

**MEGATREND REVIJA**

---

**MEGATREND REVIEW**

**1 | 2018**



**MEGATREND REVIJA**  
**MEGATREND REVIEW**

**1/2018**



Megatrend univerzitet, Beograd  
Megatrend University, Belgrade

---

---

# MEGATREND REVIJA • MEGATREND REVIEW

№ 1/2018

## Izdavački savet / Publishing Council:

### Predsednik / President:

Professor Mića JOVANOVIĆ, PhD

### Članovi iz inostranstva / International Members:

Yossef BODANSKY – Director of Research, The International Strategic Studies Associations, USA;  
Director of Global panel America (Global panel foundation)

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

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

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

Professor Norbert PAP, PhD – University of Pécs, Hungary

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

### Članovi iz Srbije / Members from Serbia:

Professor Milojko BAZIĆ, PhD – Megatrend University, Belgrade

Professor Emeritus Oskar KOVAČ, PhD – Megatrend University, Belgrade

Professor Emeritus Momčilo MILISAVLJEVIĆ, PhD, Megatrend University, Belgrade

Professor Dragan NIKODIJEVIĆ, PhD – Megatrend University, Belgrade

Professor Milivoje PAVLOVIĆ, PhD – Megatrend University, Belgrade

Professor Vladimir PRVULOVIĆ, PhD – Megatrend University, Belgrade

Professor Milan STAMATOVIĆ, PhD – Metropolitan University, Belgrade

Professor Slobodan STAMENKOVIĆ, PhD – Megatrend University, Belgrade

### Izdaje / Published by:

Megatrend univerzitet, Beograd / Megatrend University, Belgrade

### Štampa / Printed by:

Tercija DOO, Bor

ISSN 1820-3159

### UDK / UDC 33

Svi članci su recenzirani od strane dva recenzenta.

All papers have been reviewed by two reviewers.

### Adresa redakcije / Editorial Address:

Megatrend revija / Megatrend Review

Bulevar maršala Tolbuhina 8

11070 Novi Beograd, Srbija

Tel.: (381 11) 220 31 50

Fax: (381 11) 220 30 47

E-mail: [megatrendrevija@megatrend.edu.rs](mailto:megatrendrevija@megatrend.edu.rs)

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

---

---

**Redakcija / Editorial Board:****Glavni urednik / Editor-in-chief:**

Professor Biljana STOJANOVIĆ, PhD

**Članovi iz inostranstva / International Members:**

Doc. dr Zijad BEČIREVIĆ, IFIMES, Ljubljana, Slovenia

Professor Igor BOGDANOFF, PhD, University of Burgundy, France

Professor Grichka BOGDANOFF, PhD, University of Burgundy, France

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

Dr. Christophe de JAEGER, Institute de Jaeger, France

Professor Vladimir S. KOMISSAROV, PhD – Faculty of Law, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

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

Professor Jana 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

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

**Članovi iz Srbije: / Members from Serbia:**

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

Associate Professor Uroš ČEMALOVIĆ, PhD – Faculty of Law, Megatrend University, Belgrade

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

Associate Professor Marijana JOKSIMOVIĆ, PhD, Graduate school of Business Studies, Megatrend University, Belgrade

Professor Živko KULIĆ, PhD – Faculty of Law, Megatrend University, Belgrade

Professor Božidar LEKOVIĆ, PhD, The Faculty of Economics in Subotica, Novi Sad

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

Professor Emeritus Mijat DAMJANOVIĆ, PhD, Megatrend University, Belgrade

Professor Slobodan PAJOVIĆ, PhD, Faculty of Geoeconomics, Megatrend University, Belgrade

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

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

**Direktor izdavačke delatnosti / Publishing Director:**

Branimir TROŠIĆ

**Lektor za srpski jezik / Proofreader:**

Dr Maja RADONIĆ

**Lektor za engleski jezik / Proofreader:**

Sandra VASILJEVIĆ

**Tehnički urednik / Technical Editor:**

Ana DOPUĐA

**Pomoćnik glavnog urednika/ Assitant to the Editor in Chief:**

Mirjana TOPIĆ

---

“Megatrend Review” is the leading scholarly journal  
of national importance, according to the classification M51,  
classified by the Ministry of Science, of Republic of Serbia.

\* \* \*

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

\* \* \*

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

\* \* \*

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

The Library of Congress Catalog

*Megatrend review: the international review of applied economics.*

**LC Control No.:** 2007201331

**Type of Material:** Serial (Periodical)

**Uniform Title:** Megatrend Revija. English.

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

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

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

**ISSN:** 1820-4570

**CALL NUMBER:** HB1 .M44

CIP – Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд  
33

**MEGATREND revija** = Megatrend Review / glavni urednik Biljana Stojanović. - God.  
1, br. 1 (2004)- . - Beograd : Megatrend univerzitet, 2004- (Bor : Tercija). - 24 cm  
Tekst na srp. i engl. jeziku. - Dostupno i na: <http://megatrendreview.naisbitt.edu.rs>. - Drugo  
izdanje na drugom medijumu: Megatrend revija (Online) = ISSN 2560-3329. - Ima izdanje  
na drugom jeziku: Megatrend review = ISSN 1820-4570  
ISSN 1820-3159 = Megatrend revija  
COBISS.SR-ID 116780812

# Sadržaj – Contents

## **EKONOMIJA – ECONOMICS**

---

SNEŽANA ALEKSIĆ RETROSPEKTIVA EKONOMSKOG ASPEKTA PRODUKTIVNOG POLJOPRIVREDNOG ZEMLJIŠNOG FONDA NA TERITORIJI GO SURČIN – <i>Prilog ekonomskoj istoriji GO Surčin</i> –	1
IVANA BLEŠIĆ TATJANA PIVAC SNEŽANA BESERMENJI CROATIA AS A TOURIST DESTINATION FROM THE PERSPECTIVE OF TOURISTS FROM SERBIA	19
ISIDORA LJ. LJUMOVIĆ MARKO M. KOJOVIĆ VLADAN D. PAVLOVIĆ FINANSIRANJE PREDUZETNIŠTVA U SRBIJI: ULOGA GRUPACIJE SVETSKE BANKE	35
VLADIMIR NJEGOMIR ZDRAVKO PETROVIĆ LEGAL REGULATION OF INSURANCE COMPANIES' SOLVENCY IN THE EU: SOLVENCY II	49

## **PRAVO – LAW**

---

REJHAN R. KURTOVIĆ CONSTITUTIONAL HISTORY OF PROTECTION OF NATIONAL MINORITIES	65
DRAGAN MANOJLOVIĆ VOJISLAV JOVIĆ NASILJE U PORODICI – OD KRIVIČNE PRIJAVE DO PRESUDE U REPUBLICI SRBIJI	81
IVICA LAZOVIĆ PERSPECTIVES ON THE PEACEFUL SETTLEMENT OF LABOUR DISPUTES IN THE REPUBLIC OF SERBIA	101

## **POLITIKA I BEZBEDNOST – POLITICS AND SECURITY**

---

HATIDŽA BERIŠA GLOBALIZACIJA I PRIRODA RATA	117
------------------------------------------------	-----

## **MENADŽMENT I MARKETING – MANAGEMENT AND MARKETING**

---

GORAN MILOVANOVIĆ SLAVOLJUB MILOVANOVIĆ GABRIJELA POPOVIĆ UTICAJ PRIRODNIH KATASTROFA NA LANCE SNABDEVANJA	139
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

ŽELJKO STEVIĆ

**ULOGA I ZNAČAJ DOBAVLJAČA U UPRAVLJANJU LANCEM SNABDEVANJA** 159

SVETISLAV MILOVANOVIĆ

MARIO LUKINOVIĆ

RADOSLAV BALTEZAREVIĆ

**LIČNI BREND I INTEGRISANO MARKETING KOMUNICIRANJE** 177

---

**STRUČNI RADOVI – EXPERT ARTICLES**

---

DUŠAN RAJAKOVIĆ

**THE SPECIFICS OF BUSINESS OPERATIONS****OF THE HEALTH CARE INSTITUTIONS****IN THE REPUBLIC OF SERBIA**

187

---

**SPISAK RECENZENATA / LIST OF REVIEWERS**

201

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

205

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

215



Originalni naučni rad

Primljen 24.03.2017.

Odobren 20.05.2017.

**RETROSPEKTIVA EKONOMSKOG ASPEKTA  
PRODUKTIVNOG POLJOPRIVREDNOG  
ZEMLJIŠNOG FONDA NA TERITORIJI GO SURČIN  
– Prilog ekonomskoj istoriji GO Surčin –**

*U ovom radu nastoje se sagledati ekonomske aktivnosti koje su realizovane na prostoru današnje GO Surčin u vremenskom periodu od 16. do 21. veka. Kako bi naše posmatranje bilo celovito, potrebno je načiniti osvrt na sve one bitne prirodne, političke i socijalne faktore koji su imali uticaja na ekonomiju podneblja. Tokom istorije pobednici i poraženi smenjivali su se u smislu izvršne vlasti, koja je po uspostavljanju donosila svoju politiku, ekonomske okvire i pravila. Da li su pobednici ili poraženi umeli efikasnije da upravljaju kako državom, tako i ekonomijom, pokušaće se sagledati i objasniti posmatranjem određenih segmenata ekonomskog delovanja, a jedan od tih segmenata u smislu predmeta rada jeste prirodno dobro – zemlja. Ovim radom nastojalo se doći do odgovora na koji način, kada i koliko se produktivno poljoprivredno zemljište uvećavalo, odnosno smanjivalo, i kako se zemljišni fond odrazio na ekonomske prilike u okviru posmatrane teritorije. Rad se pretežno bavi makroekonomskom analizom.*

**Ključne reči:** zemlja, zemljišni posedi, produktivno poljoprivredno zemljište, ekonomska aktivnost, ekonomska analiza

---

\* JKP Beogradski vodovod i kanalizacija, Beograd, Srbija.  
E-mail: snezanaaleksic3@gmail.com

## 1. Uvod

Ekonomska analiza uzima u obzir činjenice i istoriju. To su bitni elementi za empirijsku analizu u ekonomiji, ali same činjenice ne mogu ispričati svoju vlastitu priču. Zapisanim činjenicama mora se pridodati ekonomska analiza, jer samo razvijanjem i testiranjem ekonomskih teorija mogu se pojednostaviti ekonomski tokovi i dobiti slika realnosti. Ekonomska analiza je pristup koji počinje skupom pretpostavki i tada logički izvodi određena predviđanja.<sup>1</sup> Tokom istorije, čovek je svojim radom uticao na predmete rada, pa tako i na ekonomske tokove. Poznato je da su „predmeti rada delovi prirode na koje čovek deluje sredstvima za rad da bi ih prilagodio za zadovoljenje svojih potreba. Najopštiji predmet rada je zemlja“<sup>2</sup>, zato ni ne treba da čudi činjenica da je vremenom čovek sa uvećanjem sopstvenih potreba uvećao i obradivu površinu zemlje. Na prostoru kojim danas administrira GO Surčin u vremenskom horizontu od 16. do 21. veka, obradivo poljoprivredno zemljište u smislu predmeta rada jeste ključni činilac ekonomske aktivnosti. GO Surčin oformljena je 2004. godine<sup>3</sup>, odvajanjem od GO Zemun, i ima status najmlađe, sedamnaeste Opštine grada Beograda. Geografski pripada prostoru Srema, prostire se na 288 km<sup>2</sup><sup>4</sup>, i sastoji se od: naselja<sup>5</sup>, mreže puteva, infrastrukturne mreže, vodene površine, šumskog zemljišta i poljoprivrednog zemljišta. Ovaj rad koncipiran je kao prilog za izučavanje ekonomske istorije prostora današnje GO Surčin.

## 2. Veličina i uloga zemljišnih poseda u ekonomiji GO Surčin sa istorijskim osvrtom

Zemlja je „deo prirode, a zemljište je onaj njen deo koji je po svojoj prirodi pogodan za proizvodnju, ima prirodnu proizvodnu moć, ili je pak intervencijom čoveka kao deo prirode „priveden kulturi“, odnosno, prilagođen čovekovim potrebama za korišćenje u poljoprivredne svrhe.“<sup>6</sup> Površina zemljišta koja je predmet ove analize, iskazana je u jedinici zemljišne mere jutro (5.755 m<sup>2</sup>). Tokom vremenskog raspona u kome analiziramo dominantnu ekonomsku aktivnost na današnjoj teritoriji GO Surčin, primetne su oscilacije u veličini površine produktivnog poljoprivrednog zemljišta. Danas, poljoprivredno zemljište na teritoriji GO Surčin ima ukupnu površinu od 30.481,48 jutara, a isto čine: oranice i bašte, vrtovi, voćnjaci, vinogradi i livade.

<sup>1</sup> Miletić, D. (2013): *Ekonomija – Skripta*, Megatrend univerzitet Beograd, Fakultet za menadžment Zaječar, Zaječar, 16.

<sup>2</sup> Stojanović, I. (2005): *Ekonomija*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 12.

<sup>3</sup> Odluka o promeni Statuta grada Beograda, *Službeni list grada Beograda*, 30/2003.

<sup>4</sup> Republički zavod za statistiku (2011): *Opštine i regioni u Republici Srbiji 2011*, Beograd, 17

<sup>5</sup> Boljevci, Bečmen, Dobanovci, Jakovo, Progar, Petrović i Surčin

<sup>6</sup> Milanović, R.M. (2007): *Osnovi ekonomije*, Megatrend univerzitet, Beograd, 119-120.

**Tabela 1:** Poljoprivredno zemljište GO Surčin u 21. veku

KATASTAR-SKA OPŠTINA	ORANICE I BAŠTE	VRTOVI	VOĆNJACI	VINO-GRADI	LIVADE	UKUPNO U ha	UKUPNO U JUTRIMA
	1	2	3	4	5	6=1+2+3+4+5	
Bečmen	1070.8416	0.1504	0.0357	0	0	1071.0277	1861,04
Boljevci	3395.9892	0	20.9131	17.027	35.3236	3469.2529	6028,24
Dobanovci	3760.2543	0	16.7174	3.6922	16.4351	3797.099	6597,91
Jakovo	2313.0567	1.1596	1.2575	6.5501	0	2322.0239	4034,79
Petrovčić	1548.855	0	2.016	0.6286	41.0165	1592.5161	2767,18
Progar	2277.1045	0	6.8739	3.8742	28.3876	2316.2402	4024,74
Surčin	2937.6844	0.6086	25.6898	9.9593	0	2973.9421	5167,58
<b>UKUPNO</b>	<b>17303.7857</b>	<b>1.9186</b>	<b>73.5034</b>	<b>41.7314</b>	<b>121.1628</b>	<b>17542.1019</b>	<b>30.481,48</b>

**Izvor:** Grad Beograd (2014): *Godišnji program zaštite, unapređenja i korišćenja poljoprivrednog Zemljišta na teritoriji Grada Beograda za 2014. godinu*, Beograd, 774.

Istorijskom retrospektivom moguće je uočiti kako se fond produktivnog zemljišta uvećavao, odnosno smanjivao.

**Tabela 2:** Produktivno poljoprivredno zemljište izraženo u jutrima u periodu 18.– 21. vek

ZEMLJIŠNI POSED	1718/45	1736/37	1905	2014
Bečmen <sup>7</sup>	0	0	0	1861
Boljevci	260	257	10380	6028
Dobanovci <sup>8</sup>	0	182	9711	6597
Jakovo	180	75	7003	4034
Petrovčić	0	0	3428	2767
Progar	260	132	4000	4024
Surčin	800	448	9944	5167
<b>UKUPNO</b>	<b>1500</b>	<b>1094</b>	<b>44466</b>	<b>30481</b>

**Izvor:** Gavrilović, S. (bez godine izdanja): *Tri priloga iz istorije naselja Zemunskogvlastelinstva*, Zbornik MS za društvene nauke br 28, N.Sad, 127-128.; Popović, J.D. (bez godine izdanja): *Srbi u Sremu*, (bez izdavača i mesta izdanja), 163.;Kosovac, M.(1910): *Mitropolija karlovačka po podacima 1905. god.*, Manastirska štamparija, Sr. Karlovci, 252-275. i 1098-1099.; Grad Beograd(2014), 774.

Tokom 18. veka obradiva površina zemljišta značajno je manja, ne samo od današnje obradive površine, već i od realnih potreba čoveka koji je tada bitisao na ovom prostoru. Istorijski izvori iz 18. veka govore o prisustvu oskudice hrane,

<sup>7</sup> Bečmen – nastao oko 1750., 1905. je filijala Petrovčića – bez podataka. Petrovčić – nastao oko 1750. – bez podataka za prethodni period.

<sup>8</sup> Bez podatka 1718/45 jer se selo nalazilo u okviru Vlastelinstva Vojka.

koja se odrazila na smrtnost stanovništva<sup>9</sup>. Svakako da je jedan od faktora koji je oskudici hrane doprineo nedostatak obradivog zemljišta, a njega je tokom istorijskih perioda koje posmatramo bilo nedovoljno, naročito tokom 18. veka.

Prostor današnje GO Surčin u svojoj ekonomskoj osnovi ima zemljišni resurs kao neprikosnoveni izvor ekonomske stabilnosti. Prva decenija 20. veka bila je prekretnica u percepciji ekonomskog shvatanja o pristupu i načinu upravljanja zemljištem kao privrednim potencijalom. Zemljišni maksimum postignut je 1905. godine.

### 3. Aktivnosti koje su uticale na uvećanje produktivnog poljoprivrednog zemljišta

Aktivnosti koje su bitno uticale na uvećanje produktivnog poljoprivrednog zemljišta tokom posmatranog perioda su smanjenje šumskog fonda i hidromelioracija zemljišta.

#### 3.1 Šume – seča i pretvaranje zemljišne površine u oranicu

Turska uprava u Sremu trajala je od 1521. do 1716. godine. Poreske knjige - tefteri<sup>10</sup> iz 16. veka daju nam podatke o šumama, te tako iz popisa 1578/79. saznajemo da je ubiran prihod od žirovine na brdu Crni lug (danas Boljevci), a iz popisa 1588/96. da je raja sekla drvo na istom i tako ovaj prostor pretvorila u livade. Međutim, izvesno je da seča šume na ovom prostoru tokom 16. i 17. veka nije bitno uticala na smanjenje šumskog fonda, odnosno, na krčenje zemljišta pod šumom, i pretvaranje istog u obradivo zemljište. Tome u prilog ide i svedočenje putopisca Evlije Čelebije, koji je krajem 17. veka zabeležio da ovaj prostor obiluje šumom<sup>11</sup>. Naredni 18. vek donosi preokret u smislu uravnotežene seče šumskog fonda. Iz vremena Komorske uprave<sup>12</sup> o intenzivnoj seči šumskog fonda u selima koja su predmet našeg interesovanja saznajemo iz "Dva dokumenta o nabavci drveta za potrebe Beograda u 1718. godini"<sup>13</sup>. Istorijski izvori nas upućuju da je na teritoriji današnje GO Surčin, a radi obnove Beogradske tvrđave, posečeno i izliferovano drvo, pri čemu su stanovnici sela ostvarili sledeće prihode:

<sup>9</sup> Više videti: Popović, J.D. (1990): *Srbi u Vojvodini*, knj.1,2,3, Matica Srpska, Novi Sad

<sup>10</sup> Amedoski, D.(2006): „*Dva popisa Zemunske nahije iz 1578/9. i 1588-1596.godine*“, Originalni naučni rad, UDK 94:312 (497.11)“<sup>15</sup>”, Mešovita građaXXVII, str.187-234.

<sup>11</sup> Čelebi, E.(1996): *Putopis – Odlomci o Jugoslovenskim zemljama*, Sarajevo-publishing,Sarajevo, 243-244.

<sup>12</sup> Komorska uprava 1716 –1728 god.

<sup>13</sup> Pecinjački, S., (1973): „*Dva dokumenta o nabavci drveta za potrebe Beograda u 1718.godini*“, Godišnjak grada Beograda, knj. XX-1973, 161-169.

**Tabela 3:** Posečeno, izliferovano i isplaćeno drvo 1718. godine

MESTO	IZLIFEROVANO U HVATIMA <sup>14</sup>	ISPLAĆENO U FORINTAMA <sup>15</sup>
Surčin	200	80
Jakovo	40	16
Kumša	350	140
Boljevci(Boilluzy)	90	36
Boljevci(Boilevzy)	150	60
Progar	170	68
Dobavnovci	100	40
<b>UKUPNO</b>	<b>1100</b>	<b>440</b>

Izvor: Pecinjački, S.,163.

U potonjem vremenu, a sve do sredine 19. veka, ne nailazimo na podatke o značajnijim sečama šuma. U vremenu Vojne granice<sup>16</sup> donet je niz Zakonskih odredi<sup>17</sup> u kojima je seča šuma kontrolisana, te tako iz ovih podataka saznajemo da planskog krčenja šume u korist obradivog zemljišta nije bilo. Sa razvojem Vojne granice šume su podeljene na gospodarske (državne) i imovne opštine (privatno vlasništvo graničara), međutim, i tada je uspostavljena kontrola nad sečom, a šumski fond je obnavljan. Sredinom 20. veka, sa sprovođenjem komasacije atara u Boljevcima, Vrhovnom naredbom posečena je Rastova šuma, koja se nalazila u privatnom vlasništvu starosedelaca (porodice bivših graničara). Zemljište je pretvoreno u obradivo, a upravu nad njime preuzima Kombinat (danas PKB). Ista sudbina zadesila je i sve ostale privatne šume na prostoru koji je predmet našeg interesovanja. Danas, na teritoriji GO Surčin nalaze se sledeće šume: Bojčin, Cerova greda, Dobanovački zabran, Gibavac, Crni lug, Zidina. Njihova ukupna površina iznosi 3.517,16 jutara, odnosno 13,67% površine od ukupne teritorije GO Surčin. Istima upravlja JP „Srbijašume“.

**Tabela 4:** Pošumljene površine i prosečna zapremina drveta u GO Surčin u 2015. godini

POŠUMLJENO U ha	OBRASLA ŠUMSKA POVRŠINA U ha	PROSEČNA DRVENA ZAPREMINA	PROSEČNA DRVENA ZAPREMINA
ŠUMA(LIŠČARI)		UKUPNO m <sup>3</sup> LIŠČARI	TEHNIČKO DRVO %
13,67	2024,13	8732	60

Izvor: Republički zavod za statistiku (2016): *Opštine i regioni u Republici Srbiji 2016* – ispravljeno izdanje, Beograd, 244

<sup>14</sup> Stara mera za dužinu, 1m=1,8965 hvati

<sup>15</sup> Novac iskovan u bakru. Bio u opticaju u Austrougarskoj do 1892.godine, 1 forin ta = 100 krajcara.

<sup>16</sup> Vojna granica 1747- 1871 god.

<sup>17</sup> Urbarom M.Terezije iz 1755. god. uvodi se red u gazdovanje šumom. Slede: Šumarski zakon 1852., itd. Austrija je u ovom periodu prednjačila u odnosu na druge evropske države po zakonima koji su se odnosili na uređenje i očuvanje šuma, 1874. osnovano je Šumarsko društvo (Zagreb), a 1876. pokreće se Šumarski list, glasilo društva.

### 3.2 Efekti smanjenja šuma

U vremenu u kome posmatramo predmetnu teritoriju smenjivale su se razne zakonodavne vlasti, pa samim tim i novac koji je bio u opticaju. Na osnovu robe široke potrošnje, metodologijom „Korpa robe“ pokušaćemo da sagledamo vrednosti prosečne cene ogrevnog drveta u dva vremenska okvira. Kako je čitava teritorija današnje GO Surčin do 2004. godine bivstvovala pod administrativnom upravom GO Zemun, prosečne cene robe široke potrošnje date za Zemun početkom 20. veka primerene su prostoru koji je predmet našeg interesovanja. Međutim, kako su sela čijom se ekonomskom istorijom bavimo situirana na geografskom prostoru Srema, i kako su ista u neposrednom odnosu sa svim privrednim kretanjima u geografskom okviru Srema, za potrebe ovog rada uzeli smo cene robe široke potrošnje u Zemunu, Rumi i Sremskoj Mitrovici. Komparacijom prosečnih cena iz navedenih gradova Srema u prvoj deceniji 20. veka sa cenama određene robe široke potrošnje u januaru 2017. godine, nastojimo da sagledamo realne efekte smanjenja šumskog fonda, kroz ekonomski pad/rast cene određene robe – ogrevnog drveta u zadatom periodu.

Cene ogrevnog drveta za m<sup>3</sup> prema cenovniku JP „Srbijašume“<sup>18</sup> danas su sledeće: ogrevno drvo TL 1 klasa staje 3.967 dinara, ogrevno drvo TL 2 klasa staje 3.011 dinara, sečenice tvrdih lišćara staju 2.737 dinara. Prosečna cena m<sup>3</sup> izvedena na osnovu tri navedene kategorije iznosi 3.237 dinara.

Cene ogrevnog drveta u Sremu u periodu 1901-1910. bile su:

**Tabela 5:** Cene ogrevnog drveta u filirima<sup>19</sup> u periodu 1901-1910 godine za m<sup>3</sup>

MESTO/GODINA	1901	1902	1903	1904	1905	1906	1907	1908	1909	1910
Zemun	650	620	640	620	650	800	940	950	900	800
Ruma	700	680	680	730	730	400	400	800	1100	900
Sremska Mitrovica	800	730	800	800	820	900	900	900	900	900
<b>PROSEČNA CENA</b>	<b>716</b>	<b>676</b>	<b>706</b>	<b>671</b>	<b>733</b>	<b>700</b>	<b>746</b>	<b>883</b>	<b>966</b>	<b>866</b>

**Izvor:** Radonjić, A. (1958): *Položaj i borba seljaštva u Sremu od kraja XIX veka do 1914*, Srpska akademija nauka, Posebna izdanja knjiga CCCV, Odeljenje društvenih nauka, knjiga 27, 394.

Iz navedenih podataka možemo zaključiti da je u prvoj deceniji 20. veka prosečna cena ogrevnog drveta za 1m<sup>3</sup> u Sremu iznosila 766,30 filira. Kako je cena ogrevnog drveta u 2017. u dinarima, a u periodu 1901- 1910. u filirima, na osnovu maloprodajnih cena druge robe široke potrošnje napravićemo komparaciju.

<sup>18</sup> Cenovnik <http://www.srbijasume.rs/pdf/cenovnikogr.pdf> (19.01.2017)

<sup>19</sup> Filir – sitan novac. Od 1892. godine pa do kraja I Svetskog rata, u čitavoj Austrougarskoj monarhiji korištena je jedinstvena valuta - kruna, (vrednosti 304,88 mg zlata), koja se delila na 100 filira.

U januaru 2017. cene određenih životnih namirnica su: 1 kg brašna tip 500 staje 30,00 dinara<sup>20</sup>, 1 jaje A klase (na pijaci u Beogradu) staje 13,00 dinara<sup>21</sup>, 1 kg krompira crvenog ili belog (na pijaci u Beogradu) staje 60,00 dinara<sup>22</sup>.

U periodu 1901-1910. godine cene istih životnih namirnica bile su:

**Tabela 6:** Cene određenih životnih namirnica u Sremu 1901-1910 godine u filirima

MESTO/ GODINA	ROBA	1901	1902	1903	1904	1905	1906	1907	1908	1909	1910	PROSEČNA CENA
Zemun	Brašno	27,8	28,3	28,2	31	31,1	31	36	38	42	34	32,74
Ruma	Brašno	27,7	29,7	29,8	31,2	33	28	32	36	39	36	32,24
Sr. Mitrovica	Brašno	30,3	33,8	25,8	30,6	26,7	30	34	35	41	42	32,91
<b>Prosečna cena</b>	<b>Brašno</b>	<b>28,6</b>	<b>30,6</b>	<b>27,93</b>	<b>30,93</b>	<b>30,26</b>	<b>29,66</b>	<b>34</b>	<b>36,33</b>	<b>40,66</b>	<b>37,33</b>	<b>32,63</b>
Zemun	Jaja	5,2	5,3	5,4	5,7	6,2	4,5	4,8	6,5	6,2	5	5,47
Ruma	Jaja	4,2	5,9	4,8	4,7	5,8	4,5	4,8	5,3	6	5	5,10
Sr. Mitrovica	Jaja	6,9	7,3	4,7	5,7	8,6	6	6	6,6	6,5	7	6,5
<b>Prosečna cena</b>	<b>Jaja</b>	<b>5,43</b>	<b>6,16</b>	<b>4,96</b>	<b>5,36</b>	<b>6,86</b>	<b>5</b>	<b>5,2</b>	<b>6,13</b>	<b>6,23</b>	<b>5,66</b>	<b>5,69</b>
Zemun	Krompir	6	7,2	6,6	8	10,2	11	9	14	11	10	9,3
Ruma	Krompir	7,1	8,7	5,8	10,3	10,2	9	11	13	9	10	9,4
Sr. Mitrovica	Krompir	6,7	6	5,7	9	8,1	9	9	11	10	9	8,33
<b>Prosečna cena</b>	<b>Krompir</b>	<b>6,6</b>	<b>7,3</b>	<b>6,03</b>	<b>9,1</b>	<b>9,5</b>	<b>9,66</b>	<b>9,66</b>	<b>12,66</b>	<b>10</b>	<b>9,66</b>	<b>9,01</b>

Izvor: Radonjić, A., 394.

Prosečne cene određenih životnih namirnica u periodu 1901-1910 godina bile su: za 1 kg pšeničnog brašna 32,63 filira, za jedno jaje 5,69 filira, za 1 kg krompira 9,01 filira.

Cene i struktura robnih korpi u zadatim vremenskim periodima prikazani su u Tabeli 7.

<sup>20</sup> Cenovnik brašno-maloprodaja, Žitoruma-kuća brašna  
[http://www.zitoruma.com/maloprodajne\\_cene\\_brasna.pdf](http://www.zitoruma.com/maloprodajne_cene_brasna.pdf) (19.01.2017)

<sup>21</sup> Cene živine i jaja na pijacama decembar (19.12.-26.12.) 2016. <http://pijace.com/cene-%C5%BEivina-i-jaja-na-pijacama-decembar-1912-2612-2016> (19.01.2017)

<sup>22</sup> Cene krompira na pijacama decembar (19.12.-26.12.) 2016. <http://pijace.com/cene-krompira-na-pijacama-decembar-1912-2612-2016> (19.01.2017)

**Tabela 7: Korpa robe 1901-1910. i 2017. godine**

ROBA ŠIROKE POTROŠNJE (OSNOVNE ŽIVOTNE NAMIRNICE)	PROSEČNA CENA U FILIRIMA 1901-1910	UDEO ROBE U KORPI ROBE U %	TRŽIŠNA CENA U DINARIMA 2017.	UDEO ROBE U KORPI ROBE U %
BRAŠNO 1 kg	32,63	68,94%	30	29,12%
JAJA 1 kom	5,69	12,02%	13	12,62%
KROMPIR 1 kg	9,01	19,03%	60	58,25%
<b>UKUPNO</b>	<b>47,33</b>	<b>100%</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

**Izvor:** Tabela 6, Cenovnik brašno-maloprodaja, Žitoruma-kuća brašna

[http://www.zitoruma.com/maloprodajne\\_cene\\_brasna.pdf](http://www.zitoruma.com/maloprodajne_cene_brasna.pdf) (19.01.2017)

Cene živine i jaja na pijacama decembar (19.12.-26.12.) 2016.

<http://pijace.com/cene-%C5%BEivina-i-jaja-na-pijacama-decembar-1912-2612-2016> (19.01.2017)

Cene krompira na pijacama decembar (19.12.-26.12.) 2016.

<http://pijace.com/cene-krompira-na-pijacama-decembar-1912-2612-2016> (19.01.2017)

Na osnovu podataka u korpi robe dolazimo do saznanja da je udeo brašna u korpi robe u 21. veku manji u odnosu na udeo u korpi robe u 20. veku, kao i da je krompir svojim udelom više zastupljen u 21. veku, dok je udeo jaja u korpi robe uvećan u 21. veku za 0,60%.

Ogrevno drvo u jedinici mere 1m<sup>3</sup> u poređenju sa korpom robe tokom oba posmatrana perioda ima sledeće odnose:

- U periodu 1901-1910. prosečna cena 1 m<sup>3</sup> ogrevnog drveta iznosi 766,30 filira. U poređenju sa korpom robe (prikazane u Tabeli 7), ima odnos 1:16,19.
- U 2017. godini cena ogrevnog drveta iznosi 3.237 dinara, u komparaciji sa korpom robe (Tabela 7) ima odnos 1:31,42.

Iz navedenog možemo zaključiti da je učešće korpe robe u ceni 1m<sup>3</sup> ogrevnog drveta veće u 21. veku. Za cenu iste količine ogrevnog drveta u prvoj deceniji 20. veka mogla se nabaviti manja količina namirnica iz korpe robe. Razloge ovakvog odnosa cene ogrevnog drveta i korpe robe identifikujemo u sledećem: u prvoj deceniji 20. veka ogrevno drvo je vid goriva bez konkurencije, dok su u 21. veku prisutni supstituti: struja, ugalj, gas, pelat, nafta, bio-gorivo, solarna energija i dr.

Smanjenje šumskog fonda na predmetnoj teritoriji, pa samim tim i smanjenje dostupne količine ogrevnog drveta na tržištunije prouzrokovalo oskudicu ogrevnog drveta koja bi uticala na uvećanje njegove cene. Proizvodi iste namene (struja, ugalj, gas, pelat, nafta, bio-gorivo, solarna energija i dr.) koji u primenu ulaze tokom 20. veka uticali su na pad tražnje ogrevnog drveta u 21. veku, pa tako i na njegovu cenu.



Međutim, u istom periodu smanjenje teritorije pod šumom (sečom i krčanjem), te prenamena ove zemljišne površine u oranicu, za posledicu ima uvećanje ukupne površine produktivnog zemljišnog fonda.

### 3.3 Efekti hidromelioracije

Istorijski izvori koji nas upućuju u događaje i prilike od 16. do 20. veka, informišu nas i o tome da je prostor današnje GO Surčin u prošlosti obilovao vodenim površinama. Teritorija pod vodom (jezera, bare, ritovi, močvare) oduzimala je značajan deo od površine obradivog zemljišta. U ciljukultivacije zemljišta početkom 20. veka preduzeta je akcija isušavanja<sup>23</sup> a u tu svrhu osnovana je Zadruga za isušavanje jugoistočnog Srema. Naslednik ove Zadruga danas je VP Galovica, sa sedištem u Zemunu.

Izvori iz 16. veka<sup>24</sup> obaveštavaju nas dasu u jezeru Živača vršene ekonomske aktivnost (ribolov, natapanje lana i konoplje), od kojih je ubiran porez. Potonji istorijski izvori navode slične primere, a o prihodima koje je davalo ovo jezero moguće je pratiti podatke sve do današnjih dana. Isušanjem jugoistočnog Srema početkom 20. veka prirodna linija vodenog toka od reke Save do Živače je presečena, tako da je kretanje vode iz reke u jezero prekinuto, a što je od profitabilnog jezera-ribnjaka stvorilo mrtvaju, neproduktivnu i neadekvatnu za privrednu granu - ribarstvo. Napori koji su usledili od strane Narodnih vlasti u drugoj polovini 20. veka da sa gazdovanjem Ribokombinata-Beograd ožive ovaj ribnjak, sa današnje distance jasno se očitavaju kao iluzorni, a iz razloga što nisu preduzete adekvatne mere kojima bi se stvorili uslovi za nesmetanu akumulaciju vodene površine iz reke Save u jezero.

Izuzev Živače, turski izvori pominju i ostale vodene površine na današnjoj teritoriji GO Surčin, u kojima su tokom 16. veka vršene privredne aktivnosti: ribolov, natapanje lana i konoplje. Austrijski izvor iz 1830. godine<sup>25</sup> potvrđuje sve navode turskih hroničara, ali nam ukazuje na još jednu privrednu aktivnost - izlov pijavice, navodeći da suvodene površine „bile dobar izvor prihoda, koji je ostvarivan lovljenjem pijavica u njima za potrebe bolnica u Monarhiji“.<sup>26</sup>

Početkom 20. veka, tokom radova na isušavanju, stanovništvu je bila dostupna (u smislu zarade) aktivnost u vezi sa izradom rečnog nasipa. Angažovani radnici na podizanju nasipa zvali su se „Kubikaši“ jer su se radovi u vezi sa izradom nasipa u to doba nazivali „kubikanjem“ (rad na ovim poslovima plaćao se po učinku - u odnosu na 1m<sup>3</sup>). Koliko je tačno iznosila cena rada na opisanoj vrsti posla ne možemo sa sigurnošću govoriti. Međutim, uvereni smo da rad-

<sup>23</sup> Projekat za isušavanje jugo-istočnog Srema, *Težak*, broj 6/20.02.1903, 42-44, I broj 7/01.03.1903, 52-54,

<sup>24</sup> Amedoski, D., 187-234.

<sup>25</sup> Gavrilović, V., (1999): „*Opis Petrovaradinske regimente iz 1830.godine*“, originalni naučni rad 908,497,113”1747/1830”(093), Zbornik matice srpske za istoriju, 149-157

<sup>26</sup> Ibid.

nik angažovan na poslovima „kubikanja“ nije mogao da zaradi više od prosečne vrednosti nadnice. U periodu 1901-1910. godine postojale su „nadnice sa i bez opskrbe“ (sa hranom i bez hrane), a delile su se u tri kategorije: nadnice odraslih muškaraca, nadnice žena i nadnice dece. Ako pođemo od pretpostavke da su na poslovima izgradnje nasipa bili angažovani odrasli muškarci i kao referencu uzmemo sezonske nadnice bez opskrbe, dolazimo do saznanja da je prosečna cena nadnice za navedeni period bila 196,35 filira.

**Tabela 8:** *Sezonske nadnice odraslih muškaraca bez opskrbe iskazane u filirima u Sremu*

GODINE	PROLEĆE	LETO	JESEN	ZIMA	U PROSEKU
1901/2	130	189	132	117	142
1902/3	130	180	126	100	134
1903/4	151	208	170	116	161.25
1904/5	177	201	189	143	177.5
1905/6	202	272	191	141	201.5
1906/7	302	322	235	213	268
1907/8	242	288	234	173	234.25
1908/1909	180	255	228	159	205.5
1909/1910	201	269	234	179	220.75
1910/1911	191	271	240	173	218.75
<b>U PROSEKU</b>	<b>190.6</b>	<b>245.5</b>	<b>197.9</b>	<b>151.4</b>	<b>196.35</b>

**Izvor:** Radonjić, A., 115.

U januaru 2017. godine najniža cena radnog časa iznosi 130 dinara.<sup>27</sup> Pođemo li od pretpostavke da bi danas aktivnost iskopa zemlje bila plaćena najnižom cenom radnog časa, kao i da bi radno vreme u trajanju od 10 časova imalo novčanu vrednost 1300 dinara, u komparaciji sa korpom robe (Tabela 7), odnos cene rada i korpe robe je sledeći:

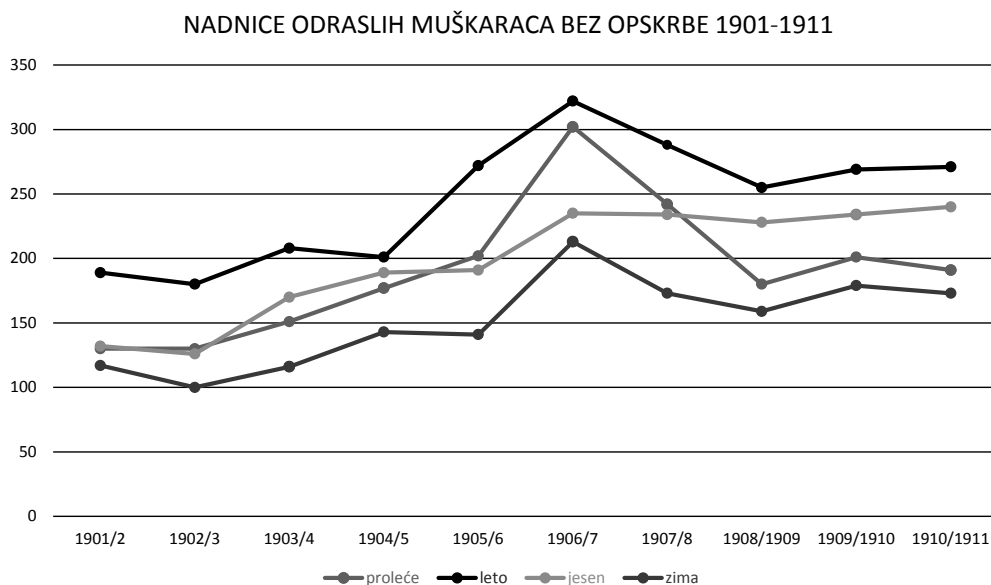
- U periodu 1901-1911 godina prosečna cena rada/nadnice iznosi 196,35 filira. U poređenju sa korpom robe čija je vrednost 47,33 filira ima odnos 1 : 4,15.
- U 2017. godini prosečna cena rada/nadnice iznosi 1.300,00 dinara. U poređenju sa korpom robe čija je vrednost 103 dinara ima odnos 1: 12,63.

Iz ove analize možemo zaključiti da je cena rada danas, a u odnosu na prvu deceniju 20. veka, veća, odnosno da se danas za jednu prosečnu nadnicu može kupiti 12,63 korpe robe, dok je prosečna cena rada u periodu 1901-1911. imala vrednost 4,15 korpe robe. Paralelu između dva perioda načinićemo i podseća-

<sup>27</sup> Paragraf, (2017): *Minimalna zarada*, [http://www.paragraf.rs/statistika/minimalna\\_zarada.html](http://www.paragraf.rs/statistika/minimalna_zarada.html) (20.01.2017)

njem na Ekonomsku krizu kao fenomen, koja se javlja u ciklusima, i kojom je bilo obuhvaćeno područje koje je predmet našeg posmatranja početkom 20. veka, kao i danas, te je važno istaći činjenicu da je osnivanje Zadruga za isušenje jugoistočnog Srema, kao i sve aktivnosti koje je Zadruga preduzela pokrenuvši velike javne radove (po Kezijanskom modelu!?) bio input koji je područje obuhvaćeno ekonomskom krizom pomerilo iz ekonomske depresije. U prilog tome govore iznosi sezonskih nadnica u prvoj deceniji 20. veka, prikazani u Grafikonu 1:

**Grafikon 1:** Nadnice odraslih muškaraca bez opskrbe u prvoj deceniji 20. veka u filirima



**Izvor:** Tabela 8.

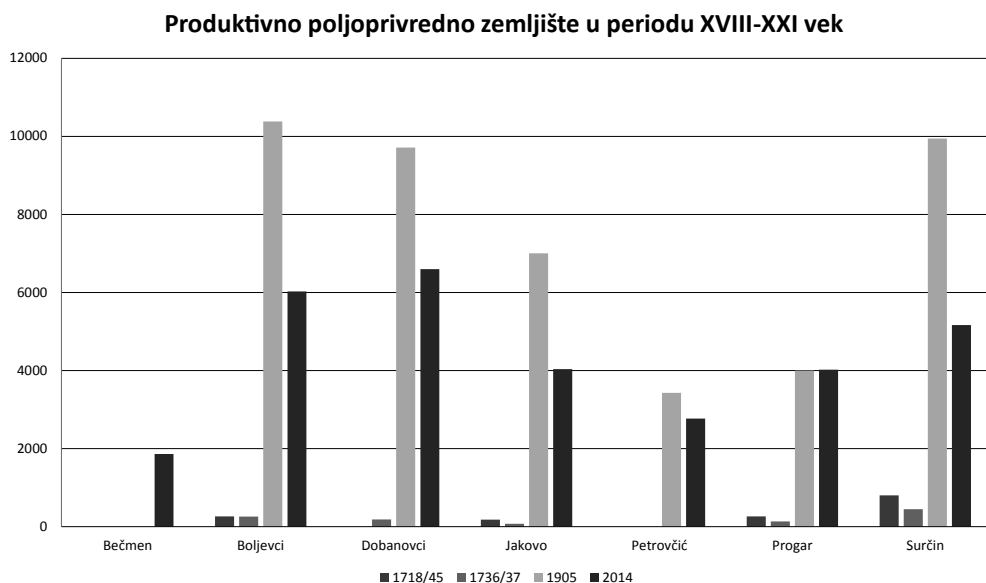
Upravo ove nadnice bile su zamajac u pokretanju privredne aktivnosti prostora koji je predmet našeg interesovanja. Kako je najpouzdaniji ocenjivač svih aktivnosti vreme, sa distance od jednog veka, možemo uočiti da je hidromelioracija sprovedena početkom 20. veka uvećala površinu obradivog zemljišnog fonda. Međutim, efekti isušivanja sprovedenog početkom 20. veka za posledicu imaju prekomernu sušu. Danas produktivnom poljoprivrednom zemljištu na teritoriji GO Surčin nedostaje navodnjavanje.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> GO Surčin (2012): *Strategiji održivog razvoja GO Surčin 2012-2021. godine*, 13. (21.01.2017)

#### 4. Aktivnosti koje su uticale na smanjenje fonda produktivnog poljoprivrednog zemljišta

U 20. veku ukupna površina obradivog zemljišta intervencijom koju je sprovela Zadruga za isušenje jugoistočnog Srema, te sečom šuma<sup>29</sup> uvećala je produktivni zemljišni fond. Početak 21. veka teritorija GO Surčin dočekuje sa umanjenom površinom istog.

**Grafikon 2:** Pregled produktivnog zemljišnog fonda u periodu 18.-21. vek



**Izvor:** Tabela 2.

Razlozi umanjenja obradive površine, a koje je poprimilo epidemiološke razmere naročito u poslednjoj deceniji 20. veka, sa jednakim progresivnim prodiranjem i u 21. veku, ogledaju se u činjenici da se teritorija GO Surčin planskim aktivnostima (u vezi sa prenamenom zemljišta) i neplanskim (tzv. divlja gradnja) našla i pred izazovima razgranjavanja mreže savremenih saobraćajnih komunikacija.

Početak umanjenja produktivnog zemljišnog fonda u korist saobraćajne infrastrukture otpočeo je nakon akcije isušavanja sprovedene početkom 20. veka. Tokom Velikog rata (ostavljamo po strani faktore ratnog dejstva u istorijskom i moralnom smislu), Austrougarska je radi vojnih potreba izgradila prugu uskog koloseka na relaciji Batajnica-Boljevci. Nakon okončanja rata, pruga ostaje u funkciji, a u Boljevcima su podignute zgrade Železničke stanice i druga potrebna infrastruktura (magacini i sl.). Ovom izgradnjom otpočeo je proces pretvaranja obradivog

<sup>29</sup> Poslednja velika seča šume dogodila se 1953. god. u vezi sa komasacijom atara

zemljišta u građevinsko. Sledeća velika prenamena zemljišta dogodila se neposredno nakon II svetskog rata, a zbog potrebe izgradnje autoputa „Bratstvo jedinstvo“ (E70) koji je pušten u rad 1950. godine. Korist od autoputa „Bratstvo jedinstvo“ (na lokalnom nivou) imalo je stanovništvo Dobanovaca, jer se priključenje na autoput obrelo u Dobanovačkom ataru. Najveća površina obradivog zemljišta tokom 20. veka preimenovana je u građevinsko, a zbog potrebe izgradnje aerodroma „Nikola Tesla“ puštenog u rad 1962. godine. Do kraja 20. veka, sporadični slučajevi prenamene poljoprivrednog u građevinsko zemljište vršeni su uglavnom za potrebe industrijalizacije (Centroprom-Surčin, Zgrade za skladištenje poljoprivrednih proizvoda „Silosi“ u Jakovu, Stovarište NIS Jugopetrol i sl.).

Početak 21. veka donosi nove promene<sup>30</sup>, na uštrb obradivog zemljišta. Izgradnjom mosta na reci Savi između Boljevaca i Obrenovca otpočinje i intenzivna prenamena obradivog zemljišta u građevinsko, a u svrhu izgradnje puta nazvanog „Sremska gazela“. Iako je akcija izgradnje Sremske gazele otpočela u prvoj deceniji 21. veka, do danas radovi nisu privedeni kraju, tako da lokalno stanovništvo još uvek nije ostvarilo (planiranu) korist. Uporedo sa projektom Sremske gazele rađena je prenamena 300 ha obradivog zemljišta u građevinsko, a za potrebe izgradnje Golf-terena<sup>31</sup>. Strateški razvoj Grada Beograda, autoput „Obilaznica oko Beograda“<sup>32</sup> jednim delom u dužini od 10,1 km<sup>33</sup> smestio je na oranicu GO Surčin – od Dobanovaca, do mosta na Savi.<sup>34</sup> Budući auto put „Južni Jadran“ lociran jekroz poljoprivredno zemljište na teritoriji GO Surčin, čak i u delu oranica koje su namenjene „ekološkoj proizvodnji“<sup>35</sup>. U toku je eksproprijacija zemljišta od vlasnika, a važno u vezi sa planiranim autoputom je poražavajući podatak – da priključna petlja na teritoriji GO Surčin nije predviđena!<sup>36</sup>

<sup>30</sup> Prostorni plan za deo gradske Opštine Surčin, *Službeni list grada Beograda*, 10/2012.

<sup>31</sup> GO Surčin (2012): *Strategiji održivog razvoja GO Surčin 2012-2021. godine*

<sup>32</sup> JP Putevi Srbije, *Obilaznica oko Beograda – opšte informacije*, <http://www.putevi-srbije.rs/index.php/sr/obilaznica-oko-beograda-op%C5%A1te-informacije>

<sup>33</sup> Koridori Srbije, *Koridor 10 – Obilaznica oko Beograda*, <http://www.koridor10.rs/sr/obilaznica-beograd>

<sup>34</sup> Projektom nije bila predviđena priključna saobraćajnica na teritoriji GO Surčin, tek nakon uloženi napore čelnika Opštine ista je sagrađena, ali na lokaciji koja nema dobru komunikaciju sa drugim državnim putevima, tako da su „progres“ koji je donela obilaznica ovim rešenjem za lokaciju priključne petlje videli samo stanovnici Dobanovaca i Surčina. Ostala naselja od Obilaznice nisu dobila očekivanu korist.

<sup>35</sup> Urbanistički zavod Beograda, *Prostorni plan GO Surčin*, Referentna karta 1; [http://surcin.rs/wp-content/uploads/2016/10/su12-1-namena\\_prostora.jpg](http://surcin.rs/wp-content/uploads/2016/10/su12-1-namena_prostora.jpg) i Referentna karta 2a; [http://www.urbel.com/cms\\_images/su12-2a-mreza\\_naselja\\_i\\_saobračaj.jpg](http://www.urbel.com/cms_images/su12-2a-mreza_naselja_i_saobračaj.jpg) (14.03.2017)

<sup>36</sup> Koridori Srbije, *Koridor 11 – mapa „Južni Jadran“*, <http://www.koridor10.rs/potpisanogovor-sa-shendongom-za-koridor-11/mapa-juzni-jadran> (20.03.2017)

Izuzev pobrojanih autoputeva na teritoriji GO Surčin nalazi se 37 km Državnog puta II reda<sup>37</sup>, kao i mreža lokalne putne infrastrukture (opštinski putevi), što svakako upućuje na to da je danas, a zbog putne infrastrukture, fond poljoprivrednog zemljišta značajno umanjen u odnosu na početak 20. veka. Osim mreže puteva, kao i prenamena obradivog zemljišta u građevinsko (Golf tereni i sl.) obradivu poljoprivrednu površinu ugrozila je i divlja gradnja. Od sredine 90-ih godina prošlog veka divlja gradnja uz deonicu puta koji povezuje Surčin sa Novim Beogradom, najplodniju srem-sku oranicu pretvorila je u naselje nalik na beogradsku Kaluđericu, a bahatost i nemar prema prirodnom resursu – poljoprivrednom zemljištu i resursu od javnog interesa – aerodromu, ide toliko daleko da je ista ugrozila i sam aerodrom „Nikola Tesla“.

## 5. Zaključak

Komparacijom prošlosti i trenutnog stanja (u meri koliko je jedan kratak rad to dozvolio), dolazimo do saznanja da je od 16. do sredine 20. veka izraženo nastojanje čoveka da produktivno poljoprivredno zemljište uveća. Relevantni podaci daju nam dokaze da je maksimum poljoprivrednog zemljišta teritorija današnje GO Surčin imala 1905. godine. Uvećanju ukupne površine produktivnog poljoprivrednog zemljišta doprinela je akcija koju je sprovela Zadruga za isušenje jugoistočnog Srema, kada je čitava teritorija današnje GO Surčin hidromelioracijom kultivisana.

Već od druge decenije 20. veka izgradnjom železnice umanjuje se fond obradivog zemljišta, a tendencija smanjenja u korist saobraćajne infrastrukture nastavljena je tokom 20. veka do danas.

Krajem 20. veka GO Surčin doživljava prilive stanovništva. U nedostatku životnog prostora novonaseljeno stanovništvo samoinicijativno kreće sa podizanjem staništa na poljoprivrednom zemljištu. Trend divlje gradnje na produktivnom poljoprivrednom zemljištu nastavio se i u 21 veku.

---

<sup>37</sup> Republički zavod za statistiku (2016): *Opštine i regioni u Republici Srbiji 2016 – ispravljeno izdanje*, Beograd, 258

**Literatura i izvori:**

- Amedoski, D.(2006): „Dva popisa Zemunske nahije iz 1578/9. i 1588-1596. godine“, Originalni naučni rad, UDK 94:312 (497.11)“15”, Mešovita građaXXVII
- Gavrilović, V., (1999): „Opis Petrovaradinske regimente iz 1830.godine“, originalni naučni rad 908,497,113”1747/1830”(093), Zbornik matice srpske za istoriju
- Gavrilović, S. (bezgodineizdanja): *Tri priloga iz istorije naselja Zemunskog vlastelinstva*, Zbornik MS za društvene nauke br 28, N. Sad
- GO Surčin (2012): *Strategija održivog razvoja GO Surčin 2012-2021 godine*, <http://www.Strategija-odrzivog-razvoja-GO-%20Surcin.pdf> (21.01.2017)
- Grad Beograd (2014): *Godišnji program zaštite, unapređenja i korišćenja poljoprivrednog Zemljišta na teritoriji Grada Beograda za 2014. godinu, Beograd*
- Grad Beograd (2016): *Program mera podrške za sprovođenje poljoprivredne politike i politike ruralnog razvoja grada Beograda za 2016. godinu*, <http://www.beograd.rs/index.php?lang=cir&kat=beoinfo&sub=1340209%3f> (15.03.2017)
- JP Putevi Srbije, *Obilaznica oko Beograda – opšte informacije*, <http://www.putevi-srbije.rs/index.php/sr/obilaznica-ok-beograda-op%C5%A1te-informacije>
- Koridori Srbije, *Koridor 10 – Obilaznica oko Beograda*, <http://www.koridor10.rs/sr/obilaznica-beograd>
- Koridori Srbije, *Koridor 11 – mapa „Južni Jadran“*, <http://www.koridor10.rs/potpisan-ugovor-sa-shendongom-za-koridor-11/mapa-juzni-jadran> (20.03.2017)
- Kosovac, M. (1910): *Mitropolijakarlovačkapopodacima1905. god.*, Manastirska štamparija, Sr.Karlovc
- Milanović, R.M. (2007): *Osnovi ekonomije*, Megatrend univerzitet, Beograd
- Miletić, D. (2013): *Ekonomija – Skripta*, Megatrend univerzitet Beograd, Fakultet za menadžment Zaječar, Zaječar
- Odluka o promeni Statuta grada Beograda, *Službeni list grada Beograda*, 30/2003.
- Paragraf,(2017): *Minimalna zarada*[http://www.paragraf.rs/statistika/minimalna\\_zarada.html](http://www.paragraf.rs/statistika/minimalna_zarada.html)(20.01.2017)
- Popović, J.D. (1990): *Srbi u Vojvodini*, knj. 1, 2, 3, Matica Srpska, Novi Sad
- Popović, J.D. (bez godine izdanja): *Srbi u Sremu*, (bez izdavača i mesta izdanja)
- Pecenjčki, S. (1973): „Dva dokumenta o nabavci drveta za potrebe Beograda u 1718.godini“, Godišnjak grada Beograda, knj. XX-1973
- Plan detaljne regulacije, *Službeni list grada Beograda*, 5/2016.
- Projekat za isušenje jugo-istočnog Srema, *Težak, broj 6/20.02.1903, 42-44, I broj 7/01.03.1903, 52-54,*

- Prostorni plan za deo gradske Opštine Surčin, *Službeni list grada Beograda*, 10/2012
- Radonjić, A. (1958): *Položaj i borba seljaštva u Sremu od kraja XIX veka do 1914*, Srpska akademija nauka, Posebna izdanja knjiga CCCV, Odeljenje društvenih nauka, knjiga 27
- Raičević, B., Šuković, D. (2002), *Ekonomске teme, ekonomska stvarnost SR Jugoslavije (Republike Srbije)*, Čigoja, Beograd,
- Republički zavod za statistiku (2011): *Opštine i regioni u Republici Srbiji 2011*, Beograd
- Republički zavod za statistiku (2016): *Opštine i regioni u Republici Srbiji 2016 – ispravljeno izdanje*, Beograd
- Stojanović, I. (2005): *Ekonomija*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
- Urbanistički zavod Beograda, *Prostorni plan GO Surčin*, Referentna karta 1; [http://surcin.rs/wp-content/uploads/2016/10/su12-1-namena\\_prostora.jpg](http://surcin.rs/wp-content/uploads/2016/10/su12-1-namena_prostora.jpg) i Referentna karta 2a; [http://www.urbel.com/cms\\_images/su12-2a-mreza\\_naselja\\_i\\_saobracaj.jpg](http://www.urbel.com/cms_images/su12-2a-mreza_naselja_i_saobracaj.jpg) (14.03.2017)
- Cenovnik, <http://www.srbijasume.rs/pdf/cenovnikogr.pdf> (19.01.2017)
- Cenovnik, brašno-maloprodaja, Žitoruma-kuća brašna [http://www.zitoruma.com/maloprodajne\\_cene\\_brasna.pdf](http://www.zitoruma.com/maloprodajne_cene_brasna.pdf) (19.01.2017)
- Cene živine i jaja na pijacama decembar (19.12.-26.12.) 2016. <http://pijace.com/cene-%C5%BEivina-i-jaja-na-pijacama-decembar-1912-2612-2016> (19.01.2017)
- Cene krompira na pijacama decembar (19.12.-26.12.) 2016. <http://pijace.com/cene-krompira-na-pijacama-decembar-1912-2612-2016> (19.01.2017)
- Čelebi, E.(1996): *Putopis – Odlomci o Jugoslovenskim zemljama*, Sarajevo-publishing, Sarajevo



Original scientific paper

Received 24.03.2017.

Approved 20.05.2017.

**THE RETROSPECTIVE OF ECONOMIC ASPECTS  
OF PRODUCTIVE AGRICULTURAL LAND FUND  
IN THE TERRITORY OF THE CITY MUNICIPALITY OF SURČIN  
– *Contribution to Economic History of the Municipality of Surčin*–**

*This paper seeks to examine the economic activities that have been implemented in the area of today's Belgrade Municipality of Surčin, during the period from XVI to XXI century, and the same was constructed in order to study the economic history of the respective territory. In order for our observation to be complete, we have to be able to perceive all those important natural, political and social factors that, by their cause and consequences, have marked the economy of the region. In the time horizon of five centuries, the turbulent developments have left their distinctive mark. The winners and the defeated have taken turns in terms of the executive power, which after establishing, have brought their policy, the economic framework and rules. The work seeks to identify whether the winners or the defeated could manage both the country and the economy more effectively by explaining that through the observation of certain segments of economic activity. One of these segments is land, which, since agriculture appeared to this day, has been the subject of production or the economic activity of people who, by means of their work and a natural resource - land, create a new value - a product, or goods. With this paper, we are trying to come up with answers to when, and how productive the farmland have been made bigger, or decreased, and how the productive land fund reflected the economic situation in the observed territory. The paper is primarily concerned with macroeconomic analysis.*

**Keywords:** *land, landholding, productive agricultural land, economic activity*



## CROATIA AS A TOURIST DESTINATION FROM THE PERSPECTIVE OF TOURISTS FROM SERBIA

*Armed conflicts during the 1990s led to the breakup of Yugoslavia and subsequent deterioration of relations between Yugoslav nations, particularly Serbs and Croats. Twenty-odd years later, the situation is greatly improved and tourism is regarded as an important factor for promoting peace in both countries. In the recent years, Croatia has been making great efforts through its tourism development strategy to remind Serbian tourists of the charm and beauty of the Croatian coast. In this article, the authors present the results of a survey conducted from December 2012 to March 2014 involving 850 residents from Serbia. The aim of the research was to determine how satisfied Serbian tourists are with Croatia as a tourist destination. The results of factor analysis single out five dimensions of visitor satisfaction of Serbian respondents: 'Tourist infrastructure', 'Services', 'Coast maintenance', 'Safety' and 'Communications'. Authors point out that the general attitude towards Croatia can be explained through 'Coastal maintenance' as the most dominant factor. Destinations which visitors from Serbia choose as the most attractive and the safest are coastal places in the northwest part of Croatia (Istra), whereas inland Croatia and southern parts of the Croatian coastline are still not singled out as potential tourist destinations.*

*Regardless of the above, this research shows that tourism may play a part in the development of peaceful relations between the two nations.*

**Keywords:** Croatia, Serbia, tourism, visitor satisfaction

---

\* Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Faculty of Sciences, University of Novi Sad, Serbia. E-mail: ivana.blesic@gmail.com

\*\* Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Faculty of Sciences, University of Novi Sad, Serbia. E-mail: tatjana.pivac@dgt.uns.ac.rs

\*\*\* Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Faculty of Sciences, University of Novi Sad, Serbia. E-mail: atena21000@yahoo.com

## 1. Introduction

Tourism is one of the most important industries in the Republic of Croatia. Directly or indirectly, it accounts for approx. 22% of the GDP (gross domestic product) and over 40% of total export, which inevitably ranks it among the key components of the national economy and foreign trade. Croatia has exceptionally diverse and well preserved natural and cultural tourism potential. The Adriatic Sea and the coastline hold the greatest tourism potential in Croatia. Unique characteristics of the seawater (crystal clear and clean) and relatively sparsely populated shores (the length of the coastline is approx. 1,800 km with more than 1,000 islands, of which only 66 are populated), together with mild climate, are all well-known landmarks which are used as the main comparative advantage of Croatian tourism<sup>1</sup>.

The year 2012 was a very good year for Croatian tourism, despite the challenges of the global economy and the crisis of the Euro. According to the Croatian Bureau of Statistics, in 2012 the number of tourist arrivals increased by 3.3% and the number of tourist nights by 4.0%, relative to 2011. Tourists realized 62,743,463 tourist nights; 8.3% by domestic and 91.7% by foreign visitors mostly from Germany, Slovenia, Austria, the Czech Republic, and Italy. This rate of growth in Croatia and Mediterranean Europe is partly a consequence of traffic shifts from the Middle East and North Africa. Furthermore, Croatia also profited from improved outbound flows from markets such as Scandinavia, Germany and the Russian Federation<sup>2</sup>.

Pursuant to the data from the Croatian Ministry of Tourism, 77,000 of Serbian tourists visited Croatia in 2007. The following year, the number of visits increased to 83,633, while the number of tourist nights reached 385,093, i.e. 70,000 more than in 2007. According to these data, Serbia is, along with Japan, the country with the highest rate of visits to Croatia comparing to the previous period. In the opinion of Serbian respondents, Croatia's biggest advantage in tourism development is the beauty of the coast and cultural heritage<sup>3</sup>.

However, comparing to other tourist destinations, travel agencies have a different experience of holiday demands in Croatia. Most of them agree that there is an interest, but in comparison with the favourite, traditional destinations such as Greece, Turkey or Egypt, Croatia is not competitive. According to certain daily newspapers, although Croatia is represented in terms of marketing (with slogans 'Have a holiday where your parents used to have' or 'So beautiful, so

---

<sup>1</sup> Ministry of Tourism (2003): Croatian Tourism Development by 2010. Republic of Croatia: Strategy Report.

<sup>2</sup> Bakšaj Nikola, Toš Stiven (2013): Tourism Overview – Croatia 2013, Croatia: FIMA Securities Ltd.

<sup>3</sup> Pivac Tatjana et al. (2016): "The Image of Croatia as a Tourist Destination Impression of Serbian Tourists", *Tourism Education Studies and Practice* 8 (2), 63-71.

near'), there is no great interest in this destination, primarily due to the prices which are higher than those in Greece or Bulgaria<sup>4,5</sup>. Nevertheless, it can be said that Serbian tourists' interest in spending holidays in Croatia has been consistent during the recent years. According to the data of the National Association of Tourist Agencies (YUTA), approx. 3,500 of Serbian tourists visited Croatia in 2013 (under package tours). There are no precise and reliable estimations of the number of tourists who visited Croatia by themselves, under their own arrangement, but the fact is that that this number is constantly increasing<sup>6</sup>.

## 2. Literature review

Visitor satisfaction has become an important factor in destination management because it is a reliable means of estimating the overall performance. Good comprehension of the level of visitor satisfaction results in beneficial self-service, an activity which focuses on tourism profit, and so do government institutions and private investors whose interest is development of high-quality tourism infrastructure<sup>7</sup>.

There are four groups which affect the choice and decision about a trip:

- 1) Internal variables (attitudes, values, lifestyle, images, motivation, beliefs and intentions, personal characteristics of a tourist, a phase in life, etc.);
- 2) External variables (limitations, pull factors of a destination, marketing mix, influence of a family and peer groups, culture and subculture, social class, etc.);
- 3) The nature of the intended trip (distance to a destination, weather conditions, duration of a trip) and
- 4) Trip experience (mood and feelings during a trip, later evaluations).

The best destination choice depends on the mutual interaction of all these variables<sup>8</sup>.

In accordance with the theory of customers' behaviour in tourism, visitor satisfaction is the final phase in deciding on a destination, actually a part of rating after the purchase. Increased tourist satisfaction results in the desire to return

---

<sup>4</sup> <http://www.vreme.com/cms/view.php?id=873545>

<sup>5</sup> [http://www.slobodnaevropa.org/content/srbija\\_hrvatska\\_turizam\\_incidenti/2099885.html](http://www.slobodnaevropa.org/content/srbija_hrvatska_turizam_incidenti/2099885.html)

<sup>6</sup> <http://www.blic.rs/Vesti/Drustvo/395401/Pad-interesovanja-srpskih-turista-za-letovanje-u-Hrvatskoj>

<sup>7</sup> Song Haiyan et al. (2011): "Assessing Mainland Chinese Tourists' Satisfaction with Hong Kong Using Tourist Satisfaction Index", *International Journal of Tourism Research* 13 (1), 82-96.

<sup>8</sup> Sirakaya Ercan, Woodside, G. Arch (2005): Building and testing theories of decision making by travellers, *Tourism Management* 26, 815-832.

to that destination i.e. it inspires loyalty and advertises a destination by word of mouth, which is one of the most important means of attracting new tourists<sup>9</sup>.

Research on the visitor satisfaction is one of the most important methods for collecting information on tourist destinations. Tribe & Snaith (2008) suggested the model of assessing visitor satisfaction with a destination, which they called HOLSAT (holiday satisfaction)<sup>10</sup>. The key characteristic of the HOLSAT model is its capacity to assess visitor satisfaction with a destination rather than a specific service (e.g. hotel service). Also, this model does not use a fixed group of attributes that are common to all destinations. Instead, it allows the use of attributes that are the most appropriate for the observed destination. The model allows tourists to express satisfaction or dissatisfaction by evaluating both positive and negative attributes<sup>11</sup>.

Understanding of visitor satisfaction and visitors' experience of a destination are very important to managers in order to improve products and services, and do effective promotion on the market<sup>12</sup>. Visitor satisfaction can be expressed through the cross-culture perspective, since different cultural values may influence visitors of various cultural backgrounds to experience the provided services and their quality in many different ways. Tourists from different countries put emphasis on different services, such as safety, hygiene, entertainment, staff appearance etc. The guarantee of personal safety is maybe the most important precondition when choosing a destination. Acts of terrorism, crime, natural disasters, and epidemics have negative influence on the image of a destination and represent a big challenge in tourism industry, especially because such safety fears grow with media exposure<sup>13, 14</sup>. Furthermore, the image of a destination itself has a positive or negative influence on the perception of quality and satisfaction. Positive impression resulting from positive experience will lead to said destination receiving a high rating. Destination image is connected with tourists' behaviour. The better the image, the greater the likelihood of tourists returning to the same place.

<sup>9</sup> Geng Q.Christina, Qu Hailin (2008): "Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach", *Tourism Management* 29, 624–636.

<sup>10</sup> Tribe John, Snaith Tim (1998): "From SERVQUAL to HOLSAT: Holiday Satisfaction in Varadero, Cuba", *Tourism Management* 19 (1), 25-34.

<sup>11</sup> Kozak Metin (2001): "Comparative assessment of tourist satisfaction with destinations across two nationalities", *Tourism Management* 22, 391-401.

<sup>12</sup> LeBlanc Gaston (1992): "Factors affecting customer evaluation of service quality in travel agencies: An investigation of customer perceptions", *Journal of Travel Research* 30 (4), 10-16.

<sup>13</sup> Mansfield Yoel, Pizam Abraham (2005): *Tourism, security and safety: From theory to practice*, Oxford: Elsevier.

<sup>14</sup> Anson Caroline (1999): "Planning for peace: The role of tourism in the aftermath of violence", *Journal of Travel Research*, 38, 57–61.

Political impact on tourism trends is strong and multiple: as a means of economic sanctions or embargo; restrictions in tourism industry and tourist activity in order to prevent multinational corporations influencing the local residents; hiding historic events considered to be inappropriate or in some other way politically inadequate, which leads to complete exclusion of certain destinations from tourist product of a country; tourist propaganda of certain countries may be aimed at glorifying certain political ideologies; domestic tourism, especially cultural heritage, is used to build nationalism and patriotism within a country, which is probably one of the most frequent political uses of tourism worldwide<sup>15</sup>.

### 3. Methodology

#### 3.1 Data collection

A survey was conducted on the territory of five cities in the Republic of Serbia (Belgrade, Novi Sad, Subotica, Niš, and Kragujevac) from December 2012 to March 2014. The main survey was preceded by a pilot survey (N=82) carried out in November 2012. Novi Sad and Subotica are situated in the Autonomous Province of Vojvodina, in the north of Serbia. Belgrade is the administrative, political and cultural centre of Serbia, located 190 km south of Subotica and 90 km south of Novi Sad. Kragujevac (140 km south of Belgrade) is situated in the central part and Niš (240 km south of Belgrade) in the south of Serbia<sup>16</sup>. All five cities are university centres and residents of smaller nearby places gravitate towards them.

Five researchers participated in the survey, which included residents who visited the Croatian coast at least once. An average time to fill in the questionnaire was ten minutes. A total of 850 valid responses were collected. The sample included 44.8% males and 55.2% females among the respondents (Table 1). The two biggest age groups were 41–50 and 21–30, which represented 24.7% and 22.1% of the respondents, respectively. Most of the respondents (58.6%) had completed secondary education. Regarding their occupation, the majority of respondents were employed (53.4%). As for income, the dominant group was the low-income group, with respondents whose monthly income is under €300 (29.9%).

---

<sup>15</sup> Kim S. Samuel et al. (2007): "Tourism and political ideologies: A case of tourism in North Korea", *Tourism Management* 28, 1031–1043.

<sup>16</sup> Romelić Jovan (2007): *Turističke regije Srbije*, Novi Sad: PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.

**Table 1.** Socio-demographic characteristics of respondents (N=850)

<i>Variable</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Age</b>		
≤ 20	146	17.2
21 – 30	188	22.1
31 – 40	126	14.8
41 – 50	210	24.7
51-60	126	14.8
≥61	54	6.4
<b>Income</b>		
≤ 300 €	254	29.9
301 – 500 €	226	26.6
501 – 700 €	80	9.4
701 – 1000 €	36	4.2
≥1001	25	2.9
<b>Gender</b>		
Male	381	44.8
Female	469	55.2
<b>Education</b>		
Secondary education	498	58.6
College	77	9.1
Higher education	186	21.9
Master's degree	45	5.3
Doctor's degree	12	1.4
<b>Occupation</b>		
Pupil	18	2.1
Student	214	25.2
Employed	454	53.4
Retired	79	9.3
Unemployed	63	7.4
Other	22	2.6



### 3.2. Questionnaire design

The questionnaire used in the survey was based on the review of relevant literature<sup>17, 18, 19</sup> and adjusted to the particular research and specific relations between the two nations during the last 25 years. Thirty items were added to the questionnaire based on the literature review and opinions of five members of the focus group (university professors of history and tourism). According to the results of the pilot research (N=82), eight questions were excluded from the questionnaire due to their low loading factor scores. The redesigned questionnaire contained 22 questions on attitudes of Serbian tourists towards Croatia as a tourist destination. There was one additional question, which would reflect the general attitude of respondents towards Croatia ('Croatia is the country I would gladly visit'). Since the Croatian coast is the most attractive and the most visited part of Croatia, the authors focused their research on the attitudes towards the Croatian coast. According to data of the Ministry of Tourism of the Republic of Croatia, 84% of all tourist visits in 2013 were to the coastal places<sup>20</sup>. The questionnaire was structured using satisfaction items based on a seven-point Likert's scale. The structure of the scale was based on the following categories: terrible (1), unhappy (2), mostly unsatisfied (3), neither satisfied nor unsatisfied (4), mostly satisfied (5), pleased (6) and delighted (7). The last question in the questionnaire was a gap-filling one, regarding favourite destination on the Croatian coast.

## 4. Results

The data were factor analysed using the principal component method and varimax rotation procedure in order to extract the sub-dimensions. The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) overall measure of sampling adequacy was 0.874 and Bartlett's test of sphericity was significant ( $p = 0.000$ ). These results showed that the set of items is suitable for factor analysis<sup>21</sup>. All factors with eigenvalue greater than 1 and with factor loadings exceeding 0.5 were retained. The results of the factor analysis, which suggested a five-factor solution, included 22 attributes and explained 67.47 % of the variance. The results of the factor analysis produced a clean factor structure with

<sup>17</sup> Kim S. Samuel, Prideaux Bruce (2006): "An investigation of the relationship between South Korean domestic public opinion, tourism development in North Korea and a role for tourism in promoting peace on the Korean peninsula", *Tourism Management* 27, 124–137.

<sup>18</sup> Del Bosque I. Rodriguez, San Martin Hector (2008): "Tourist Satisfaction a Cognitive-Affective Model", *Annals of Tourism Research* 35 (2), 551–573.

<sup>19</sup> Alegre Joaquin, Garau Jaume (2010): "Tourist Satisfaction and Dissatisfaction", *Annals of Tourism Research* 37 (1), 52–73.

<sup>20</sup> Ministry of Tourism (2014). Tourism in numbers 2013. Republic of Croatia: Strategy Report.

<sup>21</sup> Kaiser F. Henny (1974): An index of factorial simplicity, *Psychometrika*, 39, 31–36.

high loadings on the appropriate factors. Most variables loaded heavily on one factor and this indicated that there was minimal overlap among factors and that all factors were independently structured. Cronbach's  $\alpha$  values for each factor were greater than 0.7. The results showed that the Alpha coefficients of the seven factors ranged from 0.796 to 0.890. This demonstrates that the scales of the formal questionnaire have considerable reliability<sup>22</sup>. Table 2 shows the results of the factor analysis.

**Table 2. Results of factor analysis**

Extracted Factors	Items	Factor loading	Eigenvalue	Variance explained	Cronbach's $\alpha$
F1 – Tourist infrastructure	Roads in Croatia are quality and safe	.719	7.075	32.161	.875
	There is a fair offer of eating establishments	.719			
	There is a fair offer of hotels	.785			
	Rich cultural heritage	.794			
	There is a wide range of tourist information centres	.713			
	Night life	.614			
F2 - Services	Prices of products and services are reasonable	.618	3.088	14.034	.833
	Medical aid for tourists is well organized	.697			
	Hotel staff are helpful	.779			
	Restaurant staff are helpful	.767			
	Staff in public transport and taxi services are helpful	.621			
F3 – Coast maintenance	Coastal places are nicely maintained and clean	.756	1.979	8.997	.864
	Beaches are clean and well maintained	.805			
	Croatian beaches are attractive because of lush Mediterranean vegetation	.798			
	Sea is clean and water temperature is pleasant to bathe	.757			
F4 – Safety	Tourist safety on the destination is at a high level	.823	1.476	6.708	.890
	I spoke freely in Serbian language on a beach/in a shop/in a hotel	.923			
	I did not have any problems because I come from Serbia	.899			
F5 – Communications	At the destination I spoke with local people about the war and the breakup of Yugoslavia	.740	1.225	5.570	.796
	At the destination I spoke with local people about the living conditions in Serbia and Croatia	.828			
	At the destination local people spoke with me of their own accord	.783			
	I wanted to communicate with other tourists	.731			

Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy: 0.874

Bartlett's test of sphericity: 10251.428; significance: 0.000.

<sup>22</sup> Nunnally C. Jum (1978): *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill.

The first factor was labelled 'Tourist infrastructure'. This factor explained 32.161% of the total variance with a reliability coefficient of 0.875. The second factor was 'Services' explaining 14.034% of the total variance with a reliability coefficient of 0.833. The third factor was labelled 'Coast maintenance' and explained 8.997% of the variance with a reliability coefficient of 0.864. The fourth factor, labelled 'Safety' accounted for 6.708% of the variance with a reliability coefficient of 0.890. The fifth dimension 'Communications', accounted for 5.570% of the variance with a reliability coefficient of 0.796.

**Table 3. Mean ratings of factors and items**

Selected factors and items	$\bar{X}$	$\sigma$
<b>F1 – Tourist infrastructure</b>	<b>5.227</b>	<b>1.055</b>
Roads in Croatia are quality and safe	5.389	1.339
There is a fair offer of eating establishments	5.363	1.388
There is a fair offer of hotels	5.314	1.350
Rich cultural heritage	5.336	1.328
There is a wide range of tourist information centres	4.880	1.339
Night life	5.080	1.321
<b>F2 - Services</b>	<b>4.455</b>	<b>1.163</b>
Prices of products and services are reasonable	3.760	1.504
Medical aid for tourists is well organized	4.521	1.388
Hotel staff are helpful	4.755	1.524
Restaurant staff are helpful	4.792	1.550
Staff in public transport and taxi services are helpful	4.445	1.541
<b>F3 – Coast maintenance</b>	<b>5.447</b>	<b>1.206</b>
Coastal places are nicely maintained and clean	5.622	1.424
Beaches are clean and well maintained	5.503	1.359
Croatian beaches are attractive because of lush Mediterranean vegetation	5.170	1.451
Sea is clean and water temperature is pleasant to bathe	5.494	1.488
<b>F4 – Safety</b>	<b>4.051</b>	<b>1.900</b>
Tourist safety on the destination is at high level	4.068	2.052
I spoke freely in Serbian language on a beach/in a shop/in a hotel	4.015	2.104
I did not have any problems because I come from Serbia	4.071	2.140
<b>F5 – Communications</b>	<b>3.265</b>	<b>1.567</b>
At the destination I spoke with local people about the war and the breakup of Yugoslavia	2.571	1.997
At the destination I spoke with local people about the living conditions in Serbia and Croatia	3.212	2.111
At the destination local people spoke with me of their own accord	3.369	1.872
I wanted to communicate with other tourists	3.908	1.973

Results of the descriptive statistical analysis presented in Table 3 show that respondents are mostly satisfied with the attributes referring to beauty and maintenance of the Croatian coast ( $\bar{X}=5,45; \sigma = 1,21$ ). The Croatian coast offers not only clear and clean sea water but also a number of various beaches covered with dense Mediterranean vegetation. Another highly rated factor is tourist infrastructure ( $\bar{X}=5.23; \sigma = 1.06$ ). Croatia has a modern network of motorways throughout the whole country. They are mostly directed north-south, connecting the Adriatic coast with large cities in the north of the country and farther on to central and west Europe. Also, the hospitality industry in this country is very well developed, with quality hotel capacities and restaurants with a wide range of dishes. Croatia has five cultural heritage sites (Historical complex Split and Diocletian's Palace, The old town of Dubrovnik, Euphrasian Basilica in Poreč, Historical Town of Trogir and St. Jacob's Cathedral in Šibenik) and two nature reserves (National Park Plitvice and Starogradsko polje Hvar), all under the protection of UNESCO. The lowest rated factor is communication ( $\bar{X}=3.27; \sigma = 1.57$ ), namely social contacts and communication between local people and tourists. More than two decades after the armed conflicts, people still reluctantly speak about the topics connected with the breakup of Yugoslavia, but also some other matters such as economy and political situation in the region.

The question referring to the favourite destination on the Croatian coast and the reason why people chose it gave some interesting results. Approx. 79.2% of respondents answered this question by choosing places in Istra, the northernmost part of the Croatian coast (Rovinj, Pula, Umag, Poreč, and Rijeka). The most frequent motive for such choice was that respondents felt safe in this part of Croatia (35.3%) and that they enjoyed the unspoiled nature (30.7%). According to a daily newspaper, the fact that residents of Serbia (in view of the Croatian coast) mostly opt for Istra was also published in a newspaper article stating that Serbs are coming back to Istra and that Pula and Rovinj remained their favourite summer holiday destinations<sup>23</sup>.

Standard (simultaneous) multiple regression was used to rate the possibility to predict overall visitor satisfaction. Regression analyses were used to determine connections where one phenomenon (independent variable or cause) influences the other one (dependent variable or consequence). The question used to express respondents' attitude towards Croatia ( $\bar{X} = 4.71; \sigma = 1.34$ ) is marked as a dependent variable. Factors which determine visitor satisfaction with Croatia as a tourist destination (tourist infrastructure, services, maintenance of the coast, safety, and communication) are marked as independent variables.

---

<sup>23</sup> <http://www.telegraf.rs/vesti/1483157-hrvati-uradili-nesto-neocekivano-pula-se-zahvaljuje-srbiji-foto>

**Table 4.** Favourite tourist destinations in Croatia selected by potential tourists from Serbia

Destination	Frequency	%
Pula	167	19.6
Rovinj	189	22.2
Umag	143	16.8
Mali Lošinj	118	13.9
Korčula	6	.7
Brač	9	1.1
Hvar	13	1.5
Dubrovnik	14	1.6
Split	10	1.2
Zadar	6	.7
Poreč	104	12.2
Rijeka	71	8.4
Total	850	100.0

**Table 5.** Main reasons for the choice

Items	Frequency	%
I feel welcomed	300	35.3
Because of cultural values and historical significance	102	12.0
Because of beautiful beaches and abundant vegetation	261	30.7
Because I have long-standing friends there	64	7.5
Because I have a house there	62	7.3
Because I have relatives there	61	7.2

**Table 6.** Model of the predictive effect that the satisfaction factors regarding Croatia as a tourist destination have on respondents' general attitude towards Croatia

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.672	.451	.448	.995

Predictors: (Constant), F5, F3, F4, F2, F1

The model as a whole explains 45.1% of total variance (Sig. = .000). It can be concluded from the column Beta that the major percentage (52.4%) of variation of dependent variable (general attitude towards Croatia) can be explained (predicted) by the 'coastal maintenance' dimension. Furthermore, a certain percentage of variation of dependent variable can be explained by the 'services' dimension (15.7%). The 'safety' dimension explains only 9.1% of dependent variable.

The proportion of dimensions ‘tourist infrastructure’ and ‘communication’ is small and not statistically significant (Sig. > 0.05). For all intents and purposes, this information shows that the beauty of the Croatian coast is the most dominant factor by which the attitude of the Serbian respondents towards Croatia as a tourist destination can be predicted.

**Table 7.** *Regression quotients of the Model of the predictive effect that the satisfaction factors regarding Croatia as a tourist destination have on respondents’ general attitude towards Croatia*

Model 1	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
	.070	.196		.359	.719			
F1	.072	.043	.057	1.665	.096	.463	.057	.042
F2	.180	.039	.157	4.654	.000	.431	.158	.119
F3	.582	.035	.524	16.409	.000	.636	.492	.418
F4	.064	.019	.091	3.310	.001	.253	.113	.084
F5	.007	.024	.009	.313	.754	.129	.011	.008

Dependent Variable: Croatia is the country I would gladly visit.

## 5. Conclusion

Whether the new Balkan countries will efficiently overcome their histories of violence and manage to establish successful and sustainable tourism development mostly depends on the level at which all participants are completely and cooperatively involved in the process of destination branding. This is still a complex economic and political problem for societies in transition<sup>24</sup>.

Results of the research conducted by Kim & Prideaux (2003, 2006) show that tourism does have a part in reducing tension by increasing opportunities for mutual contacts between people of the countries at war<sup>25, 26</sup>. Although results of this survey were not aimed at determining the influence of tourism on improving the relations between the two nations (Serbs and Croats), results of regression analysis show that the beauty of the Croatian coast is strongly represented in

<sup>24</sup> Vitić Andriela, Greg Ringer (2007): “Branding post-conflict destinations: Recreating Montenegro after the disintegration of Yugoslavia”, *Journal of Travel and Tourism Marketing* 23, 127–137.

<sup>25</sup> Kim, S. Samuel, Prideaux Bruce (2003): “Tourism, peace, politics and ideology: impacts of the Mt. Gungang tour project in the Korean Peninsula”, *Tourism Management* 24(6), 675–685.

<sup>26</sup> Kim S. Samuel, Prideaux Bruce (2006)

explaining the general attitude of Serbian respondents towards Croatia as a destination. This proves that the appeal of the Croatian coast, as well as the nostalgic feeling connected with it, have contributed to the return of Serbian tourists. The results of this survey are significant from three perspectives. Firstly, there has been no research into the attitudes of Serbian tourists towards Croatia as a destination until now. Secondly, a reliable model was set (Cronbach's  $\alpha$  values for each factor were greater than 0.7) to assess visitor satisfaction with destinations of sun & sand tourism, and it is appropriate for observing similar examples of post-war relations between the two nations. Thirdly, results of this research have shown that tourism plays a part in the development of peaceful relations between hostile nations and that tourism values of a destination may influence the returning of tourists who evoke pleasant memories of that destination.

Limitations of this study are connected with an impossibility of continuous observation of statistical data referring to the number of Serbian tourists in the post-war times. One of the problems is that the official statistics does not keep records of unregistered private accommodations which are a dominant type of accommodation for Serbian tourists.

The authors of the paper believe that the results of this research would be more indicative if there is feedback on the attitude the local population in Croatia has towards the Serbian tourists. The future research of these authors will be aimed at setting an adequate model which will address this problem. It has also been noticed that there is a need to keep accurate records of the ways in which the two nations perceive tourism, which will be realized through longitudinal research. Bilateral aspects of international tourism industry are becoming more and more important and thus require more attention than before.

### **Acknowledgements**

This study resulted as a part of National project of Ministry of Science and Technological Development: 'Social relationship between Serbs and Croats, national identity and minority rights with regard to European integration', No. 47024. and the "Ethnic groups of Vojvodina in the 21st century - the state and prospects of sustainability" number 114-451-2539 / 2016-02 funded by the Provincial Secretariat for higher education and scientific research.

### Literature

- Alegre Joaquin, Garau Jaume (2010): “Tourist Satisfaction and Dissatisfaction“, *Annals of Tourism Research* 37 (1), 52–73.
- Anson Caroline (1999): Planning for peace: The role of tourism in the aftermath of violence“, *Journal of Travel Research*, 38, 57–61.
- Bakšaj Nikola, Toš Stiven (2013): *Tourism Overview – Croatia 2013*, Croatia: FIMA Securities Ltd.
- Geng Q.Christina, Qu Hailin (2008): “Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach“, *Tourism Management* 29, 624–636.
- Del Bosque I. Rodriguez, San Martin Hector (2008): “Tourist Satisfaction a Cognitive-Affective Model“, *Annals of Tourism Research* 35 (2), 551–573.
- Kaiser F. Henny (1974): An index of factorial simplicity, *Psychometrika*, 39, 31–36.
- Kim, S. Samuel, Prideaux Bruce (2003): “Tourism, peace, politics and ideology: impacts of the Mt. Gungang tour project in the Korean Peninsula“, *Tourism Management* 24(6), 675–685.
- Kim S. Samuel, Prideaux Bruce (2006): “An investigation of the relationship between South Korean domestic public opinion, tourism development in North Korea and a role for tourism in promoting peace on the Korean peninsula“, *Tourism Management* 27, 124–137.
- Kim S. Samuel., Dallen Timothy & Han H.Chin (2007): “Tourism and political ideologies: A case of tourism in North Korea“, *Tourism Management* 28, 1031–1043.
- Kozak Metin (2001): “Comparative assessment of tourist satisfaction with destinations across two nationalities“, *Tourism Management* 22, 391- 401.
- LeBlanc Gaston (1992): “Factors affecting customer evaluation of service quality in travel agencies: An investigation of customer perceptions“, *Journal of Travel Research* 30 (4), 10-16.
- Mansfield Yoel, Pizam Abraham (2005): *Tourism, security and safety: From theory to practice*, Oxford: Elsevier.
- Ministry of Tourism (2003). Croatian Tourism Development by 2010. Republic of Croatia: Strategy Report.
- Ministry of Tourism (2014). Tourism in numbers 2013. Republic of Croatia: Strategy Report. (available on: <http://business.croatia.hr/Documents/3256/Turizam-u-brojkama-2013.pdf>, accessed on 20 Jun 2015).
- Nunnally C. Jum (1978): *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill.
- Pivac Tatjana, Blešić Ivana, Stamenković Igor, Ivanović Bibić Ljubica, Penić Mirjana (2016): “The Image of Croatia as a Tourist Destination Impression of Serbian Tourists“, *Tourism Education Studies and Practice* 8 (2), 63-71.



- Romelić Jovan (2007): *Turističke regije Srbije*, Novi Sad: PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.
- Sirakaya Ercan, Woodside, G. Arch (2005): “Building and testing theories of decision making by travelers”, *Tourism Management* 26, 815-832.
- Song Haiyan, Gang Li, Robert van der Veen and Jason Chen (2011): “Assessing Mainland Chinese Tourists’ Satisfaction with Hong Kong Using Tourist Satisfaction Index”, *International Journal of Tourism Research* 13 (1), 82–96.
- Tribe John, Tim Snaith (1998): “From SERVQUAL to HOLSAT: Holiday Satisfaction in Varadero, Cuba”, *Tourism Management* 19 (1), 25-34.
- Vitić Andriela, Greg Ringer (2007): “Branding post-conflict destinations: Recreating Montenegro after the disintegration of Yugoslavia”, *Journal of Travel and Tourism Marketing* 23, 127–137.
- <http://www.blic.rs/Vesti/Drustvo/395401/Pad-interesovanja-srpskih-turista-za-letovanje-u-Hrvatskoj> (accessed on 5 August 2015).
- <http://www.vreme.com/cms/view.php?id=873545> (accessed on 5 August 2015)
- [http://www.slobodnaevropa.org/content/srbija\\_hrvatska\\_turizam\\_incidenti/2099885.html](http://www.slobodnaevropa.org/content/srbija_hrvatska_turizam_incidenti/2099885.html) (accessed on 5 August 2015).
- <http://www.telegraf.rs/vesti/1483157-hrvati-uradili-nesto-neoceki-vano-pula-se-zahvaljuje-srbiji-foto> (accessed on 7 August 2015).

## HRVATSKA KAO TURISTIČKA DESTINACIJA IZ UGLA TURISTA IZ SRBIJE

*Ratni sukobi devedesetih godina XX veka doveli su do raspada Jugoslavije i urušili su se odnosi između svih država i naroda koji su činili zajedničku državu. Odnosi između svih naroda su se pogoršali, naročito između Srba i Hrvata. Posle dvadeset godina od ratnih sukoba, situacija se u državama normalizuje, a razvoj turizma može biti dobro sredstvo za promovisanje mira u obe države. Hrvatska poslednjih godina u svojoj strategiji razvoja turizma snažno pokušava da probudi kod srpskih turista nostalgiju i zaboravljenu emociju za hrvatsko primorje. U radu će biti predstavljeni rezultati anketnog istraživanja sprovedenog od decembra 2012. do marta 2014. godine u kojem je učestvovalo 850 rezidenata iz Srbije. Istraživanje je usmereno na utvrđivanje zadovoljstva srpskih turista Hrvatskom kao turističkom destinacijom.*

**Ključne reči:** Hrvatska, Srbija, turizam, zadovoljstvo posetilaca

## FINANSIRANJE PREDUZETNIŠTVA U SRBIJI: ULOGA GRUPACIJE SVETSKE BANKE\*\*\*\*

*Kreatori ekonomske politike, nacionalna i nadnacionalna tela su prepoznala mala i srednja preduzeća kao nosioce ekonomskog rasta, ali i činjenicu da je pristup izvorima finansiranja jedan od osnovnih ograničavajućih faktora za MSP, a samim tim i limitirajući faktor za ekonomiju. Međunarodne finansijske institucije (MFI) mogu da imaju značajnu ulogu u obezbeđivanju pristupa odgovarajućim izvorima finansijskih sredstava i to naročito u državama sa slabo razvijenim finansijskim sistemom, koje su prolazile kroz različite transformacione promene i u kojima je akumulacija kapitala niska. Portfolio ulaganja MFI može biti raznolik, ali su u ovom radu analizirane samo institucije grupacije Svetske banke i to projekti realizovani u poslednjih deset godina, koji na direktan ili indirektan način doprinose razvoju preduzetništva u Srbiji. Ove institucije pružaju podršku preduzetništvu na makro (direktna podrška državi kroz najrazličitije podsticajne programe, programe stabilizacije, unapređenja ekonomskog ambijenta, podrške budžetu i slično) i mikro nivou (kredit, bespovratna sredstva, ulaganje u kapital, hibridni instrumenti, tehnička pomoć i instrumenti za smanjivanje rizika). U poslednjih deset godina analizirane institucije su, samo kroz analizirane projekte, uložile oko 3,7 milijardi dolara u podsticanje preduzetništva, što predstavlja oko 5% kreditnih plasmana banaka u privredu.*

**Ključne reči:** finansiranje, kredit, međunarodne finansijske organizacije, Svetska banka, preduzetništvo

---

\* Institut ekonomskih nauka, Beograd, Srbija. E-mail: isidora.ljumovic@ien.bg.ac.rs

\*\* Centar za unapređenje i razvoj društva, Novi Sad, Srbija.  
E-mail: marko\_kojovic@yahoo.com

\*\*\* Ekonomski fakultet, Univerzitet u Prištini sa privremenim sedištem  
u Kosovskoj Mitrovici, Srbija. E-mail: vladan.pavlovic@pr.ac.rs

\*\*\*\* Rad je deo istraživačkog projekta pod šifrom 179001, finansiranog od strane Ministarstva za prosvetu, nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

## 1. Uvod

Mala i srednja preduzeća, a naročito ona brzo-rastuća, imaju veliki značaj u nacionalnom privrednom razvoju. Brojna istraživanja ispituju vezu između inovativnosti i preduzetništva i naglašavaju da su brzo-rastuća mala i srednja preduzeća glavni pokretači promena u ekonomiji<sup>1</sup>. Novi inovativni preduzetnički poduhvati čine značajnu proporciju inovativnih proizvoda koji transformišu način života i rada<sup>2</sup>. Dakle, preduzetništvo i novi, naročito inovativni poslovni poduhvati, jesu najbrži i najefikasniji način da se u relativno kratkom vremenskom periodu realizuje ekonomski rast. Jedan od osnovnih problema sa kojim se preduzetnici suočavaju jeste pristup odgovarajućim izvorima finansijskih sredstava, koji predstavlja ključni faktor za razvoj inovacionih procesa. Pristup finansijskim resursima, odnosno pitanje dostupnosti izvora finansiranja se definiše kroz interakciju finansijskog i privrednog sistema zemlje, jer su ova dva sistema u stalnoj interakciji<sup>3</sup>. Što je finansijski sistem zemlje razvijeniji, više finansijskih instrumenata je dostupno, a volumen ukupnih finansijskih sredstava je veći. Nažalost, u slabo razvijenim finansijskim sistemima, kakav je u Republici Srbiji, osim sopstvenih sredstava, bankarski krediti su većinski finansijski instrumenti koji je preduzećima na raspolaganju<sup>4</sup>.

U državama koje su prolazile kroz različite transformacione promene, kao što su liberalizacija tokova kapitala, strukturne promene, tranzicija i slično, makroekonomska situacija i okruženje su nepovoljni, a akumulacija kapitala je niska. To posledično dovodi do neadekvatne socijalne i ekonomske situacije koja se manifestuje neodgovarajućom institucionalnom infrastrukturom, pojavom korupcije, neadekvatnim zakonima ili nepoštovanjem istih, značajnim nivoom sive ekonomije, visokim stopama nezaposlenosti i slično. Akumulacija kapitala štednjom je niska u svim zemljama koje su prošle kroz period strukturnih promena, te su lokalne finansijske institucije primorane da sredstva prikupljaju na međunarodnim tržištima, od svojih matičnih banaka, ili od međunarodnih finansijskih institucija. Pojavom ekonomske krize 2008. godine dostupnost i količina finan-

<sup>1</sup> Za detalje videti kod Hall Bronwyn, Lerner Josh (2010): „The financing of R&D and innovation“, *Handbook of the Economics of Innovation*, 1/2010, 609-639; Hellman Thomas, Puri Manju (2000): „The interaction between product market and financing strategy: The role of venture capital“, *Review of Financial studies*, 4(13), 959-984; Timmons Jeffry, Bygrave William (1986): „Venture capital's role in financing innovation for economic growth“, *Journal of Business venturing*, 1(2), 161-176; King Robert, Levine Ross (1993): „Finance, entrepreneurship and growth“, *Journal of Monetary economics*, 32(3), 513-542.

<sup>2</sup> Viduka Biljana (2014): „Percepcija mladih o osobinama i sposobnostima potrebnim za preduzetništvo“, *Poslovna ekonomija*, 8(1), 239-258, str. 240.

<sup>3</sup> Ljumović Isidora et. al. (2015): *Specifičnosti finansiranja u preduzetništvu*, Ekonomski institut, Beograd, str. 9.

<sup>4</sup> (videti opširnije u Pavlović Vladan, Muminović Saša (2010): „Značaj razvoja finansijskih tržišta za srpsku privredu“, *Industrija*, 38(4), 41-67.

sijskih izvora sa međunarodnih tržišta se značajno smanjila, te je uloga međunarodnih finansijskih institucija u tom trenutku postala još značajnija.

Međunarodne finansijske institucije su nadnacionalna tela koja svoje operacije sprovode u više zemalja članica. One pružaju finansijsku ili savetodavnu podršku u oblastima ekonomskog i društvenog razvoja. Njihovo poslovanje se reguliše međunarodnim zakonima, koji se donose isključivo radi potreba konkretne institucije, te one nisu dužne da posluju prema lokalnim zakonima. Termin međunarodne finansijske institucije (MFI) nema univerzalno značenje i uglavnom se odnosi na Međunarodni monetarni fond (MMF), grupaciju Svetske banke i regionalne razvojne banke (Afrička razvojna banka, Azijska razvojna banka, Inter-američka razvojna banka, Evropska banka za obnovu i razvoj).

Skoro sve MFI su nastale kao odgovor na krizne obrasce globalnog opsega. Međunarodni monetarni fond, Svetska banka i Međunarodna trgovinska organizacija (preteča Svetske trgovinske organizacije) su nastale nakon Drugog svetskog rata, Forum za finansijsku stabilnost i Grupacija G20 nakon valutne krize u Aziji<sup>5</sup>.

Ciljevi, specijalizacija, geografski opseg delovanja i slično, nisu univerzalni za sve međunarodne finansijske institucije. Neke se bave reformama javnog sektora, određene su aktivne samo u definisanim oblastima, pojedine ulažu samo u finansijske institucije, dok se određene bave pitanjima ekologije i poboljšanja uslova života. Njihove aktivnosti se mogu svrstati u tri osnovne grupe: izgradnja kapaciteta, dobro upravljanje i ekonomske reforme, sa krajnjim ciljem ekonomskog razvoja. Veoma često se ciljevi međunarodnih finansijskih institucija vezuju za ostvarenje Milenijumske deklaracije i njenih osam razvojnih ciljeva: okončanje ekstremnog siromaštva i gladi, obezbeđenje osnovnog obrazovanja dece, promovisanje jednakih prava za žene, smanjenje stope smrtnosti dece, poboljšanje zdravlja trudnica i majki, savladavanje HIV-a, malarije i ostalih bolesti, zaštita životne sredine i prirodnih resursa i razvoj internacionalnog partnerstva za razvoj<sup>6</sup>.

## 2. Uloga međunarodnih finansijskih institucija u finansiranju preduzetništva

U ovom radu se analizira rad institucija koje se bave finansiranjem različitih projekata, te će biti prikazan kratak profil svake od analiziranih. Aktivnosti institucija se često preklapaju, jer su skoro svima u fokusu reforme, smanjenje siromaštva, ekonomski rast i socijalni progres. Mehanizmi preko kojih međunarodne finansijske institucije postižu svoje ciljeve su slični i pre svega podrazumevaju obezbeđivanje finansijskih sredstava, najčešće kredita. Osim kredita, mogu da dodele bespovratna sredstva i to se obično dešava u ranim fazama raz-

<sup>5</sup> Moshirian Fariborz (2011): „The global financial crisis and the evolution of markets, institutions and regulation“, *Journal of Banking & Finance* 35(3), 502-511, str. 511.

<sup>6</sup> United Nations Millennium Declaration: Resolution. UN, 2000.

voja. Krediti se emituju za više namena: finansiranje infrastrukture, strukturne promene, razvoj institucija (državnih i privatnih), poboljšanje uslova življenja, razvoj nerazvijenih oblasti ili delatnosti, itd. Osim finansijskih sredstava, međunarodne finansijske institucije pružaju i tehničku pomoć vlastima država kako bi stvorile odgovarajuće okruženje za promovisanje ekonomskih i socijalnih ciljeva. Neki od popularnih metoda pružanja pomoći uključuju diseminaciju znanja, pružanje pomoći pri usvajanju međunarodnih standarda, organizovanje treninga na različite teme. Naročito popularan vid pomoći su instrumenti za smanjivanje rizika, koji mobilisu investitore da se angažuju u rizičnim okruženjima, kakvo je u zemljama u razvoju. Iako se ovi instrumenti koriste i kod projekata vezanih za promociju i razvoj preduzetništva, češće se upotrebljavaju pri finansiranju dugoročnih infrastrukturnih projekata u koje je uključeno javno-privatno partnerstvo<sup>7</sup>.

Brojni autori kritikuju rad međunarodnih finansijskih institucija i navode da su neophodne značajne izmene u ovom sistemu. Kritike su uglavnom usmerene ka radu grupacije Svetske banke i Međunarodnog monetarnog fonda, institucija koje su 1945. godine osnovane shodno Breton-Vudskom sporazumu<sup>8</sup>. Iako je nesporno da su međunarodne finansijske institucije igrale značajnu ulogu u zemljama u razvoju i tranziciji, postavlja se pitanje njihove trenutne efikasnosti, odnosno potrebe za reformisanjem. Bargava (Bhargava) navodi da je buduće reforme neophodno sprovesti u pet oblasti: legitimnost, efektivnost, uslovljenost, finansijski kapacitet i održivost<sup>9</sup>. Legitimnost se odnosi na činjenicu da je vlasnička struktura i moć donošenja odluka skoncentrisana u rukama bogatih država, te da se može postaviti pitanje da li su međunarodne finansijske institucije zaista nepristrasne, ili su vođene sopstvenim političkim i ekonomskim interesima. Efikasnost se vezuje za adekvatnost rezultata projekta koje ove finansijske institucije sprovode. U cilju što boljeg praćenja efikasnosti institucija koje se bave pružanjem pomoći, 2005. godine u Parizu je usvojena deklaracija o efikasnosti (*Paris Declaration on Aid Effectiveness*). Iako uslovljenost može biti dobra u oblastima kao što su računovodstveni standardi, revizija, poštovanje pravila nabavke, održivost životne sredine, određene kontroverze se javljaju u odnosu na pitanja privatizacije, finansijske i trgovinske liberalizacije, politike subvencionisanja, kontrole javnih rashoda i slično. Problem vezan za finansijski kapacitet je aktuelan nakon finansijske krize, jer je postalo jasno da je nemoguće skupiti potrebne iznose sredstava u kriznim situacijama. Takođe, postoji i pitanje održivosti postojećih modela, odnosno njihovo revidiranje u smeru širenja ponude

<sup>7</sup> Stone Randall (2011): *Controlling institutions: International organizations and the global economy*. Cambridge University Press.

<sup>8</sup> Stiglitz Joseph (2010): *The Stiglitz Report: Reforming the international monetary and financial systems in the wake of the global crisis*, The New Press, New York, 2010.

<sup>9</sup> Bhargava Vinay (2006): „The Role of the International Financial Institutions in Addressing Global Issues“, 339-409, in: Bhargava Vinay (ed.) *Global Issues for Global Citizens: An Introduction to Key Development Challenges*, World bank, Washington.

i kreiranja atraktivnijih i inovativnih instrumenata. Određeni autori ističu dodatne negativne pojave u grupaciji Svetske banke koje se odnose na neefektivnost projekta, na preveliku birokratizaciju, nametanje striktnih uslova u pogledu korišćenja kredita, pregovori se obavljaju tajno, u funkcionisanju organizacije nedostaju demokratski principi, menadžment banke nema odgovornost ni prema jednoj nacionalnoj vlasti ili demokratskoj instituciji, visok stepen korupcije, indirektno narušavanje fizičkog i društvenog okruženja<sup>10</sup>.

Jedan od prvih modela za analizu rada grupacije institucija okupljenih pod nazivom Svetska banka kreirali su Frej i Šnajder (Frey and Schneider)<sup>11</sup>. Nakon kreiranja modela određeni autori su testirali motive kreditiranja i došli do zaključka da pomoć ovih institucija ide onim zemljama koje imaju preferencijalni tretman od strane donora uglavnom zbog trgovinskih interesa<sup>12</sup>. Kaja i Verker (Kaja and Werker) su u istraživanje uključili analizu odlučivanja 25 izvršnih direktora i došli do zaključka da pri emisiji kredita favorizuju sopstvene zemlje<sup>13</sup>. Interesantno je i istraživanje kojim se analizira da li je politički motivisano kreditiranje efikasno. Rezultati pomenutog istraživanja pokazuju da kvalitet projekata Svetske banke emitovanih zbog političkih razloga nije lošiji od ostalih, osim u situacijama kada je zemlja primalac sredstava već ekonomski ugrožena<sup>14</sup>. Sa druge strane, Kilbi (Kilby) zaključuje da je period pripreme projekata Svetske banke u direktnoj korelaciji sa geopolitičkim interesima, naročito SAD<sup>15</sup>.

U ovom radu su analizirane finansijske institucije iz grupacije Svetske banke i to samo oni projekti koji su direktno ili indirektno vezani za preduzetništvo ili razvoj preduzetništva. Ukupan portfolio analiziranih institucija uključuje značajno više projekata.

### 3. Programi finansijske podrške grupacije Svetske banke

Međunarodne finansijske institucije pružaju programe podrške na makro i mikro nivou. Makro nivo uključuje direktnu podršku državi, kroz najrazličitije podsticajne programe, programe stabilizacije, unapređenja ekonomskog ambi-

<sup>10</sup> Donlagić Dženan, Kožarić, Amra (2010): "Justification of criticism of the international financial institutions", *Economic annals*, LV(186), 115-132.

<sup>11</sup> Frey Bruno, Schneider Friedrich, (1986): "Competing models of international lending activity", *Journal of Development Economics* 20, 225-245.

<sup>12</sup> Fleck Robert, Kilby Christopher (2006): "World Bank independence: a model and statistical analysis of U.S. influence", *Review of Development Economics* 10(2), 224-240.

<sup>13</sup> Kaja Ashwin, Werker Eric (2010): "Corporate governance at the World Bank and the dilemma of global governance", *The World Bank Economic Review* 24(2), 171-198.

<sup>14</sup> Dreher Axel et. al. (2013): "The Costs of Favoritism: Is Politically Driven Aid Less Effective?", *Economic Development and Cultural Change*, 62(1), 157-191.

<sup>15</sup> Kilby Christopher (2013): "The Political Economy of Project Preparation: An Empirical Analysis of World Bank Projects," *Journal of Development Economics* 105, 211-225.

jenta, podrške budžetu i slično. Ovakve makro projekte najčešće realizuje MMF i Svetska banka kroz svoje afilijacije. Na mikro nivou međunarodne finansijske institucije pospešuju razvoj uspešnih preduzeća i preduzeća koja u perspektivi, uz uspešno vođenje i povoljno finansiranje, mogu biti profitabilna i zaposliti veliki broj ljudi. Postoje institucije koje su angažovane i na mikro i na makro nivou, kao što su Evropska banka za obnovu i razvoj i Evropska investiciona banka. One ulažu u infrastrukturne, makro projekte, ali i u projekte konkretnih preduzeća na mikro nivou.

Grupacija Svetske banke se sastoji od pet institucija: Međunarodna banka za obnovu i razvoj (IBRD), Međunarodna razvojna agencija (IDA), Međunarodna finansijska korporacija (IFC), Multilateralna agencija za garantovanje izvoza (MIGA) i Međunarodni centar za rešavanje investicionih sporova. Ove institucije imaju različite uloge koje su objašnjene u pojedinačnim delovima ovog rada koji se na njih odnose.

### 3.1 Programi finansiranja IBRD i IDA u Srbiji

Svetska banka, kao jedna od specijalizovanih agencija Ujedinjenih nacija, je opšte prihvaćeni naziv za Međunarodnu banku za obnovu i razvoj (*The International Bank for Reconstruction and Development – IBRD*) i Međunarodno udruženje za razvoj (*The International Development Association – IDA*). Ove institucije imaju različitu ulogu, ali podržavaju aktivnosti u cilju smanjenja globalnog siromaštva i poboljšanja životnog standarda.

Svetska banka finansira projekte za koje nije moguće obezbediti sredstva iz privatnih izvora pod razumnim uslovima, s tim što Svetska banka sama utvrđuje te uslove. Da bi se povećala verovatnoća finansiranja projekata u zemljama u razvoju, Svetska banka se upušta u kofinansiranje sa drugim zajmodavcima (agencijama za razvoj, institucijama za kreditiranje izvoza i komercijalnim bankama).

**Tabela 1:** Projekti Svetske banke u privredni sektor u Srbiji (u milionima usd)

Datum	Projekat	Iznos (usd)
20.02.16	<i>Serbia Technical Assistance to Reform Corporate Financial Reporting</i>	3,81
16.09.15	<i>Serbia Competitiveness and Jobs</i>	100
01.04.14	<i>Serbia Research, Innovation and Technology Transfer Projects</i>	3,45
23.11.11	<i>YF Innovation Serbia</i>	10
10.02.11	<i>Private and Financial Sector Policy Based Guarantee</i>	400
17.11.09	<i>Second Programmatic Private Financial Development Policy Loan</i>	100
05.03.09	<i>Second Programmatic Private Financial Sector Development</i>	50
20.06.07	<i>Bor Regional Development Project</i>	43
UKUPNO		710,26

**Izvor** - Svetska banka <http://www.worldbank.org/en/country/serbia/projects/all>



Tabela broj 1 prikazuje sve projekte koje je Svetska banka finansirala u poslednjih deset godina, a koji se mogu podvesti pod projekte koji imaju veze sa finansiranjem i razvojem preduzetništva. Svi podaci o projektima dobijeni su sa internet strane Svetske banke, odnosno sa delova gde se nalaze informacije o pojedinačnim projektima. Ukupan iznos sredstava koje je Svetska banka uložila u razvoj preduzetništva je prema pomenutoj tabeli 710,26 miliona dolara. Kroz neke od njih su omogućena direktna ulaganja u mala i srednja preduzeća, dok su drugi podrazumevali programe za poboljšanje uslova u ovim oblastima. *Serbia Competitiveness and Jobs* ima prevashodni cilj da poboljša efikasnost i koordinaciju odabranih programa za ublažavanje ograničenja vezanih za konkurentnost i otvaranje novih radnih mesta, uključujući ulaganja i promociju izvoza, inovacije, aktivne programe na tržištu rada. Projekat uključuje i direktna bespovratna sredstva u novootvorena mala i srednja preduzeća, u MSP u vlasništvu žena, inovativna MSP i slično. Projekti *Serbia Research, Innovation and Technology Transfer Projects* i *YF Innovation Serbia* su projekti koji se nastavljaju jedan na drugi, a usmereni su ka promociji inovacija u preduzetništvu. Ovi projekti takođe uključuju bespovratna sredstva i kredite inovativnim MSP. Sledeća tri projekta iz tabele su namenjena poboljšanju uslova u kojima posluju preduzeća i ne uključuju direktnu pomoć. Poslednji projekat, koji je izuzetno loše ocenjen je trebalo da oživi Borski okrug kroz dve komponente: a) poboljšanje ekoloških i socijalnih uslova koji su proistekli iz restrukturiranja rudarskog sektora i b) podsticanje novih izvora ekonomskog rasta i otvaranje novih radnih mesta u regionu. Projekat je uključivao mikro-finansiranje, koje je nažalost dostiglo samo 7% predviđenog iznosa, jer je projekat loše ocenjen.

U tabeli broj 1 su prikazani samo projekti koji su imali direktan uticaj na ekosistem preduzetništva u Srbiji. Ostali infrastrukturni projekti koji se finansiraju iz sredstva SB takođe mogu imati značajan uticaj na preduzetništvo, jer su u proces izgradnje infrastrukturnih projekata uključena brojna mala i srednja preduzeća. Ove efekte je, međutim, teško proceniti i nisu uključeni u ovo istraživanje.

### 3.2 Programi finansiranja Multilateralne agencije za garantovanje izvoza u Srbiji

Multilateralna agencija za garantovanje investicija (*The Multilateral Investment Guarantee Agency – MIGA*) osnovana je kao asocijacija Svetske banke, sa ciljem da podstiče priliv stranog kapitala u zemlje u razvoju pod uslovima koji su u skladu sa njihovim razvojnim potrebama, politikama i ciljevima, dopunjavajući aktivnosti koje imaju IBRD, IFC i druge međunarodne razvojne institucije. MIGA ima tri kategorije operacija: garantovanje investicija (prenos valuta, eksproprijacija, kršenje ugovora, ratni obrasci i nemiri), investicione usluge (izgradnja kapaciteta, širenje informacija i olakšice za investiranje) i pravno savetovanje (savetovanje oko članstva u MIGA, pružanje tehničke pomoći, saveti oko pitanja koja utiču na privlačenje stranih investicija, posredovanje u investicionim sporovima, administrativnim prigovorima, itd.).

**Tabela 2:** *Projekti MIGA u Srbiji (u milionima usd)*

Datum	Projekat	Iznos (usd)
25.10.16	<i>UniCredit Group MR Coverage (UniCredit Bank Serbia)</i>	318,8
06.04.16	<i>Alpha Bank Capital Optimization</i>	75,1
14.05.15	<i>Airport City Belgrade d.o.o</i>	62,2
15.05.15	<i>Mercator S d.o.o.</i>	10,6
30.03.15	<i>Raiffeisen Bank International AG Central Bank Mandatory Reserves Coverage</i>	153
31.03.14	<i>NBG Central Bank Mandatory Reserves Coverage</i>	214,5
31.12.13	<i>Société Générale Banka Srbija a.d. Beograd – Central Bank</i>	206
24.05.13	<i>Erste Bank AD Novi Sad</i>	73,9
01.03.13	<i>Eurobank AD Beograd Central Bank Mandatory Reserves Coverage</i>	250,1
28.07.11	<i>ProCredit Group Central Bank Mandatory Reserves Coverage</i>	80,6
15.07.11	<i>Mercator- Serbia</i>	12,8
15.07.11	<i>Mercator- Serbia</i>	16,7
29.06.11	<i>Mercator- S Serbia</i>	247,9
22.12.10	<i>ProCredit Group Central Bank Mandatory Reserves Coverage</i>	4,4
14.05.09	<i>Raiffeisen Leasing d.o.o. (RLRS)</i>	40,1
02.12.09	<i>Raiffeisen Rent d.o.o (RRRS)</i>	13,8
23.06.09	<i>UniCredit Bank Serbia JSC</i>	134,1
	UKUPNO	1914,6

**Izvor** - Multinacionalna agencija za garantovanje investicija ([www.miga.org](http://www.miga.org)),

Svi podaci o projektima i iznosima dobijeni su sa internet strane MIGA, odnosno sa delova gde se nalaze informacije o pojedinačnim projektima. Multilateralna agencija za garantovanje investicija u Srbiji u poslednjih deset godina je angažovala 1.914,6 miliona dolara kroz aktivnosti koje se grubo mogu podeliti u tri grupe (tabela 2). U prvoj grupi su garancije za realizaciju komercijalnih projekata, kao što su *Airport City Belgrade d.o.o* i *Mercator S d.o.o.* u više navrata. U ovim slučajevima garancije su date inostranim bankama koje su realizovale pomenute komercijalne projekte. Druga grupa garancija su garancije bankarskim institucijama za održavanje adekvatnosti kapitala. Ovim garancijama, poslovne banke mogu da oslobode kapital namenjen obaveznim rezervama i da ga ulože u komercijalne projekte kojima može da se poveća zaposlenost i stvore nova radna mesta. Od januara 2012. godine ovakve aktivnosti su deo Inicijative za odgovore na krizu regiona Evrope i centralne Azije. Poslednja grupa aktivnosti podrazumeva garancije matičnim bankama za njihove kreditne plasmane afilijacijama u Srbiji. Na ovaj način, lokalnim bankama se povećava kreditni potencijal, a privredi pristup finansijama.

## 3.3 Programi finansiranja Međunarodne finansijske korporacije u Srbiji

U socijalističkom i komunističkom režimu zemalja istočne Evrope i bivšeg SSSR-a nije bilo dozvoljeno osnivanje preduzeća u privatnom vlasništvu. Zbog ove činjenice pedesetih godina prošlog veka (1956. godine) osniva se Međunarodna finansijska korporacija (*International Financial Corporation* - IFC), sa ciljem da promoviše razvoj i investicije privatnog sektora, odnosno da stvori uslove za otvaranje novih radnih mesta i stvaranje konkurentnih tržišta u zemljama u razvoju i tranziciji. IFC se angažuje kroz pet instrumenata: krediti (A zajmovi), ulaganje u rizični kapital (manjinsko učešće u akcijskom kapitalu kompanija, finansijskih institucija i investicionih fondova), sindicirani krediti (B zajmovi), delimične kreditne garancije koje pokrivaju sve vrste kreditnih rizika i finansiranje kvazi-vlasničkog ulaganja (C zajmovi) u okviru kojeg IFC nudi spektar kvazi vlasničkih finansijskih instrumenata koji imaju elemente duga i kapitala.

Tabela 3: Projekti IFC u Srbiji

Datum	Projekat	Iznos (u mil. usd)
28.05.15	<i>Eurobank MTG/WCL</i>	38,35
19.12.14	<i>Dolovo Wind</i>	280
24.04.13	<i>Alibunar WPP</i>	25,5
24.09.12	<i>Victoria Group</i>	74,13
31.08.12	<i>Komercijalna banka AD</i>	66,93
04.04.12	<i>Project Sava MK GROUP D.O.O.</i>	55,82
30.03.12	<i>Vino Zupa AD</i>	16,52
08.02.12	<i>PMC Serbia</i>	26,88
17.11.11	<i>Komercijalna banka AD</i>	81,6
17.05.11	<i>UniCredit Bank</i>	71,22
08.04.11	<i>Farmakom MB</i>	59,44
22.10.10	<i>EFGSerbia</i>	50
14.10.10	<i>Frikom extension</i>	21,56
02.07.10	<i>Cacanska banka</i>	20,8
15.03.10	<i>Procredit bank a.d.</i>	26,63
25.02.10	<i>Kronospan srb d.o.o. lapovo</i>	29,5
17.02.10	<i>Vojvodjanska banka a.d.</i>	20
19.05.09	<i>Frikom doo beograd</i>	56,41
12.05.09	<i>Komercijalna banka ad</i>	40
04.03.08	<i>Procredit leasing doo</i>	14,51
	UKUPNO	1075,8

Izvor - Međunarodna finansijska korporacija, <http://ifcextapps.ifc.org/ifcext/spiwebsite1.nsf>

Međunarodna finansijska korporacija je u poslednjih deset godina uložila 1.075,8 miliona dolara u projekte koji se tiču komercijalnog sektora u Srbiji. Svi podaci o projektima i iznosima dobijeni su sa internet strane MIGA, odnosno sa delova gde se nalaze informacije o pojedinačnim projektima. Prva grupa podrazumeva direktno finansiranje preduzeća A zajmovima. Ovakvim angažovanjem banka direktno utiče na poboljšanje konkurentnosti preduzeća, na stvaranje novih radnih mesta i na *spill-over* efekte na MSP koja su u lancu snabdevanja preduzeća koje je dobilo sredstva. Preduzeća koja koriste sredstva IFC ne moraju da budu registrovana u Srbiji, što je i u praksi često slučaj, ali svi projekti se realizuju u Srbiji. Drugi vid angažovanja podrazumeva kreditiranje finansijskih organizacija, i ovo je najčešći način angažovanja u Srbiji. U ovakvim slučajevima se ne može odrediti direktni uticaj na MSP, jer su pojedini krediti dati bankama kako bi ih usmerile u mala i srednja preduzeća (*ProCredit MSME, EFG-Serbia, UniCredit AGRI*) sa napomenom da nisu celi iznosi namenjeni MSP, već se delovi kredita odnose i na poboljšanje uslova stambenog kreditiranja i slično. IFC, osim što daje kredite finansijskim institucijama, može direktno da uloži u njihov kapital, ili da napravi hibridni aranžman, delom ulažući u kapital, delom dajući kredit. Čista dokapitalizacija je vršena u projektima *NBG/Vojvodjanska, KBB\_SubDebt* (projekat je obuhvatao i garanciju u iznosu od 6,6 miliona evra), dok je mešavina duga i kapitala realizovana kroz projekat *Čačanska Banka*.

#### 4. Zaključak

Činjenicu da su mala i srednja preduzeća nosioci ekonomskog rasta, a samim tim i društvenog napretka, prepoznale su skoro sve nacionalne i nadnacionalne institucije. Takođe, došlo se do zaključka da je pristup izvorima finansiranja jedan od osnovnih ograničavajućih faktora za MSP, a samim tim i limitirajući faktor za ekonomiju. Kreatori međunarodnih finansijskih institucija su među prvima uočili da su nedostajuća finansijska sredstva ograničavajući faktor, što se i ogleda u činjenici da je većina ovih organizacija kreirana nakon kriznih obrazaca kada su potrebe za finansijskim sredstvima na najvišem nivou. Međunarodne finansijske institucije imaju različite ciljeve, specijalizacije, geografski opseg delovanja i slično, ali su njihove aktivnosti uvek usmerene ka ekonomskom razvoju, odnosno društvenom napretku. Iako je portfolio ulaganja ovih institucija raznolik, u ovom radu analizirani su samo projekti koji na direktan ili indirektan način doprinose razvoju preduzetništva u Srbiji.

Uočljiva tendencija kod institucija članica grupacije Svetske banke je da se one direktno bave kreditiranjem sektora MSP, što je i razumljivo imajući u vidu da one nemaju odgovarajuće organizacione i kadrovske resurse za sprovođenje ovih aktivnosti. Ukoliko ulažu u preduzeća direktno, u pitanju su veliki iznosi, odnosno preduzeća koja se mogu klasifikovati kao velika. Međutim, one

pružaju podršku sektoru MSP kreditnim plasmanima lokalnim bankama, koje imaju infrastrukturne resurse za dalje plasmane. Ovo bi u krajnjoj liniji trebalo da smanji cenu korišćenja sredstava za MSP.

Analizirane međunarodne finansijske institucije su u poslednjih deset godina ukupno uložile 3,7 milijardi dolara u podsticanje i razvoj preduzetništva, što predstavlja oko 5% kreditnih plasmana banaka u privredni sektor Srbije u istom periodu. Ovaj iznos nije zanemarljiv i ukazuje na činjenicu da su pomenute institucije u značajnom obimu angažovane na tržištu Srbije. Njihova angažovanost je najveća u bankarskom sektoru, odmah nakon njegove transformacije, i po početku globalne krize.

### Literatura

- Bhargava Vinay (2006): „The Role of the International Financial Institutions in Addressing Global Issues“, 339-409, in: Bhargava Vinay (ed.) *Global Issues for Global Citizens: An Introduction to Key Development Challenges*, World bank, Washington.
- Dreher Axel *et. al.* (2013): “The Costs of Favoritism: Is Politically Driven Aid Less Effective?”, *Economic Development and Cultural Change*, 62(1), 157-191.
- Đonlagić Dženan, Kožarić, Amra (2010): “Justification of criticism of the international financial institutions”, *Economic annals*, LV(186), 115-132.
- Fleck Robert, Kilby Christopher (2006): “World Bank independence: a model and statistical analysis of U.S. influence”, *Review of Development Economics* 10(2), 224–240.
- Frey Bruno, Schneider Friedrich, (1986): “Competing models of international lending activity”, *Journal of Development Economics* 20, 225–245.
- Hall Bronwyn, Lerner Josh (2010): „The financing of R&D and innovation“, *Handbook of the Economics of Innovation*, 1/2010, 609-639.
- Hellman Thomas, Puri Manju (2000): „The interaction between product market and financing strategy: The role of venture capital“, *Review of Financial studies*, 4(13), 959-984.
- Kaja Ashwin, Werker Eric (2010): “Corporate governance at the World Bank and the dilemma of global governance”, *The World Bank Economic Review* 24(2), 171–198.
- Kilby Christopher (2013): “The Political Economy of Project Preparation: An Empirical Analysis of World Bank Projects,” *Journal of Development Economics* 105, 211-225.
- King Robert, Levine Ross (1993): „Finance, entrepreneurship and growth“, *Journal of Monetary economics*, 32(3), 513-542.
- Ljumović Isidora *et. al.* (2015): *Specifičnosti finansiranja u preduzetništvu*, Ekonomski institut, Beograd.

- Moshirian Fariborz (2011): „The global financial crisis and the evolution of markets, institutions and regulation“, *Journal of Banking & Finance* 35(3), 502-511.
- Stiglitz Joseph (2010): *The Stiglitz Report: Reforming the international monetary and financial systems in the wake of the global crisis*, The New Press, New York, 2010.
- Stone Randall (2011): *Controlling institutions: International organizations and the global economy*. Cambridge University Press.
- Timmons Jeffry, Bygrave William (1986): „Venture capital’s role in financing innovation for economic growth“, *Journal of Business venturing*, 1(2), 161-176.
- United Nations Millennium Declaration: Resolution. UN, 2000.
- Viduka Biljana (2014): „Percepcija mladih o osobinama i sposobnostima potrebnim za preduzetništvo“, *Poslovna ekonomija*, 8(1), 239-258.
- Pavlović Vladan, Muminović Saša (2010): “Značaj razvoja finansijskih tržišta za srpsku privredu”, *Industrija*, 38(4), 41-67.

#### **Internet strane:**

- Međunarodna finansijska korporacija, <http://ifcextapps.ifc.org/ifcext/spiwebsite1.nsf>
- Multinacionalna agencija za garantovanje investicija <https://www.miga.org/Pages/Projects/searchresults.aspx?hctry=240&hregioncode=240>
- Svetska banka <http://www.worldbank.org/en/country/serbia/projects/all>

## ENTREPRENEURIAL FINANCE IN SERBIA: THE ROLE OF THE WORLD BANK GROUP

*Economic policymakers, national and supranational bodies have recognized small and medium-sized enterprises (SMEs) as the bearers of economic growth, but also the fact that access to funding sources is one of the main limiting factors for SMEs, and therefore a limiting factor for the economy. International financial institutions (MFIs) may play an important role in ensuring access to adequate sources of funds, especially in countries with a poorly developed financial system, which have undergone various transformational changes and where capital accumulation is low. The investment portfolio of MFIs may be diversified, but this paper analyzes only the institutions of the World Bank Group and particularly those projects that have been implemented in the last ten years, which directly or indirectly contribute to the development of entrepreneurship in Serbia. These institutions support entrepreneurship at macro level (direct support to the state through a variety of incentive programs, stabilization programs, improvement of the economic environment, support to the budget, etc.) and the micro level (loans, grants, equity investments, hybrid instruments, technical assistance and instruments to minimize the risk). In the last ten years, the analyzed institutions have invested around 3.7 billion dollars in stimulating entrepreneurship, only through analyzed projects, which represents around 5% of total bank lending to the economy sector.*

**Keywords:** financing, loans, international financial institutions, World bank, entrepreneurship





## PRAVNA REGULATIVA SOLVENTNOSTI OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA U EU: SOLVENTNOST II

*Unapređenje nauke i prakse upravljanja rizicima, razvoj tržišta osiguranja, povećanje značaja delatnosti osiguranja i uvođenje regulative Basel II u bankarstvu, dovodi do razvoja nove regulative solventnosti osiguravača u EU - Solventnosti II. Cilj istraživanja prezentovanih u radu jeste analiza implikacija Solventnosti II na delatnost osiguravajućih društava i pružanje osnove domaćim osiguravačima i nauci za unapređenja u pripremi za novu regulativu, koja će biti automatski primenjena ako Srbija postane članica EU. U radu su analizirane osnovne karakteristike Solventnosti II, a potom je detaljno ukazano na kvantitativne i kvalitativne zahteve nove regulative i implikacije na različite aspekte delatnosti osiguravajućih društava. Rezultati istraživanja ukazuju na značaj kvantitativnih zahteva koji su, za razliku od dosadašnjih regulativa u EU, uključujući i regulativu u Srbiji, postavljeni u vidu principa a ne strogih zahteva, što ujedno predstavlja i najvažniju karakteristiku nove regulative. Takođe, rezultati istraživanja ukazuju da se često neopravdano zanemaruju kvalitativni zahtevi Solventnosti II, kao i implikacije na upravljanje rizikom i investicije. Ključni zaključak istraživanja jeste da nova direktiva daje osiguravačima slobodu izbora u gotovo svakom segmentu poslovanja, pod uslovom da poslovanje ne ugrožava solventnost osiguravača i interese osiguranika.*

**Ključne reči:** *regulativa solventnosti, osiguravajuća društva, investicije osiguravača, upravljanje rizikom, Solventnost II.*

---

\* Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkić, Univerzitet Union, Beograd, Srbija.  
E-mail: vnjegomir@eunet.rs

\*\* Univerzitet "Sigmund Freud", Beč, Austrija. E-mail: petroviczdravko@ikomline.net

## 1. Uvod

Obezbeđenje solventnosti je jedno od osnovnih načela poslovanja osiguravajućih i reosiguravajućih društava. Prema Međunarodnom udruženju supervizora osiguranja, osiguravajuće društvo je solventno ukoliko je sposobno da ispuni sve svoje obaveze po svim ugovorima u bilo koje vreme, pri čemu se kao sinonimi pojmu solventnosti mogu koristiti adekvatnost kapitala i finansijsko zdravlje.<sup>1</sup> Solventnost je sa regulatornog aspekta bila definisana i kao dodatna rezerva<sup>2</sup> ili kao zaštita od negativnih fluktuacija u poslovanju<sup>3</sup>. Suštinski, solventno osiguravajuće društvo znači njegovu mogućnost da sve štete po broju i iznosu može bez teškoća nadoknaditi osiguranicima, ali i udovoljiti svim novčanim obavezama prema državi, zaposlenima, drugim osiguravačima i reosiguravačima i drugima, u roku njihovog dospeća.<sup>4</sup>

Cilj istraživanja prezentovanih u radu jeste analiza implikacija nove regulative solventnosti na nivou Evropske unije (Solventnosti II) na delatnost osiguravajućih društava i pružanje osnove domaćim osiguravačima i nauci za unapređenja u pripremi za novu regulativu, koja će biti automatski primenjena ako Srbija postane članica EU. U nameri da sveobuhvatno odgovorimo na postavljeni cilj, u radu analiziramo osnovne karakteristike Solventnosti II, a potom detaljno ukazujemo na kvantitativne i kvalitativne zahteve nove regulative i implikacije na različite aspekte delatnosti osiguravajućih društava.

## 2. Osnovne karakteristike solventnosti II

Delatnosti osiguranja na nivou Evropske unije reguliše se direktivama. Svaka zemlja članica EU u obavezi je da implementira važeće direktive kojima se reguliše solventnost na nivou čitave zajednice. Direktive predstavljaju okvirne propise, odnosno regulatorne okvire koji ne opisuju detaljno sve kompleksnosti regulisanja sprovođenja delatnosti osiguranja u svakoj zemlji članici.

<sup>1</sup> IAIS Issues Paper: On Solvency, Solvency Assessments and Actuarial Issues, International Association of Insurance Supervisors, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, 15 March 2000, str. 44

<sup>2</sup> First council directive of 24 July 1973 on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to the taking-up and pursuit of the business of direct insurance other than life assurance. Official Journal of the European Communities, L 228 , 16/08/1973, str. 3-19

<sup>3</sup> Directive 2002/13/EC of the European Parliament and of the Council of 5 March 2002 amending Council Directive 73/239/EEC as regards the solvency margin requirements for non-life insurance undertakings. Official Journal of the European Communities L 077, 20/03/2002, str. 17-22

<sup>4</sup> Vladimir Njegomir, „Specifičnosti upravljanja kapitalom u osiguravajućim društvima“, *Računovodstvo*, br. 7-8/2006, 59.

Prvi oblici regulacije solventnosti u Evropi postavljeni su dvema direktivama, za neživotne osiguravače to je bila Direktiva 73/239/EEC iz 1973 godine, a za životne osiguravače to je bila Direktiva 79/267/EEC. Ovim direktivama bilo je zahtevano od osiguravajućih društava da poseduju adekvatnu veličinu kapitala koja bi im omogućila da se adekvatno izbore sa neizvesnošću koja proizilazi iz obavljanja poslova osiguranja, odnosno rizika preuzetih od osiguranika. Tokom devedesetih godina, posebno nakon uvođenja treće generacije direktiva kojima je uspostavljeno jedinstveno tržište osiguranja u EU, postignuta je saglasnost da je potrebno preispitivanje regulacije solventnosti sektora osiguranja na nivou EU. Osnovni cilj uspostavljanja kontrole solventnosti bilo je omogućavanje državnim vlastima, odnosno nadzornim organima, da pravovremeno detektuju probleme u poslovanju osiguravača i na taj način obezbede veću zaštitu osiguranika. *European Financial Services Action Plan* usvojen je 1999. godine, a njime su postavljeni temelji za treću generaciju direktiva (Direktiva 2002/12/EC za životna osiguranja<sup>5</sup>, koja je ubrzo zamenjena Direktivom 2002/83/EC<sup>6</sup> i Direktiva 2002/13/EC za neživotna osiguranja<sup>7</sup>) koje su usvojene 2002. sa obavezom primenjivanja od računovodstvene 2004. godine, uz moguću opciju postojanja prelaznog perioda do 2007. godine. Navedene promene koje su se desile u regulaciji solventnosti u Evropskoj uniji 2002. godine, čine Solventnost I okvirom regulacije solventnosti.

Solventnost II predstavlja priliku da se unapredi regulacija solventnosti osiguravača uvođenjem: sistema baziranog na riziku, integrisanog pristupa za rezerve osiguranja i zahteve u pogledu veličine kapitala, sveobuhvatnog okvira za upravljanje rizikom, kapitalnih zahteva definisanih standardnim pristupom ili razvojem internih modela, te priznavