se prema svojim obeležjima razlikuje od drugih tipova turizma. Jedno od obeležja je velika koncentrisanost turista, čiji su motivi boravka u gradovima različiti (odmor, poslovni razlozi, kultura, porodične posete, kupovina i dr). Takođe, turizam je samo jedan od oblika privređivanja u gradovima, koji koristi resurse, koji su neophodni i za druge privredne delatnosti (prostor i ljudski resursi). Bitno obeležje gradskog turizma je činjenica da pored turista i rezidenti koriste turističke usluge i sadržaje.² Savremeni razvoj turizma uslovio je rastuće interesovanje turista za boravak u gradovima usled stvaranja realnih uslova za putovanje i zadovoljenje turističkih potreba u prostornim celinama kao što su gradske destinacije.³

Gradski turizam je ključni pokretač razvoja čitave turističke industrije.⁴ Gradovi učestvuju sa 45% u ukupnom broju međunarodnih putovanja.⁵ Broj putovanja u gradove se iz godine u godinu povećava pri čemu je u 2018. godini ostvaren rast u broju putovanja od 8% na globalnom nivou u odnosu na 2017. godinu. Značajan rast broja putovanja u gradove u pomenutom periodu ostvario je region Azije i Pacifika (10%) i to prvenstveno Kina, Japan i Koreja, koji su danas značajni privredni, kulturni i politički centri. Prosečna potrošnja po turisti iznosi oko 170 evra, dok čak 70% od ukupnog broja turista u gradovima pretežno koriste usluge avio-prevoza i smeštaja u kategorisanim hotelima.⁶ Navedeni podaci ukazuju na ekonomski značaj razvoja turizma u gradovima, pri čemu se pozitivni efekti ostvaruju ne samo po preduzeća turističke privrede već i po preduzeća komplementarnih delatnosti (trgovina, saobraćaj, industrija i dr.).

U ovom radu izvršena je komparativna analiza ponude gradskog turizma Beograda i Sofije. U cilju izrade uporedne analize, definisani su kriterijumi na

¹ Bakucz, M. (2012): "Održivi gradski turizam ili viši kvalitet života za lokalno stanovništvo? - ex post analiza projekta 'Pečuj evropska prestonica kulture za 2010'", *Megatrend revija*, 9(1), str. 150.

² Edwards, D., Friffin, T., Hayllar, B. (2008): "Urban tourism research: Developing an agenda", *Annals of Tourism Research*, 35 (4), pp. 1033.

³ Podovac, M. (2017): "City break travel as a factor of tourism industry competitiveness", *2nd International Scientific Conference Tourism in Function of Development of the Republic of Serbia - Tourism product as a factor of competitiveness of the Serbian economy and experiences of other countries*, University of Kragujevac - Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja, Serbia, Vrnjačka Banja, 1-3 June, 2017, pp. 660.

⁴ Milićević, S., Đorđević, N. (2016): "Glavni gradovi kao turističke destinacije", *Menadžment u hotelijerstvu i turizmu*, 4(1), str. 23.

⁵ WTTC. (2018): "City travel & tourism impacts 2018 Highlights", World Travel and Tourism Council, London.

⁶ ITB Berlin. (2019): "ITB world travel trends 2018/2019", IPK International, Berlin.

osnovu kojih su izabrani gradovi, čija je turistička ponuda analizirana u radu. Vrlo je bitno da izabrane destinacije imaju sličnu strukturu turističke ponude, i da pored toga zauzimaju konkurentsku poziciju u razvoju gradskog turizma. Beograd i Sofija su, decenijama unazad, značajne destinacije na tržištu gradskog turizma sa razvijenom turističkom ponudom i drugim elementima neophodnim za zadovoljenje potreba turista. Stoga će u nastavku biti analizirane njihove prirodne i demografske karakteristike kao i saobraćajna infrastruktura, turističke atrakcije, ključni turistički proizvodi i kvantitativni pokazatelji razvijenosti turizma.

2. Metodologija istraživanja

U cilju izrade komparativne analize turističke ponude gradova Beograda i Sofije, primenjena je benčmarking analiza. Benčmarking predstavlja *tehniku uporedne analize sopstvenog poslovanja, koja služi unapređenju poslovanja preduzeća*.⁷ Kao relativno novi pojam, intenzivno se pojavljuje u međunarodnoj ekonomskoj praksi razvijenih zemalja i njihovih preduzeća. Začetak upotrebe ove tehnike vezuje se za 1980-te godine i japansku privredu. Krajem prošlog veka, primena benčmarking analize je postala široko zastupljena u poslovnom svetu.⁸ Osnovna podela benčmarkinga izvršena je na: interni (unutar jedne organizacije), eksterni (poređenje preduzeća i njegovih performansi sa liderom), kombinovani i strategijski (istraživanje i primena strategije najboljih organizacija na svetu).⁹ Benčmarking analiza je jedna od najčešće primenjivanih tehnika u procesu upravljanja turističkim destinacijama sa ciljem identifikovanja ključnih konkurenata kako bi se na osnovu analize njihovih turističkih potencijala utvrdilo mesto posmatrane destinacije na turističkom tržištu. Generalno posmatrano, ova tehnika se primenjuje na mikro (na nivou turističkih preduzeća) i makro nivou (na nivou turističkih destinacija). Stoga se benčmarking analiza u turizmu može primeniti na više načina. Prvenstveno se može koristiti u području profitno orijentisanih subjekata (smeštajni kapaciteti, restorani, turističke agencije, avio kompanije i dr.), neprofitno orijentisanih turističkih organizacija i turističkih destinacija (na nivou države, regije ili grada).¹⁰

U ovom radu, izvršena je eksterna benčmarking analiza ponude gradskih destinacija Beograda i Sofije. Ova tehnika je primenjena sa ciljem da se analizira turistička ponuda navedenih gradova kao dobre prakse u razvoju gradskog turizma. Osnova za primenu ove tehnike su kvalitativne i kvantitativne karakteristike analiziranih gradova. Kvalitativne karakteristike odnose se na prirodne

⁷ Čerović, S. (2009): "Strategijski menadžment u turizmu". Univerzitet Singidunum. str. 236.

⁸ Vizjak, A., Alkier Radnić, A. (2006): "Djelovanje „Benchmarkinga“ u međunarodnoj ekonomiji", *Tourism and Hospitality Management*, 12(1), str. 172.

⁹ Čerović, S. (2009): "Strategijski menadžment u turizmu". Univerzitet Singidunum. str. 238.

¹⁰ Štoković, I. (2004): "Benčmarking u turizmu", *Ekonomski pregled*, 55(1-2), str. 75-76.

karakteristike, razvijenost saobraćaja, turističke resurse i prateće sadržaje, koji su značajni za razvoj gradskog turizma. U kvantitativne karakteristike se ubraja turistički promet i broj stanovnika. Kriterijumi izbora gradova odnose se na sledeće:

- Prvi kriterijum, na osnovu kog su izabrani gradovi, odnosi se na broj stanovnika, koji je veći od 100.000 stanovnika. Prema Zakonu o lokalnoj samoupravi Republike Srbije¹¹, grad je jedinica lokalne samouprave, koja je utvrđena zakonskim aktima i čiji je broj stanovnika veći od 100.000, dok u Republici Bugarskoj podela prestonica i gradova podrazumeva teritorijalne celine sa brojem stanovnika većim od 300.000.¹² Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku¹³, na teritoriji grada Beograda živi 1.690.193 stanovnika. Na teritoriji Sofije živi oko 1.260.120 stanovnika, što ga čini gradom sa najvećom populacijom u Bugarskoj.¹⁴
- Drugi kriterijum podrazumeva da izabrani gradovi imaju istu ili sličnu strukturu portfolio turističkih proizvoda. Sa aspekta ponude gradskog turizma, ključni turistički proizvodi grada Beograda su: poslovni turizam, gradski odmori, turizam događaja¹⁵ i kulturni turizam.¹⁶ Strukturu turističkih proizvoda Sofije čine: kulturni turizam, turizam događaja, poslovni turizam kao i gradski odmori.¹⁷¹⁸ Gradovi Beograd i Sofija razvijaju turističke proizvode, koji su tipični za gradove kao turističke destinacije.
- Imajući u vidu ekonomski značaj razvoja međunarodnog turizma, treći kriterijum se odnosi na učešće stranih turista u ukupnom turističkom prometu. Procentualno učešće stranih turista u ukupnom broju turista u Beogradu za 2018. godinu iznosilo je oko 84%, dok je procentualno učešće noćenja

¹¹ Republika Srbija. (2016). *Zakon o lokalnoj samoupravi*. Dostupno na: https://www.paragraf.rs/propisi_download/zakon_o_lokalnoj_samoupravi.pdf, (datum pristupa 29.04.2019.), str. 4.

¹² Republic of Bulgaria. (1995). "Law of the Administrative territorial structure of the Republic of Bulgaria". Dostupno na <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/hlm/prgm/cph/experts/bulgaria/documents/LATSRB.pdf> (datum pristupa 20.03.2020.), pp. 3.

¹³ Republički zavod za statistiku – Stanovništvo: <https://www.stat.gov.rs/oblasti/stanovnistvo/procene-stanovnistva/> (datum pristupa 30.03.2020.).

¹⁴ <http://worldpopulationreview.com/world-cities/sofia-population/>, (datum pristupa 25.02.2018.)

¹⁵ Institut ekonomskih nauka. (2008): "Strategija razvoja turizma grada Beograda". Beograd. str. 58.

¹⁶ Stojanović, R. (2010): "The promotion of cultural tourism on the level of Belgrade as a tourist destination", *UTMS Journal of Economics*, 1(2), 99-106.

¹⁷ Kazakov, A., & Nikolova, V. (2015): "Special features in supply of city breaks as tourist production in destinations Sofia and Skopje", *Eastern Academic Journal*, 3, 1-14.

¹⁸ Petkova, E., Marinov, V. (2014): "Development of diversified tourism destination products - A case study of tourism destination, municipality of Sofia, Bulgaria", *Journal of Environmental and Tourism Analyses*, 2(1), 33-47.

stranih turista u ukupnom broju noćenja za pomenutu godinu oko 85%.¹⁹ Procentualno učešće stranih turista u ukupnom broju turista u Sofiji u 2018. godini iznosilo je 66,6%, dok je procentualno učešće noćenja stranih turista u ukupnom broju noćenja oko 72%.²⁰

3. Turistička ponuda grada Beograda

Grad Beograd je glavni grad Republike Srbije. Nalazi se na prostoru jugoistočne Evrope, na ušću reka Save i Dunava.²¹ Povoljan geografski položaj je povezan sa pozicijom grada Beograda na raskrsnici značajnih evropskih puteva i blizinom gradova, koji su značajni privredni centri (Budimpešta, Podgorica, Sofija i Zagreb).²² Geografski položaj, povoljne klimatske karakteristike, raznovrstan biljni i životinjski svet, vođeni resursi predstavljaju značajne potencijale u razvoju različitih privrednih aktivnosti, a samim tim i turizma, kao jedne od ključne delatnosti ovog grada. Kvalitetna saobraćajna infrastruktura je značajna za funkcionisanje grada Beograda, kao i za razvoj turizma. S aspekta razvoja turizma, najznačajniji je vazdušni saobraćaj, čiji je glavni nosilac aerodrom *Nikola Tesla*. Statistički podaci ukazuju na kontinuirano povećanje broja letova i putnika. Na aerodromu *Nikola Tesla* je u 2019. godini realizovano 70.365 letova, odnosno 4,3% više u odnosu na prethodnu godinu, dok je ukupan broj prevezanih putnika iznosio 6.159.000 putnika (9,2% više u odnosu na 2018. godinu).²³

Turistička ponuda grada Beograda zasnovana je prvenstveno na prirodnim i antropogenim resursima. Na teritoriji grada Beograda postoji 46 zaštićenih prirodnih dobara.²⁴ Grad Beograd poseduje veliki broj lokaliteta kulturno-istorijskog nasleđa, koji su uključeni u turističku ponudu i nalaze se pod zaštitom države. Na

¹⁹ Proračun autora na osnovu: Republički zavod za statistiku. (2018): Turistički promet-december 2018. <http://publikacije.stat.gov.rs/G2019/Pdf/G20191016.pdf>, (datum pristupa 15.04.2019)

²⁰ Proračun autora na osnovu podataka: Nacionalni Institut za statistiku Republike Bugarske, <http://www.nsi.bg/en>, (datum pristupa 23.03.2018.); Investment & Business Development Department of Sofia Municipal Privatization and Investment Agency. (2019): "Sofia Tourism and Air Transport Market Report 2019", Sofia, pp. 8-14.

²¹ Zvanični sajt grada Beograda, <http://www.beograd.rs/lat/upoznajte-beograd/1027-geografski-polozej/>, (datum pristupa 13.12.2017.)

²² Grad Beograd. (2015): "Vodič za investitore grada Beograda". Beograd. Dostupno na: http://www.beograd.rs/images/file/f4aed9df36d9b48204686ce587db0050_5522129452.pdf, (datum pristupa 13.12.2017.), str. 7.

²³ Zvanični sajt aerodroma Nikola Tesla: https://beg.aero/sites/belgrade/files/vinci/news/pdf/2020-01-20-avio-saobracaj_u_2019_godini_srb_full.pdf, (datum pristupa 20.03.2020.)

²⁴ Gradska uprava grada Beograda, Sekretarijat za privredu. (2017): "Strategija razvoja grada Beograda do 2021". Beograd, str. 1-2.

teritoriji grada Beograda evidentirano je 412 nepokretnih kulturnih dobara, od kojih je 15 lokaliteta kategorisano kao kulturna dobra od izuzetnog značaja, dok 51 lokalitet u statusu kulturnog dobra od velikog značaja.²⁵ Imajući u vidu da je značajna kulturna metropola evropskog kontinenta, u Beogradu se organizuje oko 11.000 kulturnih događaja godišnje, kao što su: predstave, izložbe, koncerti i dr. Najznačajniji kulturni događaji u gradu Beogradu su: Međunarodni filmski festival *FEST*, *Beogradske muzičke svečanosti BEMUS*, *Beogradski internacionalni teatarski festival BITEF*, *Beogradski letnji festival BELEF* i dr.²⁶

Tabela 1. Struktura hotelske ponude grada Beograda²⁷

Kategorija hotela	Broj objekata	Broj soba	Broj ležajeva
Garni hotel **	1	10	22
Garni hoteli ***	18	422	746
Garni hoteli ****	26	773	1.293
Hotel *	2	512	984
Hotel **	2	49	70
Hotel ***	13	956	1.573
Hotel ****	42	3.490	4.960
Hotel *****	3	284	366
Ukupno	107	6.496	10.014

Na teritoriji grada Beograda postoji 107 hotela različite kategorije sa 10.014 ležajeva. Broj objekata i njihov kapacitet predstavljaju značajan segment ponude gradskog turizma Beograda. U ukupnom broju hotela su najzastupljeniji hoteli sa četiri zvezdice (58%). Najveće učešće hotela u ukupnom broju ležajeva svih hotela na teritoriji grada Beograda imaju objekti sa četiri zvezdice (53,7%). Pored hotela, na teritoriji grada Beograda zastupljeni su garni hoteli, od kojih najveće učešće u ukupnom broju hotela ovog tipa imaju objekti sa tri zvezdice (57,7%), dok je njihovo procentualno učešće u ukupnom broju ležajeva u garni hotelima na teritoriji Beograda 62,7% (Tabela 1).

U tabeli 2., prikazani su podaci o broju dolazaka i noćenja turista na teritoriji grada Beograda za period od 5 godina. Grad Beograd je najposećenija turistička destinacija Republike Srbije o čemu svedoče kvantitativni pokazatelji. Procentualno učešće grada Beograda u ukupnom turističkom prometu na nivou zemlje u 2018. godini iznosilo je 32,4%, (više od 1/3 ukupnog broja turista). U posmatra-

²⁵ Zavod za zaštitu spomenika kulture grada Beograda. (2014): "Informator o radu", Beograd, str. 24.

²⁶ Zvanični sajt grada Beograda, <http://www.beograd.rs/cir/upoznajte-beograd/1036-kultura-i-umetnost/>, (datum pristupa 21.12.2017.).

²⁷ Izrada autora na osnovu podataka Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija-Sektor za turizam, <http://mtt.gov.rs/sektori/sektor-za-turizam/korisne-informacije-turisticki-promet-srbija-kategorizacija/>, podaci za prvi kvartal 2019. godine.(datum pristupa 14.04.2019.)

nom periodu, najveća posećenost je ostvarena 2018. godine kada je u Beogradu boravilo 1.111.745 turista sa učešćem stranih turista od oko 84%. U navedenoj godini, ostvaren je i najveći broj noćenja turista od 2.289.464 sa učešće stranih turista od oko 85%.²⁸

Tabela 2. Ukupan broj dolazaka i noćenja turista na teritoriji Beograda, 2014-2018.²⁹

Godina	Dolasci turista			Noćenja turista		
	Domaći turisti	Strani turisti	Ukupno	Domaći turisti	Strani turisti	Ukupno
2014.	155.977	597.765	753.742	393.156	1.142.185	1.535.341
2015.	157.245	650.362	807.607	400.323	1.285.694	1.686.017
2016.	176.087	737.063	913.150	406.674	1.460.476	1.867.150
2017.	172.043	863.162	1.035.205	432.335	1.758.139	2.190.474
2018.	173.297	938.448	1.111.745	334.997	1.954.467	2.289.464

Jedan od primarnih turističkih proizvoda u Beogradu je poslovni turizam, koji ima dugu tradiciju s obzirom na činjenicu da se ovaj grad profilisao kao destinacija kongresnog turizma još u bivšoj SFRJ. Imajući u vidu povoljan imidž, koji je zemlja imala u ekonomskom i političkom smislu, veliki broj poslovnih događaja kao što su kongresi i konvencije je organizovan u *Sava Centru*.³⁰ Beograd je i danas jedna od najznačajnijih destinacija poslovnog turizma u Republici Srbiji imajući u vidu da je ovaj grad zauzeo 71. mesto na međunarodnom nivou sa 39 organizovanih poslovnih događaja u 2018. godini. Na evropskom nivou, Beograd je u pomenutoj godini zauzeo 37. mesto prema broju organizovanih događaja.³¹ Ključna prednost Beograda kao destinacije poslovnog turizma ogleda se u postojanju kongresnih centara, u kojima se organizuje veliki broj međunarodnih i nacionalnih poslovnih događaja, među kojima se ističu: *Sava centar* (18 sala), *Kombank Dvorana* (6 sala), *Beogradski sajam* (3 sale) i *Belexpo-centar* (1 sala).³² Razvoju poslovnog turizma u Beogradu doprinosi činjenica da je ovaj grad poslovni centar Republike Srbije, u kome se nalazi veliki broj pred-

²⁸ Republički zavod za statistiku, Turistički promet- decembar 2018. <http://publikacije.stat.gov.rs/G2019/Pdf/G20191016.pdf>, (datum pristupa 15.04.2019.)

²⁹ Republički zavod za statistiku, *Opštine i regioni u Republici Srbiji* (2014-2018. godine), <http://www.stat.gov.rs/WebSite/Default.aspx>; Turistički promet- decembar 2018. <http://publikacije.stat.gov.rs/G2019/Pdf/G20191016.pdf>, (datum pristupa 15.04.2019.)

³⁰ Dragičević, V., Plavša, J., Štetić, S., Stankov, U. (2009): "Destinacije kongresnog turizma u svetu i u Srbiji", *Zbornik radova – Geografski fakultet Univerziteta u Beogradu, LVII*, str. 208.

³¹ International Congress and Convention Association. (2018): "ICCA Statistics Report Country & City Rankings",. Dostupno na: file:///D:/downloads/2018-Country-and-City-Rankings_Public-Abstract.pdf, (datum pristupa 27.03.2020.), p. 25-45.

³² Kongresni turizam, <http://www.kongresniturizam.com/EventProstori>, (datum pristupa 25.03.2020.).

stavništava internacionalnih kompanija što uslovljava dolazak velikog broja ljudi iz inostranstva i organizaciju poslovnih događaja.

Gradski odmori predstavljaju jedan od najatraktivnijih turističkih proizvoda na globalnom nivou i dugoročnom perspektivom razvoja u slučaju Beograda.³³ Grad Beograd poseduje razvijenu i kvalitetnu turističku ponudu, koja se sastoji od resursa prirodnog i antropogenog porekla, velikog broja turističkih i drugih vrsta događaja, kao i različitim sadržajima, koji omogućavaju turistima da kvalitetno provedu vreme tokom boravka u ovoj destinaciji (noćni provod, bogata gastronomska ponuda, šoping centri i dr.). Pored toga, važan preduslov za razvoj gradskih odmora je kvalitetna saobraćajna infrastruktura. Komparativna prednost saobraćajne mreže Beograda predstavlja vazdušni saobraćaj, čiji je nosilac razvoja aerodrom *Nikola Tesla* sa godišnjim prometom od 5.500.000 putnika.³⁴ Kvalitetna smeštajna ponuda je još jedan od važnih preduslova za razvoj ponude gradskih odmora grada Beograda. Grad Beograd poseduje razvijenu smeštajnu ponudu, koja se zasniva na hotelskom smeštaju.³⁵ Gradski odmori u Beogradu manifestuju se u vidu kraćeg boravka u gradu koji su podstaknuti različitim motivima putovanja (kulturni, poslovni i dr.). Postojanje bogate i raznovrsne turističke ponude, koja može zadovoljiti potrebe ne samo domaćih već i velikog broja stranih turista, dovodi Beograd na vrh lestvice prema stepenu razvijenosti gradskog turizma u Srbiji. Beograd se izdvaja od ostalih urbanih sredina prema svojoj veličini, turističkom potencijalu, infra i suprastrukturi, razvijenosti saobraćaja i dr.³⁶ Postojeća turistička ponuda grada Beograda omogućava zadovoljenje različitih motiva boravka turista u ovom gradu tokom cele godine.

Turizam događaja je veoma značajan segment turističke ponude Beograda, koja raspolaze svim uslovima neophodnim za uspešnu realizaciju ovog turističkog proizvoda: kulturno-istorijsko nasleđe, prirodna bogatstva, sportsko-rekreativne sadržaje, organizatore sa dovoljno iskustva i odgovarajuće smeštajne kapacitete.³⁷ Ovaj oblik turizma u gradu Beograda povezan je velikim brojem

³³ Zakić, L., Dragičević, V. (2007): "Analiza turističkog prometa Beograda i Novog Sada", *Zbornik radova Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo*, 36/2007, str. 101.

³⁴ Podovac, M. (2017): "City break travel as a factor of tourism industry competitiveness", 2nd International Scientific Conference *Tourism in Function of Development of the Republic of Serbia - Tourism product as a factor of competitiveness of the Serbian economy and experiences of other countries*, University of Kragujevac - Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja, Serbia, Vrnjačka Banja, 1-3 June, 2017, Thematic Proceedings I, pp.666.

³⁵ Podovac, M. (2016): "Gradski turizam u funkciji konkurentnosti Republike Srbije", Tematski zbornik radova međunarodnog značaja *Savremeni menadžment alati i ekonomija turističkog sektora današnjice*, Udruženje menadžera i ekonomista Balkana, Beograd; Fakultet za turizam i ugostiteljstvo, Ohrid, str. 171.

³⁶ Podovac, M. (2019): "Strategijske osnove razvoja turizma u gradovima Srbije", doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, str. 96.

³⁷ Stevanović, S., Malinić, V. (2016): "Značaj manifestacija za razvoj turizma u Beogradu", *Menadžment u hotelijerstvu i turizmu - Hotel and Tourism Management*, 4(1),

kulturnih, sportskih i zabavnih događaja, koji doprinose privlačenju inostanih turista.³⁸ Grad Beograd je osnivač velikog broja kulturnih manifestacija dok Sekretarijat za kulturu grada Beograda doprinosi organizaciji oko 70 kulturnih manifestacija.³⁹ Imajući u vidu da je privredni centar Republike Srbije, u Beogradu se organizuje veliki broj sajamskih manifestacija, koje imaju međunarodni karakter pri čemu je najveći kompleks za organizaciju ove vrste manifestacija *Beogradski sajam*, čiji kapacitet obuhvata 5 hala sa izložbenom površinom od oko 15.000m².⁴⁰ Organizacija velikog broja događaja tokom godine u Beogradu utiče na kontinuirani priliv turista, čime se ostvaruju značajne ekonomske efekte za turističku industriju.

Uzimajući u obzir bogatu kulturno-istorijsku baštinu i veliki broj kulturnih dobara, koji su pod zaštitom države, grad Beograd je značajna destinacija kulturnog turizma. Grad Beograd poseduje veliki broj lokaliteta kulturno-istorijskog nasleđa, koji potiču iz različitih istorijskih razdoblja i svedoče o razvoju i usponu Beograda. S druge strane, ponuda kulturnog turizma grada Beograda obuhvata i veliki broj institucija savremene umetnosti (pozorišta, muzeji, galerije i dr.). Ponudu kulturnog turizma grada Beograda čini veliki broj muzeja sa različitim postavkama (oko 30 muzeja), galerije i zadužbine (oko 20 objekata), arheološko nalazište Vinča i još 16 drugih arheoloških nalazišta, Beogradska tvrđava sa Kalemegdanskim parkom, ambijentalne celine (Skadarlja, Kosančićev venac, Gardoš i dr.), oko 70 crkvi i manastira i dr.⁴¹ Kulturna baština je valorizovana i promovisana putem različitih promotivnih kampanja sa ciljem privlačenja turista, koji su zainteresovani za upoznavanje kulture i tradicije grada Beograda.

4. Turistička ponuda grada Sofije

Sofija je glavni grad Republike Bugarske, koji se nalazi u njegovom zapadnom delu na nadmorskoj visini od 550 m zauzimajući površinu od 1.311 km², od kojih 245,5 km² zauzimaju naselja i urbanizovana teritorija.⁴² Sofija poseduje kvalitetan i razvijen saobraćajni sistem pri čemu su svi oblici saobraćaja zastu-

³⁸ Podovac, M. (2016): "Gradski turizam u funkciji konkurentnosti Republike Srbije", Tematski zbornik radova međunarodnog značaja *Savremeni menadžment alati i ekonomija turističkog sektora današnjice*, Udruženje menadžera i ekonomista Balkana, Beograd; Fakultet za turizam i ugostiteljstvo, Ohrid, str. 171.

³⁹ Zvanični sajt grada Beograda, <http://www.beograd.rs/lat/upoznajte-beograd/1036-kultura-i-umetnost/>, (datum pristupa 24.12.2017.).

⁴⁰ Kongresni turizam, <http://www.kongresniturizam.com/KongresniCentar/beogradski-sajam-srbija>, (datum pristupa 23.12.2017).

⁴¹ Stojanović, R. (2010): "The promotion of cultural tourism on the level of Belgrade as a tourist destination", *UTMS Journal of Economics*, 1 (2), pp. 99.

⁴² Zvanični sajt opštine Sofije: <https://www.sofia.bg/web/tourism-in-sofia/sofia>, (datum pristupa 25.02.2018.)

pljeni. Sa aspekta razvoja turizma, najznačajniji oblik saobraćaja u Sofiji je vazdušni saobraćaj. Međunarodni aerodrom *Sofija* je najveći aerodrom u Bugarskoj, o čemu svedoče kvantitativni pokazatelji. Ukupan broj prevezenih putnika u 2018. godini iznosio je 6.962.040 putnika. Međunarodni aerodrom *Sofija* svrstan je među 100 najprometnijih aerodroma u Evropi zahvaljujući uvođenju novih avio linija prema 44 nove destinacije od 2015. do 2019. godine (Ljubljana, Baku, Nica, Lisabon, Malaga i dr.).⁴³

Turistička ponuda Sofije utemeljena je na kulturnoj baštini, odnosno na velikom broju spomenika kulture, sakralnim objektima, verskim mestima, muzeja i arhitektonskim građevinama. U Sofiji se nalazi oko 28 značajnih muzeja (*Nacionalni Institut arheologije, Nacionalni istorijski muzej, Nacionalni prirodnački muzej, Muzej savremene umetnosti* i dr.). Značajni deo kulturne baštine čine i sakralni objekti, među kojima je i određeni broj onih, koji su deo turističke ponude: Crkva Bojana iz XI veka, koja se nalazi na UNESCO-voj listi svetske kulturne baštine; džamija Banja Baši iz XVI veka, katedrala Svetog Aleksandra Nevskog, Rotunda Svetog Đorđa, Crkva Svete nedelje i dr.⁴⁴

Struktura hotelske ponude grada Sofije je vrlo dobro razvijena što je veoma važno u procesu privlačenja različitih tržišnih segmenata za boravak u gradu. Prema podacima Turističke organizacije Sofije⁴⁵, ukupan broj hotela u 2018. godini, iznosio je 621 objekat sa 9.842 soba, odnosno 18.761 kreveta. U ukupnom broju hotela, najveće procentualno učešće imaju hoteli sa jednom zvezdicom (46,5%). Međutim, najveće procentualno učešće hotela u ukupnom broju ležajeva svih hotela na teritoriji Sofije imaju hoteli sa četiri zvezdice (29,2%) (Tabela 3).

Tabela 3. Struktura hotelske ponude grada Sofije⁴⁶

Kategorija hotela	Broj objekata	Broj soba	Broj kreveta
Hotel *	289	1.971	4.308
Hotel **	141	1.269	2.508
Hotel ***	143	2.038	3.651
Hotel ****	37	3.014	5.490
Hotel *****	11	1.550	2.804
Ukupno	621	9.842	18.761

⁴³ Investment & Business Development Department of Sofia Municipal Privatization and Investment Agency. (2019): "Sofia Tourism and Air Transport Market Report 2019", Sofia, pp. 25-29.

⁴⁴ Zvanični sajt Turističke organizacije Sofije: <https://www.visitsofia.bg/en/>, (datum pristupa 28.02.2018.)

⁴⁵ Investment & Business Development Department of Sofia Municipal Privatization and Investment Agency. (2019): "Sofia Tourism and Air Transport Market Report 2019", Sofia, pp. 18.

⁴⁶ Sofia Tourism Administration. (2019): "Sofia tourism in figures 2018", Sofia. Dostupno na <https://www.visitsofia.bg/images/pdf/tourism-in-figures-2018-en.pdf>, (datum pristupa 20.03.2020.), pp. 18.

Sofija je jedna od tri najvažnije turističke destinacije u Bugarskoj, jer je u podjednakoj meri razvijeno emitivno i receptivno područje.⁴⁷ U tabeli 4., prikazan je turistički promet Sofije u periodu 2014-2018. godine pri čemu je evidentan konstantan rast ukupnog broja turista kao i ukupnog broja noćenja. Najveći broj turista boravio je u Sofiji 2018. godine i to 1.384.963 turista, dok je najveći broj noćenja ostvaren 2017. godine (1.992.808 noćenja). Pored toga što Sofija beleži tendenciju rasta broja turista, uočljivo je dominantno učešće inostranih turista u ukupnom broju turista, a samim tim i u broju noćenja. Najveće procentualno učešće stranih turista u ukupnom turističkom prometu zabeleženo je 2018. godine (oko 66%), dok je najveće procentualno učešće noćenja stranih turista u ukupnom noćenju ostvareno 2017. godine (oko 72%) (Tabela 4).⁴⁸ Razlog takvog trenda je kontinuirano unapređenje turističke ponude, odnosno postojanje velikog broja turističkih proizvoda, koji mogu zadovoljiti potrebe različitih tipova turista.

Tabela 4. Ukupan broj dolazaka i noćenja turista na teritoriji Sofije, 2014-2018⁴⁹

Godina	Dolasci turista			Noćenja turista		
	Domaći turisti	Strani turisti	Ukupno	Domaći turisti	Strani turisti	Ukupno
2014.	315.476	546.036	861.512	512.294	1.012.339	1.524.633
2015.	334.015	581.800	915.815	539.257	1.065.922	1.605.179
2016.	375.735	649.537	1.025.272	610.999	1.172.995	1.783.994
2017.	376.680	750.827	1.127.507	600.335	1.392.473	1.992.808
2018.	462.888	922.075	1.384.963	551.224	1.401.590	1.952.814

Od svih gradova u Bugarskoj najpogodnije uslove za razvoj kongresnog turizma, poseduje Sofija sa velikim brojem hotela, koji imaju odgovarajuće konferencijske sale. Važan segment ponude kongresnog turizma su kongresni centri (*Nacionalna palata kulture* i *INTER EXPO centar*). U gradu su zastupljene visokoškolske institucije, koje organizuju događaje pretežno naučnog karaktera kao i *Centralni dom vojske*, rezidencija *Bojana* i višenamenska sportska hala *Armeets Arena Sofija*.⁵⁰ Kongresni centar *Inter Expo* je jedan od naznačajnijih nosilaca

⁴⁷ Hruleva, M., Blanco Romero, A., Cànoves Valiente, G. (2013): "The monasteries around Sofia. Pilgrimage travels potential and tourist development", Cuadernos de Turismo, 32, pp. 320.

⁴⁸ Proračun autora na osnovu podataka u: Nacionalni Institut za statistiku Republike Bugarske, <http://www.nsi.bg/en>, (datum pristupa 23.03.2018.); Investment & Business Development Department of Sofia Municipal Privatization and Investment Agency. (2019): "Sofia Tourism and Air Transport Market Report 2019", Sofia, pp. 8-14.

⁴⁹ Nacionalni Institut za statistiku Republike Bugarske, <http://www.nsi.bg/en>, (datum pristupa 23.03.2018.); Investment & Business Development Department of Sofia Municipal Privatization and Investment Agency Sofia Tourism Administration. (2017): "Tourism and air transport market", Sofia, pp. 8.

⁵⁰ Zvanični sajt Turističke organizacije Bugarske: <http://www.bulgariatravel.org/en/Article/Details/2091/Congress%20Tourism>, (datum pristupa 19.03.2018.).

razvoja kongresnog turizma u Sofiji, koji raspolaže sa 6 izložbenih paviljona i 7 kongresnih sala za organizaciju skupova na ukupnoj površini od 42.000 m².⁵¹ Faktori, koji utiču na budući razvoj kongresnog turizma u Sofiji su: rast broja direktnih letova prema Evropi, Srednjem Istoku i Rusiji; razvijenost saobraćaja, povećanje broja stanica metroa do 2020. godine i lakši pristup aerodromu; cenovna konkurentnost turističkih usluga; razvoj MICE infrastrukture i rast ekonomske aktivnosti u Sofiji posebno u pogledu trgovinske razmene.⁵²

Sofija je turistička destinacija, koja izuzetno uspešno razvija ponudu gradskih odmora. Ova evropska metropola je fokusirana na razvoj tzv. *urbanih* i *neurbanih* oblika turizma. Svakako postojeći turistički potencijal uslovio je prepoznatljivost Sofije kao visoko atraktivne turističke destinacije.⁵³ Sofija nije bila uključena u intenzivni programski razvoj gradova od strane javnog sektora do 1995. godine. Razvoj gradskog turizma u Sofiji podstaknut je prisustvom međunarodnih hotelskih lanaca i korišćenjem njihovih kapaciteta za organizaciju kongresa i drugih događaja. Zbog same atraktivnosti grada, destinacijski menadžment preduzima različite aktivnosti kako bi popularizovao Sofiju kao destinaciju gradskog turizma. Tokom dužeg vremenskog perioda, destinacijski menadžment uz podršku lokalne vlasti je unapredio turističku infra i suprastrukturu radi formiranja kvalitetnije ponude *gradskih* odmora.⁵⁴ Pored toga, osnovni preduslovi za razvoj gradskih odmora u Sofiji ogledaju se u povoljnom geografskom položaju, velikom broju turističkih atraktivnosti pretežno antropogenog karaktera i manifestacijama, raznovrsnoj strukturi smeštajnih kapaciteta i dr.

Turizam događaja je izuzetno dobro razvijen u Sofiji i povezan je sa razvojem gradskog turizma. Pretežno se održavaju kulturne manifestacije, koje su periodičnog karaktera ili imaju ustaljen datum održavanja. U Sofiji se održavaju festivali filmskog (*Film Fest*, *Zlatni Kuker*, *Sofijski nezavisni filmski festival* i dr.), muzičkog (*Antistatički festival*, *Jazz festival*, *Međunarodni festival mladih muzičkih talenata* i dr.), pozorišnog (*Sofijski lutkarski festival*), književnog karaktera (*Međunarodni sajam knjiga* i *Međunarodni sajam književnosti*).⁵⁵ Sofija poseduje odgovarajuću infrastrukturu za organizaciju sportskih događaja. Turistička organizacija Sofije i drugi stejkholderi, tokom 2016. godine preduzeli su inicija-

⁵¹ <https://www.seebtm.com/sofija-atraktivn-zeleni-grad/>, (datum pristupa 20.03.2018.)

⁵² Investment & Business Development Department of Sofia Municipal Privatization and Investment Agency Sofia Tourism Administration. (2017): "Tourism and air transport market", Sofia, pp. 24.

⁵³ Marinov, V., Dogramadjieva, E., Assenova, M., E., Petkova, E. Baykov, B. (2015): "Tourism product development and marketing of Sofia metropolitan area: business perceptions and priorities", U: Tózsá, I. & Zátó, A. (eds.) "Metropolitan Tourism Experience Development", Department of Economic Geography and Future Study, Corvinus University Budapest, pp. 52.

⁵⁴ University of Delaware - FLAG Consortium. (2001): "Evaluation Of The Growth Potential Of Selected Bulgarian Tourist Markets And Destinations", Sofia, pp. 12.

⁵⁵ Sofia Tourism Administration. (2015): "Sofia tourism in figures 2015", Sofia. Dostupno na: <http://visitsofia.bg/images/pdf/tourism-in-figure-en.pdf>, (datum pristupa 18.03.2019.), pp. 46.

tivu za organizaciju većeg broja sportskih dešavanja i popularizaciju aktivnog načina života među turistima i lokalnim stanovništvom.⁵⁶

Sofiju karakteriše kulturna raznolikost u vidu kulturno-istorijskog nasleđa, manifestacija i bogate gastronomije. Jedan od glavnih turističkih proizvoda je kulturni turizam, koji je od presudne važnosti za sveukupni razvoj turizma Sofije. Ponudu kulturnog turizma Sofije čini veliki broj spomenika kulture, muzeja i drugih institucija kulture i sakralnih objekata. Sofija je vodeća destinacija kulturnog turizma u Bugarskoj sa 2.585.844 izloženih predmeta u više od 25 muzeja, 40 umetničkih galerija i oko 1.400 istorijskih i kulturnih znamenitosti.⁵⁷ Promocija kulturne baštine je započeta sa ciljem izgradnje imidža Sofije kao destinacije kulturnog turizma, pored toga što je poznata na tržištu poslovnog turizma sa tendencijom kraćeg boravka u gradu i znatno manjeg korišćenja komplementarnih sadržaja.

5. Zaključak

U ovom radu, izvršena je uporedna analiza turističke ponude Beograda i Sofije sa ciljem utvrđivanja najbolje prakse u razvoju gradskog turizma. Gradovi Beograd i Sofija predstavljaju poznate destinacije gradskog turizma sa određenim sličnostima i razlikama u ponudi ovog oblika turizma. Gradski turizam je razvijen u analiziranim gradovima pri čemu je i u Beogradu i u Sofiji zasnovan na povezivanju sa drugim oblicima turističkih aktivnosti u ponudi gradskog turizma. Beograd je najznačajnija destinacija gradskog turizma u Republici Srbiji, koja je predodređena za razvoj ovog oblika turizma imajući u vidu da je prestonica Republike Srbije i da raspolaže razvijenom turističkom ponudom. Sofija je grad, u kome je gradski turizam novijeg datuma, odnosno od polovine 1990-ih godina uz zalaganje destinacijskog menadžmenta za popularizaciju turizma u užem gradskom centru kroz organizovane ture obilaska destinacije.

Beograd i Sofija imaju povoljne prirodne predispozicije za razvoj turizma, kao i veliki broj prirodnih dobara. Kvalitet saobraćaja je veoma značajan za razvoj turizma analiziranih gradova. Za razvoj gradskog turizma Beograda i Sofije od presudnog značaja je postojanje aerodroma, koji omogućavaju povezanost sa emitivnim tržištima i ostvaruju kontinuirani rast u broju putnika i letova.

Zajednička karakteristika analiziranih gradova je postojanje velikog broja turističkih atrakcija. Svaki od analiziranih gradova poseduje bogato kulturno-

⁵⁶ Sofia Tourism Administration. (2016): "Sofia tourism in figures 2016", Sofia. Dostupno na: <https://www.visitsofia.bg/images/pdf/tourism-in-figure-2016-en.pdf>, (datum pristupa 18.03.2019.), pp. 38-40.

⁵⁷ Investment & Business Development Department of Sofia Municipal Privatization and Investment Agency Sofia Tourism Administration. (2017): "Tourism and air transport market", Sofia, pp. 19.

istorijsko nasleđe, koje obuhvata verske objekte, dvorce i palate, monumentalne građevine kao i muzeje, galerije, pozorišta i druge lokalitete. Analizirani gradovi imaju sličnu strukturu turističkih proizvoda, u kojoj pretežno dominiraju gradski odmori, kulturni turizam, poslovni turizam i turizam događaja. Bogato kulturno-istorijsko nasleđe i manifestacije doprinose razvoju kulturnog i turizma događaja, dok sa druge strane činjenica da su ovi gradovi značajni privredni i obrazovni centri uslovljava organizaciju velikog broja događaja i doprinosi popularizaciji poslovnog turizma.

Prema karakteristikama turističkog prometa, Beograd i Sofija ostvaruju izuzetno dobre rezultate. Pored toga što je najznačajnija turistička destinacija Republike Srbije, Beograd je ujedno najposećeniji grad na nivou cele zemlje. Značajni pokazatelj razvijenosti turizma je procentualno učešće stranih turista u ukupnom broju dolazaka i noćenja turista na nivou cele zemlje. Procentualno učešće stranih turista u ukupnom broju turista kao i u ukupnom broju noćenja turista gradu Beogradu je iznad 80%.⁵⁸ I Sofija beleži visoko procentualno učešće dolazaka stranih turista u ukupnom broju turista (oko 66%) kao i visoko učešće noćenja stranih turista u ukupnom broju noćenja (oko 72%).⁵⁹

Beograd i Sofija su prepoznatljive turističke destinacije na turističkom tržištu, koje u okviru svoje ponude razvijaju veliki broj turističkih proizvoda, između ostalog i gradski turizam. Komparativna prednost u razvoju gradskog turizma Beograda i Sofije ogleda se u povezivanju ponude gradskog turizma sa ostalim oblicima turizma čime je omogućeno da se produži boravak turista u gradovima i poveća turistička potrošnja. Pored toga, ponudu gradskog turizma Beograda i Sofije je moguće unaprediti poboljšanjem kvaliteta smeštaja i obezbeđivanjem dodatnih sadržaja za turiste. U cilju unapređenja pozicije na turističkom tržištu, analizirani gradovi, odnosno njihov destinacijski menadžment može preduzeti odgovarajuće mere u pogledu stvaranja efikasnije marketing strategije. Upravo ta strategija treba da obuhvati intenzivniju promociju ponude ovih gradova putem interneta i društvenih mreža. Na taj način je moguće privući veći broj stranih turista da borave u Beogradu i Sofiji sa ciljem unapređenja pozicije na međunarodnom nivou.

⁵⁸ Proračun autora na osnovu: Republički zavod za statistiku. (2018): Turistički promet-decembar 2018. <http://publikacije.stat.gov.rs/G2019/Pdf/G20191016.pdf>, (datum pristupa 15.04.2019)

⁵⁹ Investment & Business Development Department of Sofia Municipal Privatization and Investment Agency. (2019): "Sofia Tourism and Air Transport Market Report 2019", Sofia, pp. 8-14.

Literatura

1. Bakucz, M. (2012): "Održivi gradski turizam ili viši kvalitet života za lokalno stanovništvo? - ex post analiza projekta 'Pečuj evropska prestonica kulture za 2010'", *Megatrend revija*, 9(1), 149-168.
2. Čerović, S. (2009): "Strategijski menadžment u turizmu". Univerzitet Singidunum.
3. Dragičević, V., Plavša, J., Štetić, S., Stankov, U. (2009): "Destinacije kongresnog turizma u svetu i u Srbiji", *Zbornik radova – Geografski fakultet Univerziteta u Beogradu, LVII*, 199-214.
4. Edwards, D., Friffin, T., Hayllar, B. (2008): "Urban tourism research: Developing an agenda", *Annals of Tourism Research*, 35(4), 1032-1052.
5. Hruleva, M., Blanco Romero, A., Cànoves Valiente, G. (2013): "The monasteries around Sofia. Pilgrimage travels potential and tourist development", *Cuadernos de Turismo*, 32, 319-321.
6. Grad Beograd. (2015): "Vodič za investitore grada Beograda". Beograd. Dostupno na: http://www.beograd.rs/images/file/f4aed9df36d9b48204686ce587db0050_5522129452.pdf, (datum pristupa 13.12.2017.).
7. Gradska uprava grada Beograda, Sekretarijat za privredu. (2017): "Strategija razvoja grada Beograda do 2021". Beograd.
8. International Congress and Convention Association. (2018): "ICCA Statistics Report Country & City Rankings". Dostupno na: file:///D:/downloads/2018-Country-and-City-Rankings_Public-Abstract.pdf, (datum pristupa 27.03.2020.).
9. Institut ekonomskih nauka. (2008): "Strategija razvoja turizma grada Beograda". Beograd.
10. Investment & Business Development Department of Sofia Municipal Privatization and Investment Agency Sofia Tourism Administration. (2017): "Tourism and air transport market", Sofia.
11. Investment & Business Development Department of Sofia Municipal Privatization and Investment Agency. (2019): "Sofia Tourism and Air Transport Market Report 2019", Sofia.
12. ITB Berlin. (2019): "ITB world travel trends 2018/2019", IPK International, Berlin.
13. Kazakov, A., & Nikolova, V. (2015): "Special features in supply of city breaks as tourist production in destinations Sofia and Skopje", *Eastern Academic Journal*, 3, 1-14.
14. Kongresni turizam, <http://www.kongresniturizam.com/>, (datum pristupa 25.03.2020.).
15. Marinov, V., Dogramadjieva, E., Assenova, M., E., Petkova, E. Baykov, B. (2015): "Tourism product development and marketing of Sofia metropolitan area: business perceptions and priorities", U: Tózsza, I. & Zátori, A. (eds.)

- “Metropolitan Tourism Experience Development”, Department of Economic Geography and Future Study, Corvinus University Budapest, 51-67.
16. Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija - Sektor za turizam, <http://mtt.gov.rs/sektori/sektor-za-turizam/>, (datum pristupa 14.04.2019.)
 17. Milićević, S., Đorđević, N. (2016): “Glavni gradovi kao turističke destinacije”, *Menadžment u hotelijerstvu i turizmu*, 4(1), 21-30.
 18. Nacionalni Institut za statistiku Republike Bugarske, <http://www.nsi.bg/en>.
 19. Petkova, E., Marinov, V. (2014): “Development of diversified tourism destination products - A case study of tourism destination, municipality of Sofia, Bulgaria”, *Journal of Environmental and Tourism Analyses*, 2(1), 33-47.
 20. Podovac, M. (2016): “Gradski turizam u funkciji konkurentnosti Republike Srbije”, Tematski zbornik radova međunarodnog značaja *Savremeni menadžment alati i ekonomija turističkog sektora današnjice*, Udruženje menadžera i ekonomista Balkana, Beograd; Fakultet za turizam i ugostiteljstvo, Ohrid, 161-177.
 21. Podovac, M. (2017): “City break travel as a factor of tourism industry competitiveness”, 2nd International Scientific Conference *Tourism in Function of Development of the Republic of Serbia - Tourism product as a factor of competitiveness of the Serbian economy and experiences of other countries*, University of Kragujevac - Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja, Serbia, Vrnjačka Banja, 1-3 June, 2017, Thematic Proceedings I, 659-678.
 22. Podovac, M. (2019): “Strategijske osnove razvoja turizma u gradovima Srbije”, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum.
 23. Republic of Bulgaria. (1995). “Law of the Administrative territorial structure of the Republic of Bulgaria”. Dostupno na <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/hlm/prgm/cph/experts/bulgaria/documents/LATSRB.pdf> (datum pristupa 20.03.2020.).
 24. Republika Srbija. (2016). *Zakon o lokalnoj samoupravi*. Dostupno na: https://www.paragraf.rs/propisi_download/zakon_o_lokalnoj_samoupravi.pdf, (datum pristupa 29.04.2019.).
 25. Republički zavod za statistiku: *Opštine i regioni u Republici Srbiji*, (2014-2018. godine), Dostupno na: <http://www.stat.gov.rs/WebSite/Default.aspx>, (datum pristupa 15.04.2019.)
 26. Republički zavod za statistiku. (2018): Turistički promet- decembar 2018. <http://publikacije.stat.gov.rs/G2019/Pdf/G20191016.pdf>, (datum pristupa 15.04.2019.).
 27. Republički zavod za statistiku – Stanovništvo: <https://www.stat.gov.rs/oblasti/stanovnistvo/procene-stanovnistva/> (datum pristupa 30.03.2020.).
 28. Sofia Tourism Administration.(2015): “Sofia tourism in figures 2015”, Sofia. Dostupno na: <http://visitsofia.bg/images/pdf/tourism-in-figure-en.pdf>, (datum pristupa 18.03.2019.)

29. Sofia Tourism Administration. (2016): "Sofia tourism in figures 2016", Sofia. Dostupno na: <https://www.visitsofia.bg/images/pdf/tourism-in-figure-2016-en.pdf>, (datum pristupa 18.03.2019.)
30. Sofia Tourism Administration.(2019): "Sofia tourism in figures 2018", Sofia. Dostupno na <https://www.visitsofia.bg/images/pdf/tourism-in-figures-2018-en.pdf>, (datum pristupa 20.03.2020.).
31. Stevanović, S., Malinić, V. (2016): "Značaj manifestacija za razvoj turizma u Beogradu", *Menadžment u hotelijerstvu i turizmu - Hotel and Tourism Management*, 4(1), 53-63.
32. Stojanović, R. (2010): "The promotion of cultural tourism on the level of Belgrade as a tourist destination", *UTMS Journal of Economics*, 1(2), 99-106.
33. Štoković, I. (2004): "Benčmarking u turizmu", *Ekonomski pregled*, 55(1-2), 66-84.
34. University of Delaware - FLAG Consortium. (2001): "Evaluation Of The Growth Potential Of Selected Bulgarian Tourist Markets And Destinations", Sofia.
35. Vizjak, A., Alkier Radnić, A. (2006): "Djelovanje „Benchmarkinga“ u međunarodnoj ekonomiji". *Tourism and Hospitality Management*, 12(1), 171-182.
36. Zakić, L., Dragičević, V. (2007): "Analiza turističkog prometa Beograda i Novog Sada", *Zbornik radova Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo*, 36/2007, 100-110.
37. Zavod za zaštitu spomenika kulture grada Beograda. (2014):" *Informator o radu*", Beograd.
38. Zvanični sajt grada Beograda, <http://www.beograd.rs> , (datum pristupa 13.12.2017.)
39. Zvanični sajt aerodroma Nikola Tesla: <https://beg.aero/lat>, (datum pristupa 20.03.2020.)
40. Zvanični sajt opštine Sofije: <https://www.sofia.bg/>, (datum pristupa 25.02.2018.).
41. Zvanični sajt Turističke organizacije Bugarske: <http://www.bulgariatravel.org/en/> , (datum pristupa 19.03.2018.).
42. Zvanični sajt Turističke organizacije Sofije: <https://www.visitsofia.bg/en/>, (datum pristupa 28.02.2018.)
43. WTTC. (2018): "City travel & tourism impacts 2018 Highlights", World Travel and Tourism Council, London.
44. <http://worldpopulationreview.com/world-cities/sofia-population/>, (25.02.2018.)
45. <https://www.seebtm.com/sofija-atraktivn-zeleni-grad/>, (datum pristupa 20.03.2018.)

COMPARATIVE ANALYSIS OF URBAN TOURISM OFFER OF BELGRADE AND SOFIA

Abstract: *In this paper a comparative analysis was conducted of the tourist offer of the cities Belgrade (Republic of Serbia) and Sofia (Republic of Bulgaria), which are recognizable as urban tourist destination on the tourist market. The basic elements used to compare the tourist offer of the mentioned cities are their qualitative and quantitative characteristics. Qualitative characteristics refer to natural features, transport infrastructure, tourism resources and associated facilities, which are significant for the urban tourism development. Quantitative characteristics include tourist traffic (total number of tourist arrivals and overnight stays) and population. The objectives of the comparative analysis are to identify best practices in the development of this form of tourism and ways and measures to improve the position of Belgrade and Sofia on the tourism market. The results of the comparative analysis showed that both of analyzed cities have a developed offer of urban tourism.*

Keywords: *comparative analysis, Belgrade, Sofia, urban tourism, tourist offer.*

UTICAJ COVID-19 NA HOTELIJERSTVO I AVIOSAOBRAĆAJ – PRIMJENA KRIZNOG KOMUNICIRANJA I PRILAGODJENE MARKETING STRATEGIJE TOKOM PANDEMIJE

Apstrakt: Svjetska COVID-19 pandemija je „zaustavila svijet”, dok je turizam sektor koji je najviše pogođen aktuelnom krizom. Aviokompanije i hotelijeri, kao glavni „krivci” ali i stradalci, snose enormne posledice pandemije. Tok njihovog ekonomskog oporavka je i dalje veoma neizvjestan. Njihova ekonomska perspektiva, između ostalog, zavisi od strategije krizne komunikacije koju sprovode, kao i marketing strategije prilagođene krizi. Akcenat je na aktiviranju svih resursa koji treba da vrate povjerenje i povećaju tražnju za turističkim kapacitetima. Svi oblici komunikacije su doživjeli transformaciju, tako da ranija marketing pravila više ne važe u cjelosti. Poruke koje smo do nedavno slali klijentima, moraju biti adaptirane. Pravila kriznog komuniciranja moraju da se uobliče i primijene. Svaka faza krize, podrazumijeva specifična pravila komuniciranja. Stoga, kompanije koje tokom COVID-19 krize aktivno komuniciraju sa svim vrstama javnosti, posebno sa svojim postojećim i potencijalnim klijentima, imaju veće šanse za brži ekonomski oporavak. Integrisani marketing, uobičen isključivo kroz digitalni format, predstavlja obećavajući model oporavka turizma. Ovo se posebno odnosi na avijaciju i hotelijerstvo.

Ključne riječi: COVID-19, avijacija, hotelijerstvo, krizno komuniciranje, strategija komunikacije.

* AGS Marketing Consulting, Crna Gora; aleksandra.gs@yahoo.com

1. UVOD: COVID-19 socijalna i ekonomska kapitulacija

COVID-19 ili novi korona virus je svuda oko nas. Postao je glavna briga i strepnja na svim nivoima širom svijeta. Ne postoji segment društva otporan na pošast koja je poharala sve naše planove za dekadu u koju smo nedavno ušli. Nema nedodirljivih, ni pojedinaca, ni kompanija. To je vrhovna istina. Međutim, kažu da smo isti pred korona virusom i svi smo, bez izuzetka, pred istim izazovima. Ipak, ova teza je diskutabilna jer ne izgleda da smo baš svi u istoj „liniji fronta“. Tačno je da smo svi suočeni sa istom opasnošću, ali ne bi se reklo da svi snosimo iste konsekvence pandemije. Čak i u ovo konfuzno i komplikovano vrijeme, mnogima se stvara šansa ili je pak sami stvaraju, da profitiraju na nedaćama drugih, dok je većina suočena sa fatalnim ekonomskim i finansijskim posljedicama krize izazvane COVID-19 pandemijom.

Pitanje koje se postavlja na svim geografskim dužinama i širinama je kako se izboriti i kako smanjiti negativno dejstvo pandemije, prije svega na zdravlje ljudi, pa onda na ekonomske tokove. Sve zemlje su aktivirale svoje rezerve i vlade svih zemalja se pitaju do kada će ovo trajati, ne nalazeći precizan odgovor. Takođe, brinu da li će imati snage da izađu na kraj sa svim izazovima koje je korona virus nametnuo, a mnogo ih je. Premnogo. Granice se pomjeraju iz dana u dan, iz časa u čas. Svijet samo što nije kapitulirao pred korona virusom, ili možda kapitulacija tek predstoji. Možda predstoji i pobjeda svijeta nad koronom. Niko ne zna šta će se desiti ni do kraja tekućeg mjeseca, da ne kažemo do kraja tekuće ili sledeće godine. Dakle, svaki scenario je moguć.

Ekonomske učinke krize COVID-19, više pogađaju srednje i manje razvijene ekonomije. Međutim, ni ovdje nema pravila. Svjedoci smo da su neke ekonomije, koje su bile veoma stabilne ili su bar važile kao takve, poklekale i izgubile bitku sa korona virusom. A gubitak bitke predstavlja jedan jedini izgubljeni život, jedno izgubljeno radno mjesto, jedan otkazani let, otkazani hotelski buking ili jedna izgubljena turistička sezona. Cifre govore da je svega navedenog na stotine hiljada i miliona. Za sada, svi još uvijek dominantno pričaju o broju inficiranih i umrlih. Na žalost, cifre još uvijek nisu konačne, niti možemo sa sigurnošću reći kada će biti. Bitke se i dalje vode, na svim frontovima. I kad god da kraj rata sa korona virusom bude objavljen, pobjednik se zna. Preostaje nam samo da se nadamo da će rat što kraće trajati, spremni da priznamo poraz, manji ili veći – skoro da je nebitno. Ipak, važno je ne priznati kapitulaciju.

Ipak, poraz je vrsta univerzalnog principa, dešava se i dešavaće se, ali ga je važno prevazići. Mogu moćnici, vladari, političari, vlasnici velikog kapitala mogu da šalju kakve god hoće poruke, ali je činjenica jedna: svi smo ispali nejak u ovoj korona priči.

Činjenica je da pandemija uzima značajan ekonomski danak. Šta i kako dalje, pitanje je svih pitanja, bez zagarantovanog odgovora. Sada slijedi pronalazak modela za postizanje nove pobjede i za usvajanje principa „nove normalnosti“ (new normal principles).

2. Kolaps u sektoru turizma

Dok se vlade trude da obuzdaju pandemiju, ograničavajući kretanja, zatvarajući škole, sve, osim esencijalne biznise, sprovodeći mjere izolacije na različitim nivoima, turističke destinacije „nestaju“ sa mape svijeta.

Što epidemija duže traje, negativni uticaj na turizam raste geometrijskom progresijom.

Međunarodna ograničenja putovanja i potpuno ili djelomično zatvaranje kompanija i industrijskih grana u Aziji, Europi i Sjevernoj Americi, doveli su do turističkog kolapsa. Niži prihodi od turizma, ne pogađaju samo hotele, već se uveliko dešava lančana reakcija, sa dugoročnim reperkusijama. Svi vidovi potrošnje vezani za turizam su oslabljeni, kao i prihodi u svim segmentima i naravno – zaposlenost.

Ukoliko vlade širom svijeta ne preduzmu odlučujuće akcije, sve je izvjesnije da će doći do porasta siromaštva posebno u zemljama u kojima je turizam glavna privredna grana. Ovdje nije riječ o aktivnostima i mjerama preduzetim od strane pojedinih vlada jer svi kreiraju sopstveni model borbe protiv COVID-19. Ključ bi bio u pametnom djelovanju „vrhovne, svjetske vlade“ koja ne postoji, pa se njeno djelovanje ne može ni očekivati. Ipak, sve što se dešava, predstavlja veoma važan podsjetnik na činjenicu koju smo izgleda zanemarili, a to je da je svijet globalno selo. Međusobna povezanost, koliko je uticala na širenje korona virus krize, ključ je i rešenja iste.

Iako je prioritet vlada da se spriječi širenje epidemije i da se minimiziraju posljedice koje se tiču zdravlja stanovništva, već sada, tokom pandemije za koju se još uvijek ne zna da li je dostigla „peak“ i da li će se desiti novi talas obolijevanja, moraju se preduzeti mjere ekonomskog oporavka.

Turizam je industrijska grana koja utiče na povećanje ponude i tražnje u mnogim oblastima. Njegovo povećano učešće u ekonomiji, utiče na povećanje zaposlenosti, investicija, razvoja, potrošnje.

Faktori koji utiču na turizam su socio-ekonomski, kulturni, istorijski, religiozni, bezbjedonosni. Međutim, faktor bezbjednosti će u dužem, za sada nepredviđenom vremenskom periodu, diktirati turističke trendove i biti dominantan prilikom formiranja turističke ponude i tražnje.

3. Imperativ turizma: Sigurnost i na nebu i na zemlji

Do pojave COVID-19 pandemije, sektor turizma je kao osnovnu svrhu svog postojanja uvijek isticao pružanje zadovoljstva klijentima. Zabava, provod, luksuz, doživljaji, upoznavanje novih kultura, bili su personifikacija turističke ponude na svim meridijanima. Malo koji turistički akter, osim eventualno avio kompanije, je isticao pojam sigurnosti. Od danas, tj. od korona virus pandemije pa zauvijek, faktor bezbjednosti postaće imperativna turistička norma. Kao takva ona je uvijek postojala, ali nije bila adekvatno potencirana. Aktuelna COVID-19 situacija je „osvije-

stila“ bezbjednost, zajedno sa higijenom, kao svjesno, a ne samo instiktivno, stanje našeg načina funkcionisanja. Zaštitne mjera definisanje u formi nošenja maski i rukavica će vremenom vjerovatno nestati, ali bezbjednost i higijena će postati „nova normalnost“ u turizmu. Akteri koji ne uhvate ovaj ritam, zasigurno će biti tržišno eliminisani.

Rekli bi da je cilj postojanja avio-kompanija vazdušni prevoz putnika sa tačke A na tačku B. Da, to je sigurno tako, ali teza nije ispravna ukoliko se ne doda: bezbjedan prevoz putnika. Dakle, u avio saobraćaju, koji predstavlja jednu od glavnih karika turističkog razvoja, bezbjednost je na prvom mjestu. Nema potrebe isticati da je osnovna obaveza pilota da bezbjedno prevezu putnike s destinacije na destinaciju. Zbog toga pilotima uvijek pripada izuzetno poštovanje i svi ih smatramo herojima, u kojim god okolnostima da lete. Dakle, zasluga pilota za naše bezbjedno putovanje je neupitna. Međutim, mnogi ne znaju da glavna uloga stjuardesa nije da obezbijede visok nivo servisa u avionu, već što veći nivo bezbjednosti putnika. Stvara se privid da su one tu da bi ugodile putnicima i učinile putovanje što komfornijim. To je tačno, ali i sporedno. Dakle, to je u stvari sporedna uloga stjuardesa. Osnovna je da, u slučaju potrebe, na pravi način odreaguju, u skladu sa jasno definisanim bezbjednosnim procedurama. Ta „potreba“ se dešava rijetko, nekada, a možda i nikada, ali one moraju uvijek biti spremne da reaguju shodno situaciji, prije svega vodeći računa o bezbjednosti putnika. Kabinsko osoblje je samo jedna karika u lancu bezbjednog prevoza putnika. U proces su uključene još i brojne aerodromske službe, ali je svima faktor bezbjednosti, bez obzira na neupitnu važnost servisnog faktora, prioritetan.

U smislu bezbjednosti, slična situacija je i sa hotelima. Koliko god da je visok servis koji hotel nudi, gosti se mogu osjećati ugodno samo i isključivo ako se osjećaju bezbjedno. U tom smislu, zadatak hotelskog menadžmenta je da obezbijedi visok nivo sigurnosti, kako u pogledu poštovanja privatnosti gostiju, tako i u smislu odsustva raznih nepogoda i pravovremenog djelovanja ukoliko se nepogoda ipak desi.

Priču vraćamo na početak - COVID-19 i jasno opredeljenje Svjetske zdravstvene organizacije (eng. WHO - *World Health Organisation*) i Svjetske turističke organizacije (eng. UNWTO - *United Nations World Tourism Organisation*) da sarađuju po pitanju pandemije izazvanim novim korona virusom.

3.1. Zajedničko saopštenje za javnost Svjetske zdravstvene organizacije (WHO) i Svjetske turističke organizacije (UNWTO)

U zajedničkom saopštenju objavljenom 20. februara 2020, stoji: „Kako se sadašnja epidemija korona virusne bolesti (COVID-19) i dalje razvija, Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) i Svjetska turistička organizacija (UNWTO) posvećene su zajedničkom radu na usmjeravanju putničkog i turističkog sektora u skladu sa COVID-19 situacijom. Reakcije u turizmu trebaju biti odmjerene i dosljedne, proporcionalne prijetnji po javno zdravlje i na temelju lokalne procjene rizika, koja uključuje svaki dio lanca vrijednosti turizma - javna tijela, privatna poduzeća i

turiste, u skladu s opštim smjernicama i preporukama WHO-a.¹ U Saopštenju se takođe ističe da su UNWTO i WHO spremni da tijesno sarađuju sa svim onim zajednicama i zemljama zahvaćenim trenutnom zdravstvenom izvanrednom situacijom, kako bi izgradili bolju i otporniju budućnost. Ograničenja putovanja koja su jedna od preduzetih mjera, mogu prouzrokovati uplitanje u međunarodni promet, što uključuje negativne posljedice na turistički sektor. Obje organizacije, kao značajni akteri u ovom trenutku, obavezale su se na tijesnu saradnju sa svim zemljama, u cilju postizanja što svjetlije i fleksibilnije budućnosti.

3.2. Zajedničko saopštenje za javnost Svjetske zdravstvene organizacije (WHO) i Međunarodne organizacije za civilni avio-saobraćaj (ICAO)

Jedna od glavnih i možda najdrastičnijih mjera u borbi protiv korona virusa, smatra se zabrana avionskog saobraćaja. U zavisnosti od različitih politika zdravstvene zaštite stanovništva, tj. različitog nivoa procijenjene neophodne zaštite, zabrana se odnosi na unutardržavni i na još drastičnije mjere zabrane međunarodnog avio saobraćaja.

Dakle, ispostavilo se da avio saobraćaj, kao glavni pokretač turističkog razvoja, u slučaju širenja korona virusa, predstavlja jednu od glavnih opasnosti.

Međunarodna organizacija za civilni avio-saobraćaj (ICAO) nastupa u skladu sa preporukama Svjetske zdravstvene organizacije, oblikujući specifične pakete mjera za borbu protiv COVID-19. Objavili su dvije publikacije koje sadrže detaljne instrukcije po pitanju svih situacija koje se tiču civilnog avio-saobraćaja. U navedenim publikacijama, uloga i način borbe avio-kompanije, aerodroma i ostalih avijacijskih aktera, jasno su definisani.

U zajedničkom saopštenju Svjetske zdravstvene organizacije (WHO) i Međunarodne organizacije za civilni avio-saobraćaj (ICAO) ističe se da obje organizacije podsjećaju sve učesnike na obavezu praćenja instrukcija i preporuka. Ovo se posebno odnosi na standarde navedene u aneksima koji se tiču međunarodne civilne avijacije i međunarodnih zdravstvenih regulacija. Takođe se ističe da su obje organizacije, na osnovu prethodnih iskustava sa prenosivim infektivnim bolestima, razvile detaljne smjernice u prevenciji i suzbijanju istih. Saopštenje se zaključuje sledećim stavom: „ICAO će nastaviti da podržava vazdušni saobraćaj, sarađujući sa državama članicama i sa WHO, relevantnim agencijama iz sistema Ujedinjenih nacija, kao i sa partnerima iz industrije vazdušnog saobraćaja, kao što su Međunarodno udruženje za vazdušni saobraćaj (IATA) i Međunarodno aerodromsko vijeće (ACI).“²

¹ World Health Organization, <https://www.who.int/news-room/detail/27-02-2020-a-joint-statement-on-tourism-and-covid-19---unwto-and-who-call-for-responsibility-and-coordination>

² International Civil Aviation Organization <https://www.icao.int/Security/COVID-19/Pages/Statements.aspx>

4. Komunikacioni planovi tokom COVID-19 pandemije

Korona virus je nametnuo nova komunikaciona pravila. U komunikacionoj istoriji, ne pronalaze se primjeri da je neka pojava bila toliko globalno iskomunicirana i tako uspješno, kao što je slučaj sa COVID-19. Svi smo „osvijestili“ toliko potenciranu fizičku distancu i održavanje higijene, koji predstavljaju preduslove svih preduslova i uslova u sprečavanju širenje infekcije. Ovaj fenomen je iskomuniciran na svim nivoima i posredstvom svih mogućih komunikacionih kanala. Međutim, COVID-19 stanje, pored makro komunikacionih planova, zahtijeva komunikacione planove mikro, pa ako je moguće i „nano“ karaktera. Ovo se prije svega odnosi na ekonomske aktere, a u konkretnom slučaju se odnosi na korelaciju korona virusa i turizma, a prije svega avio saobraćaja i hotelijerstva. Vlade mnogih zemalja, pa čak i onih kojima je turizam osnovna privredna grana, pored ukazane brige o zdravlju građana, izostale su da se u inicijalnoj fazi osvrnu na uticaj ove pošasti na konkretnu privrednu granu. Izostale su da turističkim akterima daju konkretne preporuke, savjete, podršku. Sada, poslije već nekoliko mjeseci, pojedine vlade se oglašavaju sa kalkulacijama kolika će zaista biti šteta od COVID-19 nanijeta turizmu, ali bez posebno pouzdanih proračuna. Sve se i dalje zasniva na prilično fleksibilnim kalkulacijama. Bilo bi mnogo pouzdanije kreirati nekoliko opcija, tj. scenarija za oporavak ekonomije. Na osnovu svakog predloženog scenarija, trebalo bi uobličiti set adekvatnih ekonomskih mjera, prateći sve relevantne ekonomske parametre. Suprotno navedenom, vlade nekih zemalja se ponašaju veoma odgovorno, kao što je npr. Vlada Švajcarske. Pored brige o zdravlju stanovništva, od „dana 1“ epidemije, uvodi brojne ekonomske mjere, razrađene do najsitnijih detalja, čija je implementacija predviđena maltene na dnevnom nivou. Ovo znači da, koliko god da su, kao i ostatak svijeta, bili šokirani pojavom COVID-19, švajcarska Vlada je u svojim „fiokama“ imala spremne ekonomske setove mjera za vanredne situacije. Unaprijed su obezbijedena rezervna sredstva upravo za situacije koje se nisu mogle predvidjeti, kao i detaljno razrađene komunikacione planove. Uvodeći mjere koje se odnose na zdravlje građana, od početka pandemije, paralelno su uvodili mjere koje se tiču očuvanja turističkog proizvoda, iako turizam nije dominantna ekonomska i razvojna industrija u Švajcarskoj. Činjenica je da je Švajcarska jedna jedina, neponovljiva ekonomija, ali je ipak, bez obzira na njihovo pravovremeno djelovanje, ozbiljno poljuljana korona virusom. Neizbježna je činjenica da će oni, kao i ostatak svijeta, protok vremena dijeliti na period „prije“ i „poslije“ COVID-19.

Da bi se pronašle opcije i rešenja za period „poslije korone“, već je svima postalo jasno da smo morali početi djelovati „juče“, kao što su to uradili Švajcarci, jer „danas“ može biti kasno. Ipak „danas“ nije prekasno ako u ovom trenutku preduzmemo konkretne aktivnosti koje se tiču rehabilitacije turizma.

5. Strategija krizne komunikacije u avijaciji i hotelijerstvu

Korona virus kao opasnost i dalje lebdi nad nama. Svjedoci smo da iz časa u čas raste potreba da se iskomuniciraju dešavanja, prijetnje, potencijali, moguća rešenja za sve sporne situacije koje nam pandemija nameće. Međutim, očigledno je da na sektorskim nivoima, bar kada u pitanju područje Balkana, sistem komunikacije zakazuje. Propusti dolaze do izražaja, mada i činjenica da je panika od korone toliko dominantna da sva ostala dešavanja postaju apsolutno sporedna.

Fokusrirajući se na hotelijerstvo i avijaciju, kao dva glavna turistička pokretača, svaki akter iz ove dvije industrijske grane, u doba korone ili ne, mora da ima usvojen plan kriznog komuniciranja, kao segment opšte komunikacione strategije.

Komunikaciona strategija obuhvata detalje svih kriznih protokola koje treba sprovesti u vanrednoj situaciji. Istina, nisu svi protokoli primjenjivi na sve vanredne situacije, ali oni moraju postojati. U odnosu na nivo alarma koji prouzrokuje nemilo dešavanje, određuje se protokolarna šema koju treba sprovesti. Međutim, svjedoci smo da to veoma često nije slučaj. Češće su pojave, ponovo se osvrćući na prostor Balkana, da menadžment uoči ovaj nedostatak tek kada se desi situacija koja zaista iziskuje primjenu plana kriznog komuniciranja. Usled nedostatka postojanja istog, dešavaju se ishitrene, neracionalne, neadekvatne radnje, koje ne samo da ne doprinose smanjenju krize, već je usložnjavaju. Postojanje plana kriznog komuniciranja, stvara situaciju da kriza, u kojem god obliku da se desi, bude dočekana spremno. Nju najčešće ne možemo predvidjeti, ali možemo biti komunikaciono spremni za njen početak, tok i kraj. Turistički subjekti, kao što su avio kompanije i hoteli, moraju imperativno imati komunikacione protokole, kao i protokol kriznog komuniciranja, koji jasno definiše komunikaciona pravila. Ovo iz razloga što su hotelijerstvo i avijacija kategorije veoma osjetljivije na spoljašnji uticaj, pa je i šteta nanijeta krizom, veća. Ne samo oni, već i svi ostali akteri koji kreiraju turistički ambijent, moraju imati plan kriznog komuniciranja. Ako ne ranije, valjda nas je COVID-19 naučio tome.

5.1. Pravila krizne komunikacije

Kriza obično nastaje odjednom. Njen tok se mora pratiti i shodno tome se prilagođava opšta strategija kriznog komuniciranja. Dakle, sve faze krize podrazumijevaju adekvatne načine komuniciranja, kako vremenski, tako i proceduralno. To je period kada jasno dolazi do izražaja nivo interne i eksterne komunikacije koji je postoji unutar organizacione strukture sistema koji je zahvaćen krizom. Opštevažeće prihvaćeno pravilo je da krizno komuniciranje podrazumijeva³ spremnost za krizu, kad god da se ona desi; odgovor na krizu; - uvjeravanje i oporavak.

³ Jordan (2011): *The Four Highly Effective Stages of Crisis Management: How to manage the media in the digital age*. CRC Press, Taylor and Francis Group, an Informa Business

6. Segmenti kriznog komuniciranja kao preventivna komunikaciona mjera

S aspekta faktora vremena, krizno komuniciranja možemo podijeliti na sledeće segmente⁴: komuniciranje prije krize; tokom krize, tj. odgovor na krizu; nakon krize

6.1. Komuniciranje „prije krize“

Komuniciranje „prije krize“ se odnosi na smanjenje rizika koji mogu dovesti do neke poznate krizne situacije, čiji se početak eventualno može predvidjeti. Jasno definisanje ovog segmenta kriznog komuniciranja, ukazuje i na spremnost da se odgovori na kriznu situaciju čiji početak nije moguće predvidjeti. Ovo znači da su akteri koji su imali spreman pred-krizni komunikacioni plan, bolje reagovali na krizu koju je nametnula COVID-19 pandemija.

Postojanje kriznog protokola, tj. jasno definisanih pravila kriznog komuniciranja, obaveza je svakog respektabilnog subjekta. Govoreći o hotelima i avio kompanijama, prosto je nezamislivo da svaki biznis ovog tipa nema jasno definisan protokol šta, kako, kada, kojim sredstvima, iskomunicirati nepoželjno dešavanje. Krizna komunikacija u avio kompanijama i hotelima je, na žalost, veoma česta pojava, pa je samim tim još čudnije i neprihvatljivije ako ne postoji jasno definisana strategija kriznog komuniciranja. Kao što je već istaknuto, nivoi krize su različiti. Gradiraju se od nezgoda različitih nivoa, do incidenata različitih stepena ozbiljnosti. COVID-19 predstavlja crveni alarm u kriznom komuniciranju.

Kao što je već naglašeno, aktiviranje mehanizama krizne komunikacije u avijaciji i hotelijerstvu je relativno često, pa komunikacioni tim mora uvijek da bude u stanju pripravnosti. Čak i situacije trovanja hranom u hotelu, ili prinudnog slijetanja aviona, iziskuju pribjegavanje tehnikama kriznog komuniciranja. Dakle, krizne pravilnike i protokole treba aktivirati i konsultovati čak i u jednostavnijim neprijatnim okolnostima, kao što je povreda gosta ili gostiju, a posebno ako je u pitanju grupni gubitak prtljag, za koji pritom nije direktno odgovorna avio kompanija, već aerodromske službe. Povećanje broja ljudi koji su na neki način pogođeni nepoželjnim okolnostima, definitivno iziskuje primjenu pravilnika kriznog komuniciranja na višem nivou. Za ovakve, slične, manje ili više problematične situacije, mora da postoji pravilnik kriznog komuniciranja. Svaka kompanija ili hotel koji ga u ovoj COVID-19 situaciji nisu imali, u suštini su diskutabilnog profesionalnog rejtinga.

Tokom krize, ako je komunikacija neadekvatna, tj. spora i netačna, minuti se pretvaraju u dane, a dani u godine. Šire gledano, minuti koji dobiju dimenziju godina, nekada pređu u beskonačnost jer kompanija, usled krize koja je zadesila i nemogućnosti da izađe iz iste, propadne i nestane sa biznis pozornice.

⁴ Institute for Public Relations, University of Florida, USA. <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>

Zato je jasno definisana strategija kriznog komuniciranja nezaobilazan segment generalne komunikacione strategije. Osim što je neophodno da postoji i bude detaljno razrađena, potrebno je i da bude efikasno primijenjena kada se za to ukaže potreba. Plan upravljanja krizom je dokument koji treba da posjeduje svaki ozbiljan tržišni igrač, a COVID-19 situacija je mnogima dala lošu ocjenu iz kriznog komuniciranja. Takav plan podrazumijeva jasno definisana pravila i preporuke djelovanja u kriznim situacijama. Krizni plan komuniciranja je neizostavan segment kompanijskog komunikacionog plana (*engl. must have*) i njegovo postojanje je obavezujuće za menadžment.

Kao što je već navedeno, u zavisnosti od situacije, dešava se prilagođavanje plana kriznog komuniciranja kriznim okolnostima. Dakle, u momentu dešavanja, krizni menadžment donosi odluke od vitalnog značaja, ali prije tog trenutka, mnogi elementi procesa donošenja odluka moraju biti definisani. Na taj način, postoji veća sigurnost da će odluke donijete za konkretnu situaciju biti ispravne, što dodatno upućuje na činjenicu da krizno komuniciranje ne smije biti „ad hoc“ karaktera. Znači, različiti tipovi krize biće različito komunikaciono „obrađeni“, ali za krizu uopšte, treba da postoji unaprijed pripremljen model i protokol komuniciranja s različitim vrstama javnosti.

6.2. Komuniciranje „tokom krize“, tj. odgovor na krizu

„Odgovor na krizu“ podrazumijeva aktivnosti koje menadžment preduzima nakon što se kriza desila. U ovoj fazi aktivnosti se odnose na očuvanje reputacije, povjerenja, finansijske stabilnosti. Prije svega, potrebno je imati jasnu sliku o problematičnom dešavanju, napraviti prave i mudre odluke, a onda efikasno sprovesti te odluke u djelo.⁵ Odnosi s javnošću igraju ključnu ulogu u odgovoru na krizu, pomažući da se šire poruke i da dospijevaju do svih relevantnih javnosti. Brojna istraživanja su posvećena tematici kako odgovoriti na krizu.

U svakom slučaju, aktivnosti u ovoj fazi se sastoje iz dva nivoa odgovora, i to:

- (1) početni, inicijalni odgovor na krizu
 - (2) popravljjanje reputacije i usmjeravanje ponašanja klijenata.
- (1) početni, inicijalni odgovor na krizu koji mora biti brz i precizan. Ljudi moraju znati što prije i što preciznije kako da se ponašaju u kriznoj situaciji. Spora ili netačna prvobitna reakcija, može da produbi krizu i čak imati fatalan ishod za širu javnost ili za javno zdravlje, kao npr. u slučaju COVID-19 krizne situacije. Međutim, brzina je besmislena ako su informacije netačne, tako da se ova dva elementa, brzina i tačnost, moraju uskladiti.

⁵ Garcia, H.F. (2017). *The Agony of Decision: Mental Readiness and Leadership in Crises*. Logos Institute Best Practices Series.

- (2) popravljjanje reputacije i usmjeravanje, tj. uticanje na ponašanje potrošača, klijenata, krajnjih korisnika tokom trajanja krize. U ovoj fazi, organizacije, kompanije, vlade, treba da odluče koju strategiju za popravljjanje reputacije će koristiti.

Komunikacione strategije kojima se popravljja reputacija tokom krize su brojne. Možemo ih klasificirati u sledeće kategorije⁶:

1. Napad na optuženog – krizni menadžment suočava osobu ili grupu koja tvrdi da nešto nije u redu sa organizacijom.
2. Poricanje – krizni menadžment odbija da prizna da postoji kriza.
3. „Žrtveni jarac“ – krizni menadžment za krizu optužuje nekog ili nešto drugo, van kompanije
4. Izgovor – krizni menadžment minimizira kompanijsku odgovornost i tvrdi da nisu u mogućnosti da utiču na događaje koji su pokrenuli krizu.
 - Provokacija – krizni menadžment tvrdi da je kriza nastala kao rezultat reakcije na nečiji postupak
 - Slabost – krizni menadžment ističe nedostatak informacija koji je doveo do krizne situacije
 - Slučajnost – isticanje nedostatka kontrole, zbog čega je došlo do krize
 - Dobre namjere – kompanije je htjela da učini najbolje
5. Obrazloženje - krizni menadžment minimizira uočenu štetu nastalu krizom.
6. Podsjetnik - krizni menadžment podsjeća na dobra kompanijska djela i poslovanje u prošlim vremenima, tj. vremenima prije krize.
7. Pridruživanje - krizni menadžment hvali aktere za postupke tokom krize.
8. Naknada - krizni menadžment nudi novac ili druge poklone i nagrade žrtvama krize.
9. Izvinjenje - krizni menadžment navodi da kompanija preuzima potpunu odgovornost za krizu i izvinjava se sudionicima.

Treba napomenuti da na poboljšanju reputacije menadžment mora raditi već tokom krize. Nikako ne smije čekati trenutak da kriza prestane, pa da onda preduzmu aktivnosti koje se tiču vraćanja ili održavanja povjerenja i stabilnosti. Dakle, za optimalan učinak i što brži oporavak i poboljšanje rejtinga kompanije, najbolje je početi sa sprovođenjem aktivnosti oporavka tokom trajanja krize. Međutim, različite krize podrazumijevaju različiti nivo napora i aktivnosti kada je u pitanju poboljšanje ugleda. COVID-19 je krizna situacija koja podrazumijeva puni angažman kriznog menadžmenta, od trenutka identifikacije problema. Veću šansu za oporavak od posledica pandemije uzrokovane korona virusom imaju akteri koji su o reputaciji svog brenda počeli brinuti na samom početku krize. Ovdje se prije svega misli na činioce turističke ponude koji od momenta izbijanja aktuelne krize

⁶ Ulmer, R.R., Sellnow, T.L., & Seeger, M.W. (2006). *Effective Crises Communication: Moving from crises to opportunity*. Thousand Oaks: Sage.

nisu izgubili vezu sa svojim gostima i putnicima, ranijim i potencijalnim. Aktivnost tokom pandemije, bitno će uticati na budućnost svakog turističkog biznisa. Ukoliko je aktivnost bila veća, vrijeme oporavka će biti kraće, i obrnuto.

6.3. Komuniciranje „nakon krize“

Nakon krize, kompanija pokušava da se vrati uobičajenim aktivnostima, i u tom smislu se i mijenja komunikaciona strategija. Tim kriznog menadžmenta se lagano „povlači iz igre“ i ustupa mjesto regularnom menadžerskom timu. U ovoj fazi, fokus je na kompanijskoj reputaciji, pa ova faza počinje ili nakon okončanja krizne situacije, ili kao što je već istaknuto, što je još bolje, tokom krizine situacije. Sva obećanja data tokom krizne situacije, u ovoj fazi se moraju ispuniti. U ovoj „nakon“ fazi, trebaju se evaluirati sve aktivnosti preduzete tokom krize. Proces evaluacije daje šansu za sticanje novih znanja iz segmenta kriznog komuniciranja. Iz tog procesa se može mnogo naučiti, tako da je proces evaluacije, neophodna karika u protokolu kriznog komuniciranja.

Osvrćući se na COVID-19 kriznu situaciju i njene reperkusije na turizam, prvenstveno na hotelijerstvo i avio saobraćaj, poboljšanje rejtinga hotela i avio kompanija je nešto što slijedi u budućnosti, ali je to takođe proces koji treba da počne „juče ili najkasnije danas“.

U situaciji COVID-19 krize, neophodno je primijeniti strategiju poboljšanja reputacije tokom trajanja krize. Dakle, odabir je loš ako se menadžment opredijeli da čeka završetak epidemije (pandemije), da bi se počelo sa poboljšanjem pozicije brenda na tržištu. To bi bio primjer loše komunikacione strategije. Poboljšanje reputacije hotela i avio kompanija mora da počne tokom trajanja krize jer ove dvije industrijske grane će biti najviše pogođene istom, pa će im trebati i najduži period i najviše ulaganja za oporavak.

Ako se ove aktivnosti počnu sprovoditi na vrijeme, tj. tokom trajanja epidemije, krizni menadžment je bolje odradio posao, pa će period poslije krize biti lakši za oporavak biznisa. Dakle, uloženi naponi u sadašnjem trenutku, daće bolje rezultate u periodu koji slijedi, kada se epidemija zvanično okonča. Ovo znači da se pitanje reputacije rešava odmah i ne dozvoljava čekanje.

7. Integrisana marketing komunikacija u avijaciji i hotelijerstvu uslovima COVID-19 pandemije

Integrisana marketing komunikacije je izuzetna tehnika, ne samo u sferi promocije brenda, već i intenzivne komunikacije i interakcije s klijentima⁷. Njena značaj posebno došao do izražaja u uslovima COVID-19 pandemije, pa su

⁷ Jojner, M. (2011). *Integration Marketing: How Small Businesses Become Big Businesses – and Big Businesses Become Empires*. Published Online.

marketinški znalci počeli intenzivno da je koriste. Nije dovoljno komunikaciju održavati na nivou krizne i u standardima kriznog komuniciranja. Neophodno je napraviti korak dalje, pospješiti interakciju, u susret normalizovanju ekonomskih prilika, koliko god da taj momenat izgleda daleko.

Korona virus je destabilizovao sva moguća tržišna kretanja, tako da je i ponašanje potrošača teško predvidjeti i kontrolisati. Možda, kada se stekne utisak da se sledeći tržišni trend može unaprijed definisati, upravo se može desiti iznenadna fluktuacija i već poznata kriza u nekom novom pojavnom obliku ili neka sasvim nova krizna situacija. Zato je neophodno napraviti različite tržišne scenarije i shodno njima, pored kriznog komuniciranja, pokušati predvidjeti ponašanje potrošača, bilo da su to različiti segmenti avio putnika ili hotelskih gostiju. Dalje, u skladu sa ponašanjem potrošača, i željom kompanija da ih preusmjeri ka sebi, neophodno je planirati marketinške aktivnosti. Kratkoročna i dugoročna opservacija ponašanja potrošača, usloviće kreiranje kratkoročnih i dugoročnih marketing planova. Ovo prije svega znači da se kompanije moraju okrenuti ka traženju novih tržišta. Skoro da je izvjesna ova pretpostavka jer, bar što se tiče turizma, avio kompanije i hoteli će svoje marketinške aktivnosti, bar u predstojećem periodu, morati skoncentrisati na lokalnu i regionalnu klijentelu.

Što se tiče marketing koncepta koji mora da se implementira tokom ovog komplikovanog COVID-19 vremena, akcenat definitivno treba staviti na integrisani marketing koji, između ostalog, podrazumijeva punu interakciju između kompanija i klijenata.

Sve događaje treba premjestiti u digitalne formate i sprovoditi kontinuiranu, agresivnu i efikasnu integrisanu marketing kampanju. Treba poslati poruku da, iako izgleda kao da je život na planeti stao, veze sa klijentima postaju još čvršće i jače. U ovim i teškim i komplikovanim vremenima, ako pokažete klijentima da ste uz njih, ako ih inspirišete i jačate vezu s njima, to je nešto što će ih zasigurno pretvoriti u vašu lojalnu klijentelu. Jednostavno rečeno, sada je šansa da veze sa klijentima postanu još jače ili da vidno oslabe.

Glavni kanal komunikacije koji treba da se koristi u ovim komplikovanim vremenima je internet. Ovdje se prije svega misli na digitalni marketing i društvene mreže (*eng. social media*). Zatvoren u kućama, limitiran u kretanju i druženju, cijeli svijet se okrenuo internetu više nego bilo kada. Nije pretjerivanje reći da tokom COVID-19 krize, ljudi u prosjeku provode 70% svog slobodnog vremena, kojeg imaju mnogo više, upravo na internetu. Iz tog razloga, kompanije treba da intenziviraju svoje marketinške kampanje i da ih u ovom periodu u cjelosti transformišu u kampanje digitalnog marketinga (*engl. digital marketing campaigns*). Takođe, od izuzetnog je značaja kreirati kampanje baš sada, u ovom kriznom periodu i pokazati ljudima da su oni suština svakog uspješnog biznisa i da su u fokusu pažnje svih biznis orjentisanih kompanija.

Društvene mreže su glavni izvor komunikacije, a najčešće i informacija, tako da marketing stručnjaci treba da prepoznaju ovaj momenat i „uhvate ga“.

Ovo je šansa da se održi kontakt s gostima, putnicima, starim i potencijalnim korisnicima usluga i da se poruka pošalje puno „glasnije“ nego što bi se to uradilo u normalnim okolnostima. Takođe je veoma važno da se promijeni, tj prilagodi komunikaciona strategija. Neprihvatljivo je slati poruke kao da se ništa ne dešava i ignorisati COVID-19 kriznu situaciju. Kada se završi ova komplikovana priča, ovakav medijski nastup biće kažnjen u budućnosti. Zato hoteli, avio kompanije i svi biznisi treba da šalju istinite i emotivne poruke sa COVID-19 konotacijom, ali istovremeno optimističke, obećavajuće, ohrabrujuće.

Bez obzira na blokadu i izolaciju većeg dijela planete, a u nedostatku zabave i stalno prisutne tenzije, želja za putovanjima se povećava. Neizvjesno je kada će se mase pokrenuti i kada će ponovo biti omogućena nesmetana turistička kretanja, ali je činjenica da ljudi u kriznim COVID-19 vremenima, više nego ranije maštaju o putovanjima. S toga, sve češće posjećuju turističke sajtove, sajtove hotela, restorana, avio kompanija. Planiraju izlete, obilaske znamenitosti, upoređuju cijene... Svi oni su potencijalna klijentela, potencijalna turistika, čiju pažnju treba privući, održati i iskoristiti u, nadamo se, što bliskijoj budućnosti. Istina, momenat uplate aranžmana, online kupovine avio karata, rezervacije hotelskog smještaja, u ovom trenutku će izostati. Obzirom da niko ne zna do kada će trajati ova krizna situacija, ljudi nisu opušteni da troše novac na nešto što možda neće moći iskoristiti. Zato su i dalje neodlučni i za sada su još uvijek posmatrači i pratioci marketinških ponuda koje plasiraju hoteli, avio kompanije, restorani, turističke agencije... Ali, ukoliko je ponuda fleksibilna, prije svega sa aspekta jednostavnog otkazivanja kupljenih avionskih karata ili plaćenog boravka u hotelima, klijenti će lakše donositi odluke o putovanjima. Zato je neophodno da se primijeni što fleksibilnija politika „otkazivanja“ (*engl. cancellation policy*).

Dakle, krizu treba pretvoriti u šansu. Teško da će bilo koji biznis iz sfere turizma imati mogućnost ostvarenja velikog finansijskog preokreta i povratka na staro. Tržišnu utakmicu ne trebaju napuštati oni koji su bili uspješni ili oni koji su se borili. Međutim, za budući uspjeh nije dovoljna prethodna dobra tržišna pozicija, već je neophodno prihvatanje novih tržišnih pravila. Trend „novog normalnog“⁸ (*engl. new normal*) mora da bude prihvaćen i primijenjen u svim segmentima poslovanja.

Već u ovoj fazi, mnogi hoteli su se izdiferencirali po pitanju komunikacione strategije sa gostima, kako bivšim, tako i budućim. Hotelski lanci širom svijeta ponovo pokazuju dominaciju i šalju poruke u skladu sa situacijom, iako će njihov oporavak biti zahtjevniji, nego oporavak jedinica manjeg smještajnog kapaciteta. Kampanje koje su bile aktuelne prije korona virusa, zamijenjene su COVID-19 kampanjama. Putem svih kanala digitalnog marketinga, uz prioritarno korišćenje društvenih mreža, hoteli šalju lijepe želje za dobro zdravlje i siguran boravak, na kojem god meridijanu da se gosti nalaze. Uz to, šalju poruke koje se odnose

⁸ The Conversation, Academic Rigor, Journalistic Flair, <https://theconversation.com/coronavirus-weekly-balancing-a-new-normal-while-keeping-covid-19-in-check-138577>

na ponovno druženje, još bolji servis, iščekivanje da ponovo pruže svoje gostoprinstvo, i sl.

Takođe, svaki turistički web sajt bi trebao da ima stranicu ili „pop-AP“ posvećen koroni. Njen uticaj na turizam je toliko očigledan da ispada neozbiljno, ignorisati je. Poruka generalnog direktora, vlasnika hotela, CEO avio kompanije, biće pozdravljena i protumačena od svakog posjetioca sajta kao „briga o klijentima“. Dakle, svaki hotel, avio kompanija, restoran, taxi udruženje, turističke agencije, treba da označe COVID-19 kao krizni „momentum“ svog biznisa.

I govoreći o web sajtu, neophodno je pomenuti bukiranje preko interneta (*engl. online booking*). Online putničke agencije (*engl. OTA, online travel agencies*) su preuzele turističko tržište širom svijeta.⁹ Najdominantnije među njima su Booking.com, Trip Advisor, Agoda, Expedia, Hotels.com, Kayak... Sada je šansa da hoteli iskoriste jednu od brojnih prednosti u odnosu na OTA, pa da kroz personalizaciju relacije sa gostima, povećaju prihode po osnovu direktnog bukinga (*engl. direct booking*). Isto važi i za avio kompanije i njihovu šansu da ostvare dominaciju u odnosu na OTA, kao što su Priceline, Ctrip, Expedia, Skyscanner, Booking.com... Način da ovo postignu je da se preusmjere klijentelu na direktni buking i da ovaj servis učine što atraktivnijim i primamljivijim za buduće putnike i goste. Treba da se „igraju“ sa bukiranjem i da nude najraznovrsnije opcije. Za početak, ne treba da redukuju cijene, jer jednom redukovane, teško da mogu u skorije vrijeme biti povećane. Naprotiv, treba da ponude „lepezu“ povoljnosti. Ovdje se prije svega misli na fleksibilne uslove bukiranja, fleksibilne uslove otkaza hotelskih rezervacija i avionskih karata, bez naknadnih troškova i obračunavanja penala. Sistem korišćenja više klase hotelske sobe ili klase u avionu (*engl. upgrade*), treba da bude promovisan, uz mogućnost besplatnog otkazivanja dok god traje COVID-19 kriza.

Dakle, konstantno prisustvo brenda i povećanje njegove vidljivosti (*engl. brand visibility*), treba da bude osnovna težnja svih turističkih aktera, prije svega hotela i avio kompanija. Ovo važi za uslove normalnog funkcionisanja tržišta, a još više važi tokom krize koja pogađa navedene aktere. Naravno, poruka koju šaljemo putem našeg brenda, mora da bude usklađena s trenutnom situacijom. Sadržaj i ton poruke moraju biti prilagođeni ovim komplikovanim vremenima, uz isticanje nade na će agonija zvana COVID-19 uskoro biti okončana. Napokon, to je jedino što možete učiniti u ovom trenutku, dok čekate da se stvari vrate u normalu. Dok se biznisi generalno suočavaju s krizom, marketing tim vašeg hotela, avio kompanije krizu treba da tretira kao izazov i motiv da se brend što bolje pozicionira u vremenu koje teče i koje je pred nama. Strah drugih, treba iskoristiti kao priliku da se pokaže sopstvena tržišna hrabrost.

⁹ Zito, M. (2012). *Secrets of the Online Travel Business*. Published Online. Kindle Edition.

8. Zaključak

Pandemija COVID-19 je izazvala totalni kolaps u svim sektorima, uključujući turizam. Što duže traje pandemija, to će negativni uticaj na turizam biti veći. U okviru „nove normalnosti“, bezbjednost se potencira na svim nivoima. Iako je i do sada bila bitna, nismo bili svjesni njenog istinskog značaja. Zahvaljujući COVID-19, faktor bezbjednosti je postao imperativna norma turizma i zauvijek će biti tako. Činjenica je da ga mnogi turistički pokretači još uvijek nisu to prepoznali i nisu uspjeli na vrijeme da iskomuniciraju sa klijentima važnost ovog faktora. Očito je da mnogi zanemaruju činjenicu da je to glavni uslov koji turisti i putnici uzimaju u obzir prilikom donošenja odluka.

Strategija kriznog komuniciranja odnosi se na detaljne protokole uspostavljene na svim nivoima komunikacije, osmišljene za upotrebu u širokom rasponu situacija. Protokoli moraju biti na snazi prije nego što se kriza stvarno dogodi. Odgovorni turistički pokretači moraju predvidjeti takve okolnosti i biti spremni na reakciju. Ako ne postoji strategija, kriza postaje složenija. Stoga se sudionici u turizmu moraju na to unaprijed pripremiti, jer se kriza događa neočekivano i često se odmah desi u punoj snazi. Krizu COVID-19 nije bilo moguće predvidjeti, ali postalo je očigledno dasu mnogi turistički akteri ispustili mogućnost da je obuzdaju, te da je na pravi način iskomuniciraju s klijentima, gostima i putnicima. Trebali su imati unaprijed uspostavljene protokole krizne komunikacije, koji bi se tokom pandemije prilagođavali i poboljšavali, što bi ublažilo probleme. Zato se krizna komunikacija odnosi na spremnost na krizu, odgovor na krizu, uvjeravanje i oporavak. Takođe je veoma važno definisati vremenski okvir za upotrebu komunikacijskih protokola. Kao takvi, mogu se svrstati u one koji se odnose na period prije krize, tokom krize i nakon krize. U turističkoj industriji strategija kriznog komuniciranja mora postojati, ali to nije dovoljno. Turistički biznisi moraju biti korak ispred, predviđajući ponašanje budućih klijenata. Integrirana strategija marketing komunikacije treba biti dominantan model prilagođen mogućim budućim trendovima i promjenama u ponašanju turista i putnika. Neophodno je implementirati dokazane alate za digitalni marketing i komunikaciju. Na taj način odnosi s klijentima postaju još jači. Ako se ova prilika ne iskoristi, odnosi s klijentima će znatno oslabiti, a reputacija hotela ili avio kompanije će biti uništena. Svaka faza COVID-19 krize obuhvata različite stilove kampanje, ali zajednička je činjenica da se moraju koristiti svi digitalni resursi i kanali. Potrebno je povećati vidljivost brenda i ojačati reputaciju korišćenjem inovativnih rješenja i tehnologija. Stoga je kriza COVID-19 više nego izazov jer može postati nova poslovna prilika za one koji s njom profesionalno upravljaju.

Literatura

1. Garcia, H.F. (2017). *The Agony of Decision: Mental Readiness and Leadership in Crises*. Logos Institute Best Practices Series.
2. Institute for Public Relations, University of Florida, USA. <https://institute-forpr.org/crisis-management-and-communications/>
3. International Civil Aviation Organization, <https://www.icao.int/Security/COVID-19/Pages/Statements.aspx>
4. Johnson, M. (2016). *Branding: In Five and a Half Steps*. Thames & Hudson.
5. Jojner, M. (2011). *Integration Marketing: How Small Businesses Become Big Businesses – and Big Businesses Become Empires*. Published Online.
6. Jordan, J. (2011): *The Four Highly Effective Stages of Crisis Management: How to manage the media in the digital age*. CRC Press, Taylor and Francis Group, an Inform Business.
7. The Conversation, Academic Rigor, Journalistic Flair, <https://theconversation.com/coronavirus-weekly-balancing-a-new-normal-while-keeping-covid-19-in-check-138577>
8. Ulmer, R.R., Sellnow, T.L., & Seeger, M.W. (2006). *Effective Crises Communication: Moving from crises to opportunity*. Thousand Oaks: Sage.
9. World Health Organization, <https://www.who.int/news-room/detail/27-02-2020-a-joint-statement-on-tourism-and-covid-19---unwto-and-who-call-for-responsibility-and-coordination>
10. Zito, M. (2012). *Secrets of the Online Travel Business*. Published Online. Kindle Edition.

IMPACT OF COVID-19 ON HOSPITALITY AND AIRLINE INDUSTRY – CRISES COMMUNICATION AND ADAPTED MARKETING STRATEGY IMPLEMENTATION DURING THE PANDEMIC

Abstract: *The global pandemic COVID-19 has “stopped the world”, and the tourism industry was hit by the brunt of the crisis. Airlines and hospitality industry, as the main “culprits” but also the victims, are suffering the enormous consequences of the pandemic. The course of their economic recovery is still very uncertain. Their economic perspective depends, among other things, on the crisis communication strategy they are pursuing, as well as crisis-adapted marketing strategies. The emphasis lies on utilizing all resources needed to restore confidence and increase demand for tourism facilities. All forms of communication have recently undergone a transformation, so previous marketing rules no longer apply in full. Messages we have up until now sent to customers must be eliminated. The crises communication rules have to be established and adhered to. Each phase of a crises implies specific communication rules. Therefore, companies which actively communicate with a broad spectrum of the public during the COVID-19 crisis, especially with their existing and potential clients, have a better chance of a faster economic recovery. Integrated marketing, designed exclusively in a digital format, represents a promising model of tourism recovery. This is particularly applicable for aviation and hospitality industry.*

Keywords: COVID-19, aviation, hospitality, crisis communication, communication strategy.

ETIČKI I PRAVNI ASPEKTI PRAVA NA DOSTOJANSTVENU SMRT

Apstrakt: *Problem eutanazije predstavlja dodirno područje etike i prava. U ovom tekstu, koji nastoji da pruži doprinos stručnoj javnoj raspravi o uvođenju eutanazije u srpsko zakonodavstvo, najpre je terminološki jasno preciziran sam termin – eutanazija (kao pravo na dostojanstvenu smrt). Nadalje, u tekstu se razmatra kakve su obaveze drugih lica, koje proističu iz ovog prava i pod kojim uslovima obaveze drugih lica predstavljaju ograničavanje njihovih prava.*

Navođenjem primera iz područja etike i prava, u tekstu se konstatuje da je razlikovanje aktivne i pasivne eutanazije zapravo proizvod neadekvatnog promišljanja prilikom izvođenja ove diferencije.

*Na osnovu etičke argumentacije dvostrukog efekta, takođe, u tekstu se ukazuje na nedo-
lednosti etičkog pristupa u funkciji pravnog uređenja problema eutanazije. Koristeći obimnu literaturu, koja sa pravnog i etičkog aspekta problematizuje eutanaziju, autor dolazi do zaključka da je pravo na dostojanstvenu smrt društvena vrednost koju treba zakonski oblikovati, tako da budu predupređene moguće zloupotrebe – a istovremeno izbegnuto svaljivanje bremena odgovornosti na drugoga, koji treba da sprovedu pacijentovu želju da dostojanstveno umre. Takođe, autor je nastojao da u ovom tekstu fundira uverenje da srpsko zakonodavstvo treba da pravno oblikuje uslove za aktivnu direktnu eutanaziju.*

Ključne reči: *Eutanazija, aktivna eutanazija, pasivna eutanazija, samoubistvo, odgovornost, etika, pravo.*

* Odeljenje za međunarodnu saradnju, Megatrend univerzitet, Beograd;
e-mail imirevska@megatrend.edu.rs

1. Uvod

Neposredan povod za nastanak ovog teksta je Prednacrt Građanskog zakonika Republike Srbije, koji sadrži odredbu kojom se dopušta *pravo na dostojanstvenu smrt*. Reč je o članu 86. iz prve knjige Prednacrt, u kojoj se regulišu prava *ličnosti*:

„Pravo na eutanaziju, kao pravo fizičkog lica na saglasni, dobrovoljni i dostojanstveni prekid života, može se izuzetno ostvariti, ako se ispune propisani humani, psiho-socijalni i medicinski uslovi.

Uslovi i postupak za ostvarivanje prava na eutanaziju propisuju se posebnim zakonom.

Zloupotreba prava na eutanaziju, radi pribavljanja neosnovane materijalne ili druge koristi, predstavlja osnov za krivičnu odgovornost.

Napomena: Zbog kompleksnosti ostvarivanja prava na eutanaziju, koje ima, pored pravnih, i medicinske, psihološke i socijalne aspekte, Komisija¹ će se naknadno definitivno izjasniti na osnovu argumenata stručnjaka iz različitih oblasti i profesionalnih delatnosti, imajući u vidu i predlog teksta posebnog zakona koji je pripremljen nakon javne rasprave o Prednacrtu. Eventualnim usvajanjem predloga, izvršila bi se odgovarajuća promena u Krivičnom zakoniku.“²

Kako stoji u Napomeni, ukoliko ova odredba bude usvojena, u predloženoj ili nekoj drugačijoj formi, to će inicirati donošenje posebnog zakona, kojim će detaljno biti regulisano pomenuto pravo, a to podrazumeva i promenu *Krivičnog zakonika Republike Srbije* (“Sl. glasnik RS”, br. 85/2005, 88/2005 - ispr., 107/2005 - ispr., 72/2009, 111/2009, 121/2012, 104/2013, 108/2014, 94/2016 i 35/2019). To se svakako odnosi na član 117 *Krivičnog zakonika*, u kome je za „lišavanje života iz samilosti“ zaprećena zatvorska kazna od šest meseci do pet godina.³

Na osnovu formulacije iz Krivičnog zakonika, možemo da izvedeno dva važna zaključka:

1. Pravo na eutanaziju, odnosno, „pravo na dostojanstvenu smrt“, nije bliže razmatrano u domaćem pravu, tačnije, zakonodavac nije imao u vidu sve vidove dela za koje u članu 117 predviđa zakonske sankcije: ubistvo iz milosrđa nije isto što i, na primer, pasivna eutanazija – i zato je ispravna intencija iz Napomene *Prednacrt Građanskog zakonika Srbije* o potrebi izjašnjavanja stručnjaka za ovu oblast;

¹ Komisija za izradu *Građanskog zakonika* obrazovana je na osnovu Odluke Vlade Republike Srbije („Službeni glasnik RS“, br. 104 od 17. novembra 2006. i 110 od decembra 2006.- isp.) radi kodifikacije građanskog prava i izrade teksta Građanskog zakonika.

² *Prednacrt Građanskog zakonika Republike Srbije – Tekst propisa*, (Član 86), https://www.paragraf.rs/nacrti_i_predlozi/280519-prednacrt-gradjanskog-zakonika-republike-srbije.html: pristup: 17. 07. 2019.

³ Krivični zakonik RS (“Sl. glasnik RS”, br. 85/2005, 88/2005 - ispr., 107/2005 - ispr., 72/2009, 111/2009, 121/2012, 104/2013, 108/2014, 94/2016 i 35/2019), član 117.

2. Mogućnost izricanja relativno blage kazne za ubistvo iz *milosrđa*, odnosno, veliki raspon između minimalne i maksimalne zaprećene kazne, pokazuju da je zakonodavac imao u vidu da se i u našoj zemlji primenjuje eutanazija *de facto*, mimo zakonskog okvira – i da ima slučajeve u kojima je njena primena opravdana, jer je posledica volje samog pacijenta. Tim pre, postoji potreba za uređivanjem ove oblasti, koja bi pravo na dostojanstvenu smrt dovela u područje *de iure*.⁴

U ovom tekstu pokušaćemo da doprinesemo stručnoj raspravi o pravu na dostojanstvenu smrt, najpre tako što ćemo, na osnovu relevantne stručne literature, ukazati na razlike između različitih oblika eutanazije, kao i na iskustva drugih zemalja u pravnom regulisanju ove oblasti.

S druge strane, ukazaćemo na sociološke i etičke rasprave o eutanaziji, koje značajno utiču na juridičke stavove o pravu na dostojanstvenu smrt, uvereni da se u ovoj oblasti prepliću etički i juridički nivo, značajnije i intenzivnije nego kada je reč o pitanju abortusa ili smrtne kazne.

Naša je pretpostavka da zauzimanje stanovišta o tome da li treba zakonom dopustiti pravo na dostojanstvenu smrt podrazumeva da najpre jasno bude određeno (1) na šta se tačno ovo pravo odnosi (na koji oblik eutanazije), (2) kakve su obaveze drugih lica koje proističu iz ovog prava, odnosno (3), pod kojim uslovima prava drugih lica uskraćuju pravo (pacijenta) na dostojanstvenu smrt, i pod kojim uslovima obaveze drugih lica, koje proističu iz pomenutog prava, predstavljaju ograničavanje njihovih prava ličnosti.

2. Oblici eutanazije

Termin *eutanazija* je grčkog porekla, i on doslovno označava „dobru smrt“, dakle, spokojan i lak proces umiranja, lišen bolova i patnje. Na primer, antički filozof Epikur je pronašao način da smanji patnje prouzrokovane zaglavljenim kamenom u bubregu, pa je poslednje sate života proveo u vrućoj kupki, miran i spokojan, jer je kao filozof uspeo da se izbori sa strahom od smrti. U antičkom smislu reči, Epikurova smrt je – *eutanazija*.

U XVII veku isti termin upotrebio je filozof i državnik Frensis Bekon, i njime označio dužnost lekara da ublaži telesne patnje pacijenta i da im pruži mirnu i spokojnu smrt.⁵ To nesumnjivo nije podrazumevalo bilo kakvu asistenciju lekara, odnosno, medicinski doprinos umiranju, ali je upotreba ovog termina kod Bekona na tragu savremenog značenja termina eutanazija.

⁴ O razlici između eutanazije *de facto* i *de iure* vidi u: Keown, J. (2002), „The First Survey: The Incidence of Euthanasia“, In: Keown J. (ed.) *Euthanasia, Ethics and Public Policy*, Cambridge University Press, Cambridge, str. 73.

⁵ Bogdanić M. i Rakić, J. (2014), „Eutanazija“, *Pravne teme* 2, (3), str. 221.

Eutanazija podrazumeva dobrobit pacijenta, ali podrazumeva i njegov izričiti pristanak, odnosno, jasno izrečenu volju da njegov život bude okončan.

S druge strane, eutanaziju treba razlikovati od samoubistva.

Gregori Pens određuje eutanaziju kao oduzimanje života nekoj osobi iz „navodno milosrdnih razloga“.⁶ To znači da prilikom eutanazije vinovnik smrti nije sam bolesnik, koji je izložen teškim patnjama, nego druga osoba. Čak i u slučaju da je osoba nad kojom će se izvršiti eutanazija to izričito zahtevala, dok je bila svesna i razumna, sam akt oduzimanja života podrazumeva odluku i delovanje drugog lica. To često zahteva procenu da li se radi o teškim i nepodnošljivim patnjama, odnosno, da li postoji nada da se stanje osobe kojoj će biti oduzet život može sanirati. Samoubistvo, nasuprot tome, podrazumeva da vinovnik bude lice koje želi da okonča svoj život – čak i u onim slučajevima kada je, radi izvršenja, potrebna pomoć drugih ljudi. Racionalna procena tada je na strani osobe koja traži asistenciju kako bi okončala svoj život. Pojam *eutanazija* označava oduzimanje života osobama za koje se zna da će sigurno umreti u bliskoj budućnosti, da bi se olakšale njihove patnje (sa ili bez njihove saglasnosti) – dok se pojam *samoubistvo* odnosi na slučajeve u kojima ljudi koji nisu neposredno vitalno ugroženi, koji sami ili uz pomoć drugog lica oduzimaju sebi život.

Primeri u kojima terminalno obolele osobe posežu za samoubistvom, ali ne iz razloga da bi se spasile teških fizičkih patnji, nego da bi poštedele svoje bližnje brige ili finansijskih izadataka za lečenje i negu, zahteva da prethodno razgraničene dopunimo:

U slučaju eutanazije (1) racionalnu procenu stanja pacijenta donose druge osobe, nezavisno od toga da li je teško obolela osoba neposredno izrazila želju da se njene fizičke patnje okončaju oduzimanjem života, dok je u slučaju samoubistva uvek reč o racionalnoj proceni i delovanju osobe koja želi da okonča svoj život. Iz toga ishodi (2) da se kod eutanazije, osim etičkog, pojavljuje i problem prava (samog pacijenta, porodice ili lekara da okončaju njegov život), a da je samoubistvo *par excellence* etički problem.

Ukoliko eutanazija nije ni ubistvo odlukom drugih (porodice ili društvene zajednice), niti samoubistvo (iz nemedicinskih razloga, ili razloga koji nisu medicinski objektivni), to znači da eutanazija podrazumeva relaciju volje lica koje želi da umre u situaciji koja se može medicinski opravdati, i drugih lica, koja treba da svojim činjenjem ili nečinjenjem doprinesu ostvarivanju ove odluke.

Bliže određujući pojam eutanazije u savremenom kontekstu, najpre treba poći od distinkcije *aktivne* i *pasivne eutanazije*.

Aktivna eutanazija podrazumeva primenu medicinske terapije namerom da se nečiji život okonča. Po svojoj formi, aktivna eutanazija može da bude direktna ili indirektna. U prvom slučaju, to podrazumeva skraćenje života neizlečivo bolesnog pacijenta ubrizgavanjem opojnih sredstava, koja će odagnati bol, i davanjem

⁶ Pens, Gregory (2007), *Klasični slučajevi iz medicinske etike*, Službeni glasnik, Beograd, str.143.

smrtonosne injekcije, obično kalijum-hlorida, koji zaustavlja rad srca (onda kada je pacijent već u dubokoj sedaciji).

U zakonodavstvima mnogih zemalja, aktivna eutanazija izjednačena je sa krivičnim delima ubistva ili ubistva iz nehata. U našem zakonodavstvu, *Krivični zakonik Republike Srbije* u članu 118 „nehatno lišenje života“, za lišenje života iz nehata predviđa iste sankcije kao i za lišenje života iz samilosti.⁷ To znači da je radnja ovog krivičnog dela ista kao i kod ubistva, s tim što je njegovo subjektivno obeležje – motiv samilosti, iz čega proizlazi i drugačije određivanje sankcije u odnosu na druga dela lišenja života. Indirektna aktivna eutanazija podrazumeva skraćivanje života pacijenta do koga dolazi „uzgrednim dejstvom“ nekog medicinskog tretmana, čiji je cilj ublažavanje bola. Terminalna sedacija je oblik indirektno eutanazije.

Na prvi pogled, i indirektna aktivna eutanazija mogla bi da bude kvalifikovana kao ubistvo iz nehata. Međutim, lekarska komora Nemačke zauzela je jasan stav da kvalitet života koji se postiže ublažavanjem bolova treba da ima prednost nad kvalitetom života uopšte.⁸ Iako ovakvo određenje svakako ima u vidu definiciju zdravlja Ujedinjenih nacija – pomenuti stav se uzima u obzir prilikom sudskih procesa u kojima se lekarima sudi zbog dovođenja u terminalnu sedaciju njihovih pacijenata, ali kako su ovakvi procesi retki, u mnogim zemljama, a ne samo u Nemačkoj, ovaj vid eutanazije se primenjuje *de facto*, iako nije odobren pozitivnim propisima.

Pasivna eutanazija, s druge strane, podrazumeva da se obolelom u terminalnoj fazi bolesti ukida lečenje kojim se on održava u životu, što posle kraćeg ili dužeg vremena dovodi do smrti. To podrazumeva da se pacijentima ne daje hrana, voda, kiseonik, veštačko disanje, lekovi, transfuzija ili dijaliza – bez čega pacijent nije u stanju da preživi.⁹

Ovaj vid eutanazije je dozvoljen u mnogim zemljama. U našem zakonodavstvu, i ovaj vid eutanazije mogao bi da bude sankcionisan članom 117 Krivičnog zakonika Srbije, a mogao bi da bude i teže tretiran, ukoliko se posumnja u postojanje izričite volje obolelog da se sa njim postupi na ovakav način. Koliko je domaće zakonodavstvo nejasno i neprecizno kada je reč o ovom vidu eutanazije, pokazuje očigledan nesklad Zakona o pravima pacijenata („Sl. glasnik RS“, br. 45/2013 i 25/2019 - dr. zakon) i Krivičnog zakonika. Naime, Zakon o pravima pacijenata u članu 17 preuzima nekadašnju odredbu člana 33 Zakona o zdravstvenoj zaštiti Republike Srbije iz 2005. U članu 17 ovog zakona stoji:

„Pacijent, koji je sposoban za rasuđivanje, ima pravo da predloženu medicinsku meru odbije, čak i u slučaju kada se njome spasava ili održava njegov život. Nadležni zdravstveni radnik dužan je da pacijentu ukaže na posled-

⁷ Krivični zakonik RS („Sl. glasnik RS“, br. 85/2005, 88/2005 - ispr., 107/2005 - ispr., 72/2009, 111/2009, 121/2012, 104/2013, 108/2014, 94/2016 i 35/2019), član 118.

⁸ Klajn-Tatić, V (2007), „Eutanazija i lekareva pomoć u samoubistvu“, *Pomeramo granice*, Institut za društvene nauke, Beograd, str. 11-21.

⁹ Radišić, Jovan (2008), *Medicinsko pravo*, Pravni fakultet Univerziteta „Union“, Nomos, Beograd, str.144-146.

dice njegove odluke o odbijanju predložene medicinske mere, i da o tome od pacijenta zatraži pismenu izjavu koja se mora čuvati u medicinskoj dokumentaciji, a ako pacijent odbije davanje pismene izjave, o tome će sačiniti službenu belešku¹⁰.

Prema ovom određenju, pasivna eutanazija je praktično dozvoljena, iako navedena odredba *Zakona o pravima pacijenata* zapravo ne predviđa da lekar u bolničkim uslovima uskraćivanjem terapije, na osnovu iskazane volje pacijenta, doprinese bržem letalnom ishodu (i tako skraćenju trajanja patnji).

S druge strane, *Kodeks medicinske etike Lekarske komore Srbije* ("Sl. glasnik RS", br. 104/2016) izričito zabranjuje samo aktivnu eutanaziju, dopuštajući i u kurativnim postupcima da nečinjenjem, po volji pacijenta, bude ubrzan letalni ishod, što na izvestan način protivreči odredbama Krivičnog zakonika Srbije. O pomenutom određenju eutanazije u Kodeksu medicinske etike Lekarske komore Srbije, više reči biće u nastavku ovog rada.

Samoubistvo uz pomoć lekara, za razliku od asistiranja u samoubistvu, svakako može da bude tretirano kao eutanazija. Ovaj vid eutanazije pretpostavlja izričiti zahtev pacijenta da bude podvrgnut smrtonosnom tretmanu, a lekar pri tom pomaže pacijentu, tako što mu, na primer, ukazuje koja će medicinska sredstva izazvati brzu i bezbolnu smrt, ili mu pomenuta sredstva nabavlja. U ovom slučaju, pacijent je sam vinovnik prestanka života, ali su aktivnosti drugog lica neophodne da bi do lišavanja života došlo, zbog čega se i ovde radi o specifičnom obliku eutanazije.

Samoubistvo uz pomoć lekara dozvoljeno je u Belgiji, Švajcarskoj, Holandiji, Luksemburgu, Albaniji, Kolumbiji, kao i u američkim državama – Oregonu, Montani i Vašingtonu.

Prema krivičnom zakonodavstvu u Srbiji ovaj oblik eutanazije tretira se kao navođenje na samoubistvo i pomaganje u samoubistvu.¹¹

Iako se asistiranje u samoubistvu, pod koje potpada i ubistvo uz pomoć lekara u Krivičnom zakoniku RS povezuje sa „lišavanjem života“ iz člana 115 („ubistvo na mah“), ovde je ipak zaprećena znatno blaža kazna, iako se, za razliku od „nehatnog lišenja života“ (član 118), podrazumeva odluka drugog lica da pruži pomoć u samoubistvu (što pretpostavlja i pomoć lekara u opisanim uslovima).

Određujući bliže pojam eutanazije, konstatovali smo da on podrazumeva lišenje života na osnovu odluke pacijenta. U naučnim raspravama, ali i pravnim dokumentima, govori se i o distinkciji dobrovoljne i nedobrovoljne eutanazije. Strogo posmatrano, u oba slučaja radi se o eutanaziji na osnovu volje pacijenta, samo što u slučaju nevoljene eutanazije pacijent, koji je pre gubitka svesti ili drugih sposobnosti da izrazi svoju odluku jasno iskazao želju da u određenim okolnostima

¹⁰ *Zakon o zaštiti pacijenata*, ("Sl. glasnik RS", br. 45/2013 i 25/2019 - dr. zakon), član 17.

¹¹ *Krivični zakonik RS* ("Sl. glasnik RS", br. 85/2005, 88/2005 - ispr., 107/2005 - ispr., 72/2009, 111/2009, 121/2012, 104/2013, 108/2014, 94/2016 и 35/2019), član 119.

terminalne faze bolesti želi da bude podvrgnut eutanaziji – s tim što neposrednu odluku, sada, na osnovu volje pacijenta, treba da donese neko drugi, obično lice koje je sam pacijent za to ovlastio. Međutim, u pravno-medicinskoj praksi postoje slučajevi u kojima je pacijent terminalno bolestan, bez nade za izlječenje, a njegovo stanje bitno otežava život ljudi koji o njemu brinu, u smislu stvaranja teške materijalne oskudice. Pa ipak, prema našem mišljenju, lišavanje života pacijenta, bez njegove jasno izražene volje izrečene u vreme kada je to bilo moguće, ne predstavlja eutanaziju, već oblik koji sadrži sve elemente bića krivičnog dela ubistva.

Ovaj slučaj, takođe, mora biti razlikovan od stanja nastalog u slučaju moždane smrti, kada je odluka porodice o isključenju aparata koji pacijenta održavaju u životu, legitimna i dopuštena, i u okvirima domaćeg zakonodavstva.

3. Etičke dileme i njihov pravni kontekst

Odluku pacijenta da u aktivnoj ili pasivnoj formi okonča svoj život, usled terminalnog stanja koje prate neizdržive tegobe, od samoubistva razlikuje upravo pitanje odnosa prema lekaru, odnosno, onome ko treba da izvrši neki od oblika eutanazije.

Ukoliko se, međutim, fokusiramo na samu pacijentovu odluku sa pozicija moralnog apsolutizma, nailazimo na određene nedoumice. Tako se u Kantovom spisu *Metafizika morala*, u delu koji govori o samoubistvu (§ 6), oduzimanje života smatra nedopustivim, zato što se na taj način „uništava moralni subjekat u svojoj vlastitoj osobi“.¹² Drugim rečima, za Kanta nedopustivost samoubistva potiče otuda što je odluka o prestanku života suprotna moralnoj autonomiji, koja čoveka izdvaja iz lanca kauzaliteta prirode, dajući njegovoj egzistenciji dostojanstvo, to jest „život nezavisan od životinjstva, čak i od celog čulnog sveta“,¹³ a to znači „istrebljivanje moralnosti iz sveta“ iako je ona „ipak svrha za sebe“, kako stoji u *Metafizici morala*.

Pa ipak, i pored kauzističkih pitanja koje prate pomenuti paragraf *Metafizike morala*, Kantov odnos prema samoubistvu, ukoliko bi bio primenjen na moralnu opravdanost zahteva pacijenta za izvršenje eutanazije, suočava se sa problemom na koji ukazuje jedno posebno medicinsko stanje: *demencija*. Dementne osobe ne raspolazu onom „vrednošću inteligencije“, samosvrhovitog uma, one nisu u stanju da se svojom moralnom autonomijom uzdignu iz života „nezavisnog od životinjstva“.¹⁴ Ovaj problem se zaoštava time što sam dementni pacijent nije u mogućnosti da samosvesno sagleda stanje u kome se nalazi, pa ni da donese pomentu odluku – što otvara pitanje dopuštenosti protivvoljne eutanazije u tom slučaju. S druge strane,

¹² Kant Imanuel (1993), *Metafizika morala*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci - Novi Sad, str. 222.

¹³ Kant Imanuel (1979), *Kritika praktičnog uma*, BIGZ, Beograd, str. 175.

¹⁴ Budić Marina (2018), „Suicide, Euthanasia and the duty to Die: a Kantian approach to Euthanasia“, *Philosophy and Society*, Vol. 29, No. 1 1- 152.

i sama bolest, kao izraz prirodne kauzalnosti, značajno utiče na autonomiju uma, koju Kant u *Kritici praktičkog uma* naziva „inteligencijom“.

Dakle, šta ako je priroda već svojom kauzalnošću svela bolesnog čoveka na stanje njegovog „životinjskog postojanja“, ukoliko on, trpeći nepodnošljive bolove, zapravo više ne raspolaže moralnom autonomijom, budući da njegovo stanje ne dopušta nikakvu samozakonodavnost, već pretpostavlja stalnu podređenost fiziološkim procesima, u začaranom krugu iz koga se ne može izaći?

Razumevanje života kao vrednosti po sebi, upravo iz razloga što on omogućuje *iskustvo*, odnosno zato što predstavlja *mogućnost* nadilaženja faktičkog stanja, razvio je i Nejgel u deprivacionoj teoriji.¹⁵

Pitanje o moralnoj odgovornosti pacijenta može se postaviti i u kontekstu hrišćaskog razumevanja „svetosti života“. Ukoliko pacijent odbije takozvana „neporcionalna postupanja“, dakle neki bolni medicinski tretman, njegova se odluka ne može okarakterisati kao samoubustvo.¹⁶

Prema tome, moralno bi bila dopuštena pasivna eutanazija, odnosno pacijent nije moralno odgovoran ukoliko ne želi da se nad njim obavi lečenje koje pretpostavlja značajan rizik, ili je neizvesno kada je reč o ishodima. No, u tom smislu, pacijent, u stvari, ne želi da umre, nego između ponuđenih opcija bira „nečinjenje“, kao onu koja će po njegovom mišljenju proizvesti za njega najprihvatljivije uslove za nastavak života (čak i ukoliko to pretpostavlja svakodnevne bolove ili druge tegobe).

U kontekstu ovoga rada, za nas je posebno je zanimljiv sledeći problem. Eutanazija pretpostavlja ulogu lekara, svedjedno da li će on ubrizgati smrtonosnu injekciju, ili će dopustiti da pacijent umre. U deontološkom kontekstu, zahtev da drugo lice realizuje ovu odluku pretpostavlja korišćenje tog lica kao *sredstva*, a ne kao *svrhe*, što podrazumeva uskraćivanje njegove moralne autonomije.

Moralno pravo lekara da odluči o tome da li će postupiti prema volji pacijenta, svedjedno da li je reč o aktivnoj ili pasivnoj eutanaziji, obično se previđa u juridičkom sagledavanju ovog pitanja. Etički posmatrano, lekaru se ne može uskratiti pravo na moralnu odluku, a sam postupak pacijenta, koji zahteva eutanaziju, u tom bi smislu bio moralno neopravdan. Drugim rečima, kako to pokazuju libertijanističke rasprave, saglasnost (želja) pacijenta nije u užem smislu dovoljan uslov za kršenje *neutudivog* prava na život, a u širem smislu njegova je odluka potpuno irelevantna, jer se o opravdanosti eutanazije mora izjasniti odgovarajuće medicinsko udruženje.¹⁷ Polazeći od Lokove distinkcije između neutudivosti prava na život i mogućnosti da se ovo pravo izgubi,¹⁸ Mozer na tragu Mekkonela smatra da sam

¹⁵ Nagel, Thomas (1991), „Smrt – filozofsko gledište“, *Treći program Hrvatskog radija*, 31, Zagreb, str. 7-11.

¹⁶ Kuhze Helga (2004), „Eutanazija“ u Singer Piter (ur), *Uvod u etiku*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci – Novi Sad, str. 431.

¹⁷ McConnel, Terence (2000), *Inalienable Rights: The Limits of Consent in Medicine and the Law*, Oxford University Press, Oxford, str. 43.

¹⁸ Lok Džon (2002), *Dve rasprave o vladi*, Utopija, str. 207.

pacijent ne može da pomenuto pravo „otuđi“, iako mu ono u uzvesnim okolnostima može biti oduzeto.¹⁹

U pravnom i etičkom kontekstu, dakle, moraju se uspostaviti određene norme, na osnovu kojih bi bilo odlučeno o pravu ili dužnostima lica od kojih se očekuje da u aktivnom ili pasivnom smislu utiču na okončanje života pacijenta u terminalnoj fazi bolesti.

Na osnovu toga zastupa se mišljenje da je aktivna eutanazija nehumana, jer podrazumeva oduzimanje života, što je u suprotnosti sa proklamovanim zadacima medicinske struke.

Međutim, ne samo kada je reč o području etike, nego i u juridičkom kontekstu, razlikovanje pasivne i aktivne eutanazije je sasvim problematično. To se jasno uočava kada pogledamo član 67 Etičkog kodeksa Lekarske komore Srbije:

Namerno skraćivanje života u suprotnosti je s medicinskom etikom. Zabranjeno je preduzimanje postupaka kojima se život umirućeg pacijenta aktivno skraćuje. U slučaju kada bi odlaganje neizbežne smrti za umirućeg pacijenta predstavljalo samo nehumano produženje patnji, lekar može, u skladu sa slobodno izraženom voljom pacijenta sposobnog za rasuđivanje o odbijanju daljeg preduzimanja mera za produženje života, dalje lečenje ograničiti samo na efikasno ublažavanje pacijentovih tegoba.

Ukoliko imamo u vidu da krivično delo lišenja života iz samilosti podrazumeva određenu radnju, postavlja se pitanje da li je „odbijanje daljeg preduzimanja mera za produženje života“, u uslovima koje predviđa citirani član Etičkog kodeksa, i samo izvesna radnja, odnosno da li se nečinjenje može kvalifikovati kao neki vid činjenja.

Naime, radnja krivičnog dela je u ljudskom ponašanju, a ponašanje ne započinje u voljnom aktu,²⁰ nego pretpostavlja *odluku*, baziranu na osnovu racionalnog povezivanja neke aktivnosti ili neaktivnosti (činjenja ili nečinjenja) sa posledicama koje ono izaziva. Dakle, ukoliko postoji svest da će neko *nečinjenje* izazvati letalni ishod, onda se ono svakako može svrstati u aktivnu eutanaziju.

Džejms Rejčels je, u nekoliko svojih radova, međutim, pokazao kako argumenti, u prilog pasivne eutanazije, u stvari nisu valjano utemeljeni. Najpre, „pasivnost“ takođe podrazumeva određenu aktivnost, a dokaz za to je što se o tome donosi nekakva „odluka“ lekara,²¹ pa je nečinjenje, u tom smislu, vrsta činjenja.²²

¹⁹ Moser Elisab (2017), „The Right to Life, Voluntary Euthanasia, and Termination of Life Request“, *Philosophy Study*, August 2017, Vol. 7, No. 8, 445-454, str. 449.

²⁰ Mrvić-Petrović Nataša (2008), *Krivično pravo – Opšti i posebni deo*, Beograd, str. 82.

²¹ Rachels, J. (1994), „More Impertinent Distinction and a Defense of Active Euthanasia“, in: Steinbock, B., Norcross, A. (eds.), *Killing and Letting Die*, Fordham University Press, New York, pp. 139-154.

²² Rachels, J. (1975), „Active and Passive Euthanasia“, *The New England Journal of Medicine*, 292 (2), 1975: 78-80.

Agens „propuštanja“ nekog medicinskog tretmana koji bi produžio život, ili odustajanja od terapije koja bi delovala na isti način, a prema želji pacijenta, je, prema tome, *druga osoba*, najčešće lekar ili drugo medicinsko osoblje. Tako je odluka lekara o tome da li će preduzeti neku meru u cilju eutanazije (pri čemu je i pasivna eutanazija proizvod nekakavog delovanja, odnosno činjenja), stvar moralnog izbora – nezavisno od juridičkih pretpostavki, koje bi ovakav izbor opravdale ili sankcionisale. U tom smislu, dakle, između pasivne i aktivne eutanazije ne stoji tako drastična razlika, kako to izgleda na prvi pogled.²³

Odluka pacijenta je, u ovako opisanoj situaciji, inicijalna, odnosno tek na osnovu te odluke treba da dođe do pasivne eutanazije, po čemu se ona razlikuje od vrste ubistva (kakvo bi, recimo, bilo odbijanje da se bolesniku u stanju anafilaktičkog šoka ubrizga adrenalin i kortikosteriodi), a od samoubistva po tome što je pacijent u tetminalnoj fazi bolesti, koja se smatra neizlečivom i ne postoji nada da će na drugačiji način biti omogućen prestanak tegoba.

Najpre, postavlja se pitanje adekvatne pacijentove procene svoga stanja. Pacijent ne može, osim u retkim slučajevima, da sam ima evidenciju o težini svoje bolesti. On ne zna da pročita i tumači nalaze medicinskih pretraga, i nema iskustvo kada je reč o toku bolesti, verovatnoći i očekivanjima u vezi sa njenim daljim fazama. O svemu tome, pacijent dobija informacije od lekara.

Ukoliko lekar može da pretpostavi da bi saopštavanje istine o stanju pacijenta, i izgledima za dalji tok bolesti moglo da utiče na njegovu odluku o tome da li želi nastavak medicinskog tretmana koji će ga još neko vreme održavati u životu – onda on upoznavajući pacijenta sa njegovim zdravstvenim stanjem, u stvari utiče na donošenje odluke.

Deontološki posmatrano, lekar treba da saopšti istinu, nezavisno od toga kakve će to posledice da proizvede. Strogo uzevši, lekar ne podstiče pacijenta da donese odluku o prekidu terapije, nego to odlučuje sam pacijent, koji osim ove informacije ima iskustvo određenih fizičkih ili mentalnih patnji, koje su za njega neizdržive. Pa ipak, u medicinskoj deontologiji prevladava uverenje da se „teška istina“ ne može saopštiti svakom pacijentu, odnosno da je nekada celishodnije pacijenta samo delimično upoznati sa njegovim stanjem i prognozama, a punu istinu reći nekom članu njegove porodice – mada lekar, u domaćoj medicinskoj praksi, etički ima pravo da prognozu ishoda bolesti ne saopšti nikome,²⁴ ukoliko smatra da se ona može negativno odraziti na dalji medicinski tretman.

U izvesnom broju slučajeva, takođe, i sam pacijent ne želi da bude upoznat sa nekom fatalnom prognozom, pa na otvorene nagoveštaje o svojoj bolesti reaguje negiranjem, ili stavljanjem pomenutih informacija u neki optimistički kontekst.²⁵

²³ Rachels, J. (1994), „More Impertinent Distinction and a Defense of Active Euthanasia“, ctp. 90.

²⁴ Otašević Vladan, Pejaković Samuilo (2000), *Medicinska etika i deontologija*, Prosveta, Niš, str. 99.

²⁵ Nenadović, Milutin, S. (2002), *Medicinska etika*, Beograd, str. 171.

Sve to govori u prilog stavu da saopštavanje dijagnoze najčešće može da ima bitnu ulogu u formiranju odluke pacijenta o tome da zahteva prekid daljeg tretmana, koji ga održava u životu. U tom smislu, pacijentova odluka nije autonomna, već je bazirana na određenim dispozicijama, koje pacijent usvaja od lekara. Ukoliko dozvolimo mogućnost da će lekarska greška, u slučaju pogrešne dijagnoze koja negira tešku bolest, biti uzrok pogoršanja bolesti, jer će pacijenta dovesti u situaciju da u dužem vremenskom periodu zanemaruje simptome, onda je podjednako verovatno da će saopštavanje skorog fatalnog ishoda takođe uticati na pacijentovu recepciju vlastitog stanja, pa čak i na doživljaj fizičkih tegoba.

U svojoj kritici „tvrđog paternalizma“, Fajnberg ukazuje na mogućnost da se pacijent odriče prava na život (da otuđuje pravo na život) zato što nije adekvatno informisan, to jest ne može da shvati prirodu svog stanja ili je na neki način primoran da donese odluku. Kritikujući Adamsov paternalizam, Fajnberg jasno ukazuje na ovu opasnost.²⁶

Odbacujući paternalistički kontekst, ali usvajajući pomenuti deo Adamsovog prigovora, Fajnber zastupa „meki paternalizam“, odnosno, uverenje da se *saglasnost* samog pacijenta može smatrati verodostojnom pod određenim uslovima. To vodi i semantičkom pojašnjenju, koje počiva na diferenciji „davanja saglasnosti“ i „zahtevanja“, mada i u jednom i u drugom slučaju uticaj lekara, ili članova porodice može da odigra značajnu ulogu u odluci pacijenta.

Iako se određeni uslovi, koji treba da budu zadovoljeni da bi se odluka pacijenta smatrala verodostojnom, za Fajnberga moraju ispoštovati kada je reč o aktivnoj eutanaziji, mi ih ovde možemo primeniti i na pasivnu eutanaziju koja, prema prethodno iznetim argumentima, predstavlja određeni vid „aktivnosti“ sa ciljem ubrzavanja letalnog ishoda.

Takozvani Brokovi uslovi, koji treba da budu zadovoljeni kako bi se sa sigurnošću tvrdilo da je pacijentova odluka lišena zloupotreba, a koji podrazumevaju da je (1) pacijent kompetentan, da je (2) informisan o intervenciji, i da je (3) njegova saglasnost data slobodno, odnosno u potpunosti dobrovoljno, međutim, predstavljaju sami po sebi relativno složen mehanizam.²⁷

Međutim, čak i ako svi pomenuti Brokovi uslovi budu zadovoljeni, ostaje pitanje ukoliko terminalna bolest uopšte utiče ne na sam proces rasuđivanja, nego na vrednosne sudove pacijenta. Isto tako, ostaje u najmanju ruku diskutabilno šta zapravo pacijent želi: prestanak bolova ili drugih patnji, ili okončanje života? Ukoliko prestanak bolova posmatra kao primarni cilj, onda on, u stvari, želi da iskustvuje bezbolnost, a samu smrt razume kao odsustvo osećanja bola. No, neizvesno je da li bi isti pacijent, u trenutku kada su bolovi privremeno kupirani, doneo istu odluku. Vreme koje treba ostaviti pacijentu da bi razmislio o

²⁶ Feinberg, Joel (1977), „Voluntary Euthanasia and the Inalienable Right to Life“ in *The Tanner Lectures on Human Values*, The University of Michigan, April 1977, str. 240.

²⁷ Dan W Brock (1992), „Voluntary Active Euthanasia“, *The Hastings Center Report*, Vol. 22, No. 2. (Mar. - Apr., 1992), 10-22..

svojoj odluci, ne mora da se podudara sa vremenom kupiranja bolova.²⁸ Kao što se saglasnost pacijenta ne može tražiti kada je on u šoku ili polusvesnom stanju, tako u ovom slučaju ona ne može biti dovoljna.²⁹

Član 68 *Kodeksa medicinske etike Lekarske komore Srbije*, konstatujući da je lečenje umirućeg pacijenta lekarska obaveza, u drugom stavu kao obavezu lekara ističe olakšavanje telesnih i duševnih patnji, dužnost lekara da „obezbedi uslove umiranja dostojne čoveka“.36 Međutim, ovde je primereno postaviti pitanje: ukoliko bezbeđivanje ovih uslova za dostojanstveno umiranje dovede do letalnog ishoda, da li se u tom slučaju radi o aktivnoj eutanaziji, odnosno, o krivičnom delu lišavanja života iz samilosti? Odluka o tome podrazumeva rekonstrukciju motiva lekara. Pa ipak, time je problem samo prividno rešen. Naime, lekar može da bude sasvim svestan posledica delovanja, odnosno da će davanje sredstava protiv bolova izazvati letalni ishod. Da li u tom slučaju stvaranje uslova za dostojanstvenu smrt, uprkos znanju lekara o mogućem ishodu ovog postupka, znači istovremeno i aktivnu eutanaziju? Ukoliko se da potvrđan odgovor, ostaje pitanje da li je ovde reč o direktnoj ili indirektnoj aktivnoj eutanaziji.

4. Zaključak: Prava pacijenta i prava drugih lica

U zaključku ovog teksta poslužićemo se jednom biblijskom pričom. Reč je o priči o rđavom sluzi kome je gospodar oprostio veliki dug, da bi on, odmah pošto je izašao iz dvora, zahtevao da njegov dužnik po svaku cenu njemu vrati mali dug, i zbog toga ga poslao u dužničko ropstvo. Prema novozavetnom tekstu, kada je gospodar saznao za ovaj postupak, i sam je teško oglobio rđavog slugu, smatrajući, očigledno, njegov postupak nedoličnim. Razumevanje nedoličnosti ovde je spojeno sa principom legaliteta, odnosno sam je gospodar izabrao da primeni postojeći zakon, užasnut nedoličnim ponašanjem slugе. Ogrešenje o moral rđavog slugе postalo je *nepravilno* tek kada je stavljeno u kontekst principa legalnosti. Kada ovu priču suočimo sa problemom eutanazije, jasno je da odluka o njenoj primeni podrazumeva moralnu procenu, koju čini lekar, ali da je dopuštenost ili nedopuštenost eutanazije stvar *drugačije procene*, da se arbitrarno provodi na juridičkom planu. U tom smislu, oblici eutanazije, kao „puštanje da se umre“, dopušteni su sve dok se ispunjava minimalan uslov legaliteta, koji podrazumeva određeni društveni kontekst. *Pravo izbora*, dakle, ne počiva na moralnom nego na socijalnom, društvenom opravdanju. Upravo iz ovog razloga pitanje o milosrdnoj smrti predstavlja jednu od tema sporenja suprotstavljenih političkih doktrina u zemljama Zapada.

²⁸ MCintyre, Alison (2004), „The Double Life of Double Effect“, *Theoretical Medicine* 25: 61–74, 2004, Kluwer Academic Publishers. *Printed in the Netherlands*

²⁹ McConnell Terrance (2000), „On an alleged problem for voluntary euthanasia“, *Journal of Medical Ethics* 2000;26:217– 219.

Glavni arbitar, na osnovu koga se zapravo odlučuje o eutanaziji, je socijalna zajednica, koja problem moralne odgovornosti premeće u područje *prava*.

Uporedo pisanjem obimnog *Prednacrtu Građanskog zakonika Republike Srbije*, predlagač je koncipirao osnovne delove budućeg *Zakona o pravu na dostojanstvenu smrt*, u kome treba da budu rešene brojne dileme, od kojih smo na neke ukazali u ovom radu.

Intencija predlagača je da jasno razreši dilemu koju postavljaju postojeći zakoni i propisi, a pre svega *Zakon o zaštiti prava pacijenata i Etički kodeks Lekarske komore Srbije*. To jasno pokazuje radna verzija formulacije koja glasi:

„U izuzetno teškoj i dugotrajnoj medicinskoj, psihološkoj i socijalnoj situaciji umirućeg može se, na osnovu jasno, nesumnjivo i slobodno izražene volje, uvažiti zahtev o prevremenom prekidu života u vidu dostojanstvenog umiranja“.³⁰

Ovde se, jasnije nego u formulacija zakona i propisa o kojima smo u radu govorili, ukazuje na aktivnost medicinskog osoblja. Međutim, potrebno je odrediti precizne kriterijume za to kako će se u situaciji dugotrajnih ne samo fizičkih nego i psiholoških patnji odrediti rasudna moć pacijenta pa, sledstveno tome, i sloboda izražavanja volje (odnosno da li pacijent istinski razume da će određeni medicinskim tretmanom biti lišen života).

Nadalje, ukoliko se pomenuti zahtev pacijenta uvaži, ostaje pitanje da li se time izričito dopušta aktivna eutanazija, što bi, prema našem mišljenju, bila sasvim logična posledica. Ukoliko se izlazi u susret pacijentovoj želji da se prekidom života, u terminalnoj fazi bolesti, prekinu patnje, onda pravo na dostojanstveno umiranje pretpostavlja brzu i efikasnu meru, a ne tromu, duge, i potencijalno bolne metode pasivne eutanazije.

S druge strane, ova formulacija ne precizira da li će aktivnost prevremenog prekida života biti direktna ili indirektna, mada je, pravno posmatrano, i ovde reč o dilemi koja bi se mogla razrešiti u korist direktne aktivne eutanazije – što se ipak najverovatnije neće dogoditi, zbog nedovoljno pripremljenog javnog mnjenja.

Ono što izaziva najviše nedoumica, s druge strane, tiče se formulacije o tome na koji način se donosi odluka o prevremom prekidu života u terminalnoj fazi bolesti, odnosno – ko tu odluku može da donese. U Materijalu stoji:

„U slučaju da umirući pacijent nije svestan, odnosno da „nije u objektivnoj mogućnosti da jasno, nesumnjivo i slobodno izrazi svoju želju da mu se prekine život u vidu dostojanstvenog umiranja, onda takvu volju, izuzetno, može izraziti zakonski zastupnik ili drugi ovlašćeni punomoćnik“.³¹

³⁰ Ministarstvo pravde, *Radni materijal za Predlog zakona o pravu na dostojanstvenu smrt* – u daljem tekstu Materijal

³¹ Ministarstvo pravde, *Radni materijal za Predlog zakona o pravu na dostojanstvenu smrt*

Ovde, razume se, treba precizirati da li je pomenuti zakonski zastupnik, dok je pacijent bio u svesnom stanju i dok je mogao da slobodno izvrši svoju volju, dobio punomoćje da o tome odlučuje, i da li su jasno precizirani uslovi pod kojima on u ime pacijenta može da donese ovakvu odluku. Takođe, otvara se pitanje pod kojim će uslovima ovakvo punomoćje imati pravnu snagu.

U Materijalu se takođe predviđa zadovoljavanje određenih uslova, da bi do posredne ili neposredne eutanazije uopšte moglo da dođe. Ti su uslovi trojaki, i u Materijalu su imenovani kao *medicinski*, *humani* i *socijalni*.

Kolektivna odgovornost sprečava zloupotrebu, ali u izvesnom smislu moralne odgovornosti oslobađa druga lica. Međutim, ostaje pitanje, na osnovu kojih kriterijuma se uopšte može meritorno odlučiti da je neko stanje medicinski beznadežno?

Sa druge strane, humani uslovi podrazumevaju da je „umirući u takvom psihofizičkom stanju koje je zbog fizičkih bolova i psihičkih patnji postalo neizdrživo u dužem periodu“.

Osim medicinskih u humanih, Materijal predviđa da Predlog zakona **kumulativno** zahteva i ispunjenje trećeg uslova, koji je imenovan kao *socijalni*, odnosno - „ako su zbog dugotrajnijeg zdravstvenog i psihofizičkog stanja umirućeg nastupile za užu porodicu, ili osobu koja se stara o njemu, tako teške materijalno-socijalne posledice koje znatno ugrožavaju njihovu materijalnu egzistenciju ili budući socijalni položaj“.³²

Tek kada budu zadovoljena sva tri kriterijuma, na osnovu pisanog obrazloženja, o zahtevu za izvršenje eutanazije treba da odluči nadležni sud u vanparničnom postupku. To znači da se breme odgovornosti deli između medicinskih i pravosudnih organa. Odluka suda smatra se konačnom i pravosnažnom, pa ostaje dilema, koju u finalnom tekstu Zakona svakako treba razrešiti – šta ako se pacijent u međuvremenu predomisli, ili nastupi naglo i neočekivano poboljšanje (ili poboljšanje materijalnih prilika, koja porodicu ili staraoce oslobađa socijalnog bremena, koji je pacijent imao u vidu prilikom direktno ili indirektno upućenog zahteva za sprovođenje eutanazije).

S druge strane, treba podržati rešenje, na koje nailazimo u Materijalu, da eutanaziju na osnovu odluke suda vrši tim izvršitelja medicinske struke, od kojih jedan neposredno izvršava čin eutanazije i to čuva kao lekarsku tajnu.

Ovo rešenje još jednom govori u prilog potrebi da se još u uvodnim delovima teksta jasno istakne da se radi o aktivnoj eutanaziji, odnosno da je način izvršenja podrazumeva ne samo indirektno nego i direktnu aktivnu eutanaziju.

Nasuprot dobro raspoređenom bremenu odgovornosti, po kome sertifikovani izvršitelji medicinske struke dele odgovornost sa medicinskom komisijom koja daje mišljenje i sudom koji u vanparničnom postupku odobrava eutanaziju – rešenje da jedan izvršitelj neposredno izvršava sam čin eutanazije (naročito ako se radi o direktnoj aktivnoj eutanaziji), predstavlja slabo i nedovoljno promišljeno mesto, jer ograničava pravo na duševno blagostanje tog lica – koje postaje

³² Ministarstvo pravde, *Radni materijal za Predlog zakona o pravu na dostojanstvenu smrt*

jedini individualni agens, suočen sa individuom lica čiji život treba da prevremeno okonča. Moguće je osmisлити da čitava grupa, ili više grupa sertifikovanih izvršitelja obavlja ovaj proces, tako da ostane nepoznato ko je od njih neposredni izazivač prevremenog letalnog ishoda.

Pomenuti nacrti zakonskih rešenja, dabome, neće anulirati etičke probleme, koji izgleda ostaju neizbežni kada je reč o eutanaziji, abortusu, kloniranju ili smrtnoj kazni, kao dodirnim područjima etike i prava.

Bibliografija

Studije i članci

- Bogdanić M. I Rakić, J. (2014) , “Eutanazija”, *Pravne teme* Vol. 2, (3).
- Budić Marina (2018), “Suicide, Euthanasia and the duty to Die: a Kantian approach to Euthanasia“, *Philosophy and Society*, Vol. 29, No. 1 1- 152.
- Dan W Brock (1992), “Voluntary Active Euthanasia“, *The Hastings Center Report*, Vol. 22, No. 2. (Mar. – Apr., 1992),10-22.
- Feinberg, Joel (1977), “Voluntary Euthanasia and the Inalienable Right to Life“ in *The Tanner Lectures on Human Values*, The University of Michigan, April 1977.
- Kant Imanuel (1993), *Metafizika morala*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci-Novi Sad.
- Kant Imanuel (1979), *Kritika praktičnog uma*, BIGZ, Beograd.
- Keown, J. (2002), „The First Survey: The Incidence of Euthanasia“, In: Keown J. (ed.) *Euthanasia, Ethics and Public Policy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Klajn-Tatić, V (2007), „Eutanazija i lekareva pomoć u samoubistvu“, *Pome-ramo granice*, Institut za društvene nauke, Beograd.
- Kuhze Helga (2004), „Eutanazija“ u Singer Piter (ur), *Uvod u etiku*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci – Novi Sad.
- Lok Džon (2002), *Dve rasprave o vladi*, Utopija, Beograd.
- McIntyre, Alison (2004), „The Double Life of Double Effect“, *Theoretical Medicine* 25: 61–74, 2004, Kluwer Academic Publishers. *Printed in the Netherlands*.
- McConnell Terrance (2000), „On an alleged problem for voluntary euthanasia“, *Journal of Medical Ethics* 2000;26:217– 219.
- Moser Elisas (2017), “The Right to Life, Voluntary Euthanasia, and Termination of Life Request“, *Philosophy Study*, August 2017, Vol. 7, No. 8, 445-454.
- Mrvić-Petrović Nataša (2008), *Krivično pravo – Opšti i posebni deo*, Beograd.
- Nagel, Thomas (1991), „Smrt – filozofsko gledište“, *Treći program Hrvatskog radija*, 31, Zagreb, str. 7-11.

- Nenadovic, Milutin, C. (2002), *Medicinska etika*, Beograd.
- Otašević Vladan, Pejaković Samuilo (2000), *Medicinska etika i deontologija*, Prosveta, Niš.
- Pens, Gregory (2007), *Klasični slučajevi iz medicinske etike*, Službeni glasnik, Beograd.
- Rachels, J. (1994), „More Impertinent Distinction and a Defense of Active Euthanasia“, in: Steinbock, B., Norcross, A. (eds.), *Killing and Letting Die*, Fordham University Press, New York, pp. 139–154.
- Rachels, J. (1975), „Active and Passive Euthanasia“, *The New England Journal of Medicine*, 292 (2), 1975: 78–80.
- Radišić, Jovan (2008), *Medicinsko pravo*, Pravni fakultet Univerziteta „Union“, Nomos, Beograd.

Zakoni i propisi

- Krivični zakonik RS (“Sl. glasnik RS”, br. 85/2005, 88/2005 - ispr., 107/2005 - ispr., 72/2009, 111/2009, 121/2012, 104/2013, 108/2014, 94/2016 и 35/2019).
- Ministarstvo pravde, *Radni materijal za Predlog zakona o pravu na dostojanstvenu smrt* – u daljem tekstu Materijal.
- *Prednacrt Građanskog zakonika Republike Srbije – Tekst propisa*,
- https://www.paragraf.rs/nacrti_i_predlozi/280519-prednacrt-gradjanskog-zakonika-republike-srbije.html: pristup: 17. 07. 2019.
- *Zakon o zaštiti pacijenata* (“Sl. glasnik RS”, br. 45/2013 i 25/2019 - dr. zakon).

ETHICS AND LEGAL ASPECTS OF THE RIGHT TO DIE WITH DIGNITY

Summary: *Euthanasia is in liaison with ethics and law. This paper, which aims to contribute to the expert public debate on the introduction of euthanasia into Serbian legislation, the term terminology - euthanasia (as the Right to Die with Dignity) is the first to have been terminologically clarified. Furthermore, the text considers the obligations of other persons, arising out of this right and under what conditions the obligations of other persons arising from the said right constitute a restriction of their personality rights. By citing examples in the field of ethics and law, the text notes that the distinction between active and passive euthanasia is in fact a product of inadequate thinking in the implementation of this distinction. Based on the ethical argumentation of the double effect, also the text points to the inadequacy of the ethical approach in the function of legal regulation of the problem of euthanasia. Using abundant literature, which, from the legal and ethical point of view, problematizes euthanasia, the author has come to conclusion that the right to dignity is a social value that needs to be lawfully formulated, so that possible abuses can be prevented - and at the same time avoiding burdening the burden of responsibility to other persons (whether or not these are subjects of the judiciary or medicine), who should implement the patient's desire to die with dignity. Also, the author sought to base this article on the belief that Serbian legislation should legally shape the conditions for active direct euthanasia.*

Keywords: *Euthanasia, Mercy Killing, Active Euthanasia, Passive Euthanasia, Suicide, Responsibility, Ethics, Law.*

SPISAK RECENZENATA / LIST OF REVIEWERS

Prof. dr BABIĆ Blagoje – Srbija
Prof. dr BALTEZAREVIĆ Vesna – Srbija
Prof. dr BALTEZAREVIĆ Radoslav – Srbija
Prof. dr BAZIĆ Miljojko – Srbija
Dr BOGIĆEVIĆ Jasmina, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr BOŠKOVIĆ Jelena – Srbija
Prof. dr BOŽOVIĆ Jelena – Srbija
Prof. dr CVETKOVSKI Tatjana – Srbija
Prof. dr CVIJANOVIĆ Drago – Srbija
Prof. dr CVIJANOVIĆ Janko – Srbija
Prof. dr ĆALOVIĆ 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
Prof. dr ĐORĐIĆ Dejana – Srbija
Doc. dr ĐURIĆ Zlata – Srbija
Prof. dr ETINSKI Rodoljub – Srbija
Doc. dr GAVRILOVIĆ Ana – Srbija
Prof. dr GRBIĆ Vladimir – Srbija
Prof. dr GRUJIĆ Biljana – Srbija
Prof. dr ILIĆ Radan – Srbija
Prof. dr ISAKOVIĆ Smiljka – Srbija
Prof. dr IVANOVIĆ M. Olja – Srbija
Prof. dr JAKŠIĆ Dejan – Srbija
Prof. dr JEROTIJEVIĆ Zoran – Srbija
Prof. dr JOVANOVIĆ Tomislav – Srbija
Doc. dr JOVIČIĆ Aleksandar – Srbija
Doc. dr JOVIĆ Vojislav – Srbija
Akademik KAMBOVSKI Vlado – Makedonija
Prof. dr KOMARISOV Vladimir S. – Rusija
Prof. dr KOVAČ Oskar – Srbija
Dr LABOVIĆ Dragana, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr LAĐEVAC Ivona – Srbija
Prof. dr LAKIĆ Danijela – 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 LJUMOVIC 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-Do – Nemačka
Prof. dr PAUNKOVIĆ Džejn – Srbija
Prof. dr PAVLOVIĆ Milivoje – Srbija
Prof. dr PAVLOVIĆ Radica – Srbija
Prof. dr PAVLOVIĆ Vladan – Srbija
Prof. dr PERIŠIĆ Saša – 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 VITOMIR Jelena – Srbija
Prof. dr VESELINOVIĆ Petar – Srbija
Prof. dr VUJIČIĆ Milan – Srbija
Prof. dr VUKONJANSKI-BOKINČOV Igor – Srbija
Prof. dr VUKOVIĆ Darko – Srbija
Prof. dr VUKSANOVIĆ Emilija – Srbija
Dr ŽUNIĆ Dragiša, vanredni profesor – Srbija

OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU I UPUTSTVO ZA AUTORE

I. OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU

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

Časopis je, prema klasifikaciji CEON visoko pozicioniran kao vodeći nacionalni naučni časopis u Republici Srbiji (M51) i prema klasifikaciji Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (M52).

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

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

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

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

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

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

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

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

II. ORIGINALNOST RADA I BORBA PROTIV PLAGIJATA

Molimo autore da imaju u vidu sledeće.

1. Pisana potvrda o tome da je rad originalan. - Prilikom dostavljanja rukopisa autor je dužan da u pisanom obliku potvrdi da je njegov rad originalan, tj. da već nije negde drugde objavljen. Radovi koji budu poslani bez pisane potvrde autora o tome da je reč o originalnom delu, neće biti uzimani u obzir.

2. Rad koji je već negde prethodno objavljen. - Ako iz nekog razloga kandiduje rad koji je već negde objavljen (u inostranstvu, na stranom jeziku), autor je dužan da precizno navede gde je rad objavljen (u kom časopisu, kom broju, na kojim stranama) i da priloži pisanu saglasnost redakcije časopisa u kome je rad prvobitno objavljen. Ukoliko su ispunjeni ovi uslovi, a Redakcija „Megatrend revije“ (dalje: „Revija“) zaključi da je rad iz nekog razloga posebno interesantan i da ga treba objaviti, rad će biti objavljen, s tim što će biti naznačeno gde je prvi put objavljen i da se štampa uz odobrenje.

Ukoliko je, međutim, rad već negde objavljen, a predat je za objavljivanje u „Reviji“ bez informacije o tome, rad neće biti objavljen. Uz to, kao sankcija za nekorektan odnos, u prvom narednom broju „Revije“ u posebnoj rubrici biće objavljena informacija o tome da je odnosni autor na nekorektan način pokušao da ponovo objavi isti rad. Takođe, radovi istog autora neće se ubuduće objavljivati u „Reviji“.

3. Plagijat. - U slučaju da redakcija „Revije“ sama ili posredstvom recenzenta otkrije da je rad koji je predat za objavljivanje plagijat, u prvom narednom broju „Revije“ u posebnoj rubrici biće objavljena informacija o tome da je odnosni autor predao rad koji je plagijat, i biće navedeno originalno delo iz kog je plagijat uzet. Takođe, radovi istog autora neće se ubuduće objavljivati u „Reviji“. Po potrebi, biće obavešteni autor čiji je rad prepisan odn. redakcija časopisa u kome je objavljen originalni rad.

III. UPUTSTVO ZA AUTORE

Radove treba pripremiti u skladu sa sledećim uputstvom:

1. Rukopis

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

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

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

2. Broj autora

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

3. Jezik

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

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

4. Obim

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

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

5. Tabele i formule

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

Formule raditi uz pomoć editora formula u programu MS Word.

6. Grafički prilozi i fotografije

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

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

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

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

7. Organizacija rukopisa

Članak mora da sadrži sledeće elemente i to ovim redom:

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

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

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

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

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

6. Popis korišćene literature. - Posle teksta članka, daje se popis korišćene literature i to abecednim redom po prezimenima autora.

Popis se daje prema Uputstvu za citiranje, s tim da se godina izdanja stavlja odmah iza imena autora odn. urednika. Na kraju navođenja članka ili rada u zborniku navode se stranice na kojima se nalazi citirani rad.

Primeri:

- Knjiga: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London

- Poglavlje u knjizi više autora: Buchanan Allen (2010): "The Legitimacy of International Law", 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): *The Philosophy of International Law*, Oxford

- Članak: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502-521

Radovi istog autora navode se hronološkim redom, a ako se navodi više radova istog autora objavljenih u istoj godini, uz godinu izdanja dodaju slova "a", "b", "c" itd.

Primeri:

- Cassese Antonio (1999a): "Ex iniuria ius oritur. Are We Mowing towards International Legitimation of Forcible Humanitarian Countermeasures in the World Community?", *European Journal of International Law*, 1/1999, 23-30

- Cassese Antonio (1999b): "A Follow-Up: Forcible Humanitarian Countermeasures and Opinio Necessitatis", *European Journal of International Law*, 4/1999, 791-799

7. Rezime (Summary). - Na samom kraju daje se rezime tj. sažetak rada, koji može biti isti kao i sažetak (apstrakt), ali može biti i nešto većeg obima, ali ne više od 1 strane. Ako je rad pisan na srpskom jeziku, obavezno se dostavlja rezime na engleskom jeziku.

8. Nivoi naslova. - Zavisno od konkretnog teksta naslovi imaju različite nivoe, s tim da se koristi sledeći metod:

1. Prvi nivo naslova

(sredina, regular, bold, arapski brojevi)

1.1. Drugi nivo naslova

(sredina, italik, arapski brojevi)

1.1.1. Treći nivo naslova

(iznad početka pasusa, italik, arapski brojevi)

Za slučaj da ipak nešto nije jasno, autorima se savetuje da pogledaju prethodne brojeve „Megatrend revije“ ili da se obrate direktno sekretaru ili tehničkom uredniku časopisa.

Redakcija zadržava pravo da, u zavisnosti od specifičnosti teksta, a u cilju njegove bolje preglednosti, uredi naslove na nešto drugačiji način, ostajući u osnovnim okvirima izložene deobe naslova.

9. Citiranje. - Korišćenu literaturu citirati prema niže izloženom uputstvu za citiranje.

10. Adresa redakcije. - Radovi se šalju u elektronskoj formi na sledeću e-mail adresu: **megatrendrevija@megatrend.edu.rs**

Redakcija „Megatrend revije / Megatrend Review“
Megatrend univerzitet
Bulevar maršala Tolbuhina 8
11070 Beograd

Telefon redakcije: 011/220 31 50.

IV. UPUTSTVO ZA CITIRANJE

1. Opšta pravila

1. Ime autora. - Navodi se prvo prezime, pa ime autora. Ako postoji srednje slovo, ono se navodi između prezimena i imena.

Primer: Shaw N. Malcolm

2. Više autora. - Ako postoji više autora rada, razdvajaju se zapetama.

Primer: Simma Bruno, Alston Philip

Ako je više od 3 autora rada, navodi se prezime i ime samo prvog autora i dodaje se kurzivom (italikom) et al. (od *et alia*).

Primer: Henkin Louis et. al. (1993): *International Law: cases and Materials*, St. Paul. Minn.

3. Strane. - Kada se navodi određena strana (knjige, članka), ona se navodi samo brojem bez ikakvih dodataka (s., str., p., pp., стр., S., i sl.).

Primer: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London, 9.

4. Fusnote. - Kada se navodi fusnota, iza broja strane piše se skraćenica „fn“ i onda navodi broj citirane fusnote.

Primer: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London, 9, fn 2.

5. Ponovno citiranje istog rada. - Kada se rad koji je već citiran ponovo navodi, to se vrši tako što se navodi prezime i ime autora, pa iza toga, razdvojeno zapetom, stranica koja se citira. Sve bez korišćenja op. cit., nav. delo i slično.

Primer: Akehurst Michael, 15.

Ako je navedeno nekoliko radova istog autora, navodi se prezime i ime autora, u zagradi godina u kojoj je odnosni rad objavljen i strana.

Primer: Akehurst Michael (1984), 15.

Ako je navedeno nekoliko radova istog autora objavljenih u istoj godini, radovi se u spisku korišćene literature (koji se obavezno daje na kraju rada) iza godine publikovanja dopunski obeležavaju latiničnim slovima „a“, „b“, „c“ itd. i tako navode kod citiranja u fusnotama.

Primer: Akehurst Michael (1984a), 15.

6. Ponovno citiranje prethodno citiranog rada. - Ako se citira podatak sa iste strane istog dela koje je citirano u prethodnoj fusnoti, koristi se samo latinična skraćenica Ibid. (od ibidem), bez navođenja bilo kakvih drugih podataka.

Primer: Ibid.

Ako se citira podatak iz dela koje je citirano u prethodnoj fusnoti, ali sa različite strane, navodi se Ibid, a zatim zapeta i broj strane.

Primer: Ibid, 54.

7. Strana imena. - U radovima koji se predaju na srpskom jeziku, strana imena se transkribuju na srpski jezik, kako se izgovaraju, a prilikom prvog pominjanja u tekstu njihovo ime i prezime navode se u zagradi u izvornom obliku.

Primer: Tomas Hobs (Thomas Hobbes)

2. Knjige

1. Opšte. - Knjige se navode na sledeći način: 1) prezime autora, 2) njegovo ime, 3) godina izdanja (u zagradi), 4) dve tačke, 5) naziv knjige kurzivom (italikom), 6) mesto izdanja kurentom (obično), 7) strana (bez ikakvih dodataka), 8) fusnota koja se citira.

Ako se navodi i izdavač, piše se kurentom (obično) pre mesta izdanja.

Primer: Scott V. Shirley (2010): International Law in World Politics, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder – London, 71, fn 45.

2. Više izdanja. - Ako knjiga ima više izdanja može se (ne mora) navesti broj izdanja u superskriptu.

Primer: Scott V. Shirley (2010²): International Law in World Politics, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder - London (objašnjenje: 2010² - drugo izdanje, objavljeno 2010)

3. Urednici. - Ako knjiga ima jednog ili više urednika, prvo se navode prezimena i imena urednika, razdvojena zapetama, zatim naznaka „(ur.)“ odnosno „ed.“ ili (ako ih je više) „eds.“, pa godina izdanja u zagradi, dvotačka, naziv knjige kurzivom (italikom), i mesto.

Primer: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.) (2010): The Philosophy of International Law, Oxford.

Ako je broj urednika veći od tri, navode se podaci samo za prvog urednika, zatim se posle zapete navodi „et al.“ i posle toga se navodi „ur.“.

Primer: Hamilton P. et al. (eds.) (1999): The Permanent Court of Arbitration: International Arbitration and Dispute Resolution, Kluwer International, The Hague-London-Boston.

4. Poglavlje u knjizi. - Poglavlje u knjizi koja ima urednika navodi se tako što se: 1) navode prezime i ime autora, 2) godina izdanja u zagradi, 3) dve tačke, 4) naziv poglavlja kurentom (pod navodnicama), 5) zapeta, 6) brojevi strana koje se citiraju, 7) „u“ odn. „in“, 8) prezime i ime urednika, 9) „(ur.)“ odn. „(eds.)“, 10) naziv knjige u kojoj je citirano delo, kurzivom (italikom) i 11) mesto izdanja.

Primer: Buchanan Allen (2010): “The Legitimacy of International Law”, 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): The Philosophy of International Law, Oxford.

3. Članci

1. Opšte. - Članci se navode na sledeći način: 1) prezime autora, 2) ime autora, 3) godina izdanja, 4) dve tačke, 5) naziv članka kurentom (obično) pod navodnicama, 6) naziv časopisa (zbornika i sl.) kurzivom (italikom), 7) broj i godište spojeni kosom crtom, 8) broj strane (bez ikakvih dodataka), 9) broj citirane fusnote.

Primer: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502, fn 1.

2. Skraćenica naziva časopisa. - Ako je naziv časopisa (zbornika i sl.) dug, prilikom prvog citiranja u zagradi sa navodi skraćenica pod kojom će se časopis (zbornik i sl.) nadalje pojavljivati.

Primer: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law (AJIL)* 3/1971, 502-521.

4. Propisi

1. Opšte. - Propisi se navode na sledeći način: 1) naziv propisa se navodi u kurentu (obično), 2) kurzivom (italikom) navodi se glasilo u kojem je propis objavljen, 3) na kraju se navodi broj i godina glasila u kojem je propis objavljen.

Primer: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

2. Ponovno pominjanje propisa. - Ako se propis pominje kasnije, prilikom njegovog prvog pominjanja navodi se u zagradi njegov skraćeni naziv, s tim da se ispred skraćenog naziva stavlja objašnjenje „u daljem tekstu“.

Primer: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije (u daljem tekstu: Zakon o službama bezbednosti), *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

3. Izmene i dopune. - Ako je propis naknadno menjan i dopunjavan, navode se jedan za drugim brojevi i godine glasila u kojima su objavljeni izvorni tekst odn. izmene i dopune.

Primer: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007, 72/2012.

4. Članovi, stavovi i tačke propisa. - Članovi, stavovi, tačke (alineje) itd. propisa navode se kroz kosu crtu, tako što se prvo navodi broj člana, zatim stava, pa alineje itd.

Primer: Konvencija UN o pravu mora (1982) čl. 1/1/5/a/i.

5. Tekstovi sa interneta

Citiranje tekstova sa interneta treba da sadrži: 1) ime autora citiranog teksta (ako je reč o autorskom tekstu), 2) naziv citiranog teksta pod navodnicima, 3) podatke o tome gde je tekst objavljen (ako je objavljen u papirnoj verziji), 4) internet stranicu, 5) datum pristupa stranici.

Primer: Bradley A. Curtis, Gulati Mitu: "Withdrawing from International Custom", *The Yale Law Journal* 2/2010, 233-241, <http://yalelawjournal.org/images/pdfs/912.pdf> (18.11.2012).

GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL AND THE INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

I. GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL

1. General. – “Megatrend Review” is the scientific journal published by Megatrend University (Megatrend univerzitet).

According to the classification of CEON the journal is highly ranked amongst the leading national scientific journals in Serbia (M51) and by the Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia (M52).

“Megatrend Review” journal has been published since 2004 in Serbian and English language. It is open to all high-quality papers and authors from around the world. It has an international Editorial Board and international Publishing Council. Through international exchange it reaches readers beyond the borders of Serbia.

“Megatrend Review” journal is a multidisciplinary journal in the fields of social sciences. Papers on following scientific fields are published:

- Economics
- Law
- Politics and Security
- Management and Marketing
- International Relations
- Public Policies
- Information Society

2. Reviews. – Each paper is reviewed by two reviewers. Paper that has received two positive reviews will be published according to standard categorization of the scientific journals: original scientific paper, review scientific article, expert article, preliminary report or overview, translation and book review..

The categorization of the paper is determined by the reviewers and Editor in chief. If there is any doubt regarding the categorisation, the given higher category will be applied.

In case that one of the reviewers suggests that the paper should be published and the other that it should not, the paper is going to be given to the third reviewer whose decision is final.

3. Anonymity of the authors and reviewers. – Editorial of the “Megatrend review” journal abides by the rule on mutual anonymity between authors and reviewers. Further, if the author is not satisfied with the reviews of the paper, he / she, has the right to receive the reviews.

II. PAPER ORIGINALITY AND FIGHTING AGAINST PLAGIARISM

We kindly ask the authors to take into consideration the following:

1. Written confirmation that the work is original. - When submitting a manuscript the author is required to confirm in writing that his/her paper is original and that it has not been published elsewhere. The paper that is sent without this written confirmation by the author, will not be accepted.

2. The paper that has previously been published elsewhere. - If for any reason the author submits the paper that has already been published elsewhere (abroad, in a foreign language), he/she is obliged to specify where the paper was published (the journal, issue and number, the number of pages) and enclose the written consent of the editorial board of the journal in which the paper was originally published. If these requirements are met, and editors conclude that the paper is for some reason of particular interest and should therefore be published, it will be published with indication where it was published first and that it is republished in "Megatrend Review" with permission.

However, if the paper has already been published elsewhere, and also submitted for publication in "Megatrend Review" with no information about previous publication, the paper will not be published. In addition, as a sanction for unfairness, in the next issue of "Megatrend Review" the information that a particular author has unfairly tried to re-publish the same paper will be published in a special section. Apart from that, the papers by the same author will not be published in "Megatrend Review" in the future.

3. Plagiarism. - Should the editors of "Megatrend Review" journal or through reviewers discover that the paper submitted for publication is plagiarism, in a special section of its next issue the information that a particular author has plagiarized a paper will be published, and the original paper from which the plagiarism is taken will be cited. In addition, the papers by the same author will not be published in "Megatrend Review" in the future. If necessary, the author whose paper has been copied or the editorial board of the journal that has published the original paper will be notified.

III. INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

The papers are to be prepared in accordance with the following instructions:

1. The Manuscript

The manuscript is submitted in electronic form (MS Word). Page size: A4, font Times New Roman (size 12 pt for text including abstract, line spacing: single. The

papers written in Serbian language are submitted in Serbian Latin script. The papers are submitted to the following e-mail address: **megatrendrevija@megatrend.edu.rs**

The paper should be accompanied by the written Author's Statement of originality signed by the author (written, signed and scanned).

Precondition for the paper to be accepted for the reviewing procedure is that it fully satisfies technical criteria according to the instructions given here. Also, the paper must meet the criteria regarding the language (Serbian and English) and spelling. The paper has to be proofread before submission

2. Number of authors

As a rule, papers written only by one author are preferable for publication (an author as an individual). However, if consider justified, according to current Rules of Procedure, the Method of Evaluation and Quantitative Expression of Scientific Research Results of the Researchers (*Pravilnik o postupku, načinu vrednovanja i kvantitativnom iskazivanju naučnoistraživačkih rezultata istraživača*, Službeni glasnik RS no. 24/2016 and 21/2017), editors can decide to publish papers written by co-authors, but not more than three.

3. Language

The text is submitted in Serbian or English language. If accepted, it will be published in the language in which it was submitted.

Exceptionally, the editors will decide that the text submitted in Serbian language is to be translated and published in English, or vice versa.

4. Volume

The paper should approximately have 30.000 characters, including spaces (one author's sheet). Alternatively, it could be shorter or longer, the number of characters with spaces not being smaller than 20,000 nor bigger than 45,000.

Due to particularly justified reasons (the special social importance of the topic, the co-authorship of a number of internationally recognized scientists, etc.) the editorial board could exceptionally allow the publication of an article of a larger volume, but not larger than 2.5 author's sheets (75,000 characters).

5. Tables and Formulae

The tables should only be made by means of table tools in MS Word. The tables must have titles and be numbered in Arabic numerals.

The formulae should be written by means of the equation editor in MS Word.

6. Graphs, Figures and Photographs

Graphs and figures can be submitted drawn on paper or in electronic form. When the graphs and figures are submitted in electronic form, they should be in one of the following formats: EPS, AI, EPS, TIF or JPG. If the author uses these or uses a specific program, it is necessary to agree on the format with the technical editor. **Graphs and figures should not be made in MS Word!**

Photographs must be sharp, in good contrast and undamaged. The authors are not advised to scan the images themselves, but to leave this sensitive job to the editorial office.

If the version on the paper does not include graphs, figures and photographs, the spaces must be clearly marked where they should be inserted. The markings in the text must match the ones in the submitted photos (or files).

Graphs, figures and photographs must have the signatures and be numbered in Arabic numerals.

7. Organization of manuscript

The article must contain the following elements, in the following order:

1 Information about the author – Name and surname, title of the author, name of the institution where the author is employed (affiliation) and the author's e-mail address.

2. Title of the paper. – The title should be clear and precise.

3. Abstract. – This is a brief presentation of the article content, which contains the research goal, methods, results, and main conclusions. It should be in the same language in which the paper was written. In terms of volume, it should contain 100 to 250 words or 4 to 8 sentences, or a third to half of the printed page. It stands between the title and keywords, after which the text of the article follows.

4. Key words. – The terms or phrases which best describe the content of the article. It is allowed to write up to five words, i.e. phrases.

5. Text of the article. – The central part is the text of the article in which the author uses appropriate tools while processing the writing of a scientific paper.

6. List of used literature. – After the text of the article, the list of used literature is specified in alphabetical order by authors' last name.

The list is given according to the Citation instructions, with the year of publication coming right after the author's, i.e. editor's name. At the end of the information on an article or a paper in the collection of papers, the pages of the cited paper are given.

Examples:

- A book: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London
- A chapter in the book by several authors: Buchanan Allen (2010): "The Legitimacy of International Law", 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): *The Philosophy of International Law*, Oxford
- A paper: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502-521

The papers by the same author are specified in chronological order. If several papers have been written by the same author and published in the same year, the year of publication is accompanied by the letters "a", "b", "c" etc.

Examples:

- Cassese Antonio (1999a): "Ex iniuria ius oritur. Are We Mowing towards International Legitimation of Forcible Humanitarian Countermeasures in the World Community?", *European Journal of International Law*, 1/1999, 23-30
- Cassese Antonio (1999b): "A Follow-Up: Forcible Humanitarian Countermeasures and *Opinio Necessitatis*", *European Journal of International Law*, 4/1999, 791-799

7. Summary. – Summary is written at the very end of the text i.e. It can be the same as the abstract, but could also be wider in extent, yet no longer than one page. If the paper is written in Serbian language, the summary in English language should also be submitted.

8. The levels of the titles. - Depending on the text, the titles can have different levels. Therefore the following method is used for marking different title levels:

1. The First Level Title

(centre align, regular, bold, Arabic numerals)

1.1 The second level title

(centre align, italic, Arabic numerals)

1.1.1. The third level title

(Above the beginning of the paragraph, italic, Arabic numerals.)

To achieve complete clarity about the title levels, authors are advised to refer to the past issues of "Megatrend Review" journal available in PDF forms, under Archive, or contact the Editorial secretary via e-mail.

Depending on the specific characteristics of the text, and with the aim of achieving clarity of the paper's structure, the editorial office reserves the right to edit the titles in a slightly different way, leaving the original heading divisions.

9. Citations. – The used literature is to be cited according to the instructions for citations given below.

10. The address of the Editorial Board. – The papers are submitted via e-mail to the following address: **megatrendrevija@megatrend.edu.rs**

Editorial Board
Megatrend Review
Megatrend University / Megatrend univerzitet
Bulevar maršala Tolbuhina 8
11070 Belgrade, Serbia
Telephone: + 381 11 220-31-50

IV. INSTRUCTIONS FOR CITATIONS

1. General rules

1. Name of the author. - In writing author's name, surname is written before the first name. If there is the middle name/letter, it is written between surname and the first name.

Example: Shaw N. Malcolm

2. Several authors. – Names of the several authors are separated by commas.

Example: Simma Bruno, Alston Philip

If there are more than three authors, only the first author's surname and first name are specified, followed by the italicized et al. words (et alia).

Example: Henkin Louis *et. al.* (1993): *International Law: Cases and Materials*, St. Paul. Minn.

3. Pages. – When a particular page is specified (of the book or the paper), its number is written without any additions (p., pg., p., page, etc.).

Example: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London, 9.

4. Footnotes. – When a footnote is given, after the number of the page, the sign "fn" is written, followed by the number of the footnote.

Example: Akehurst Michael (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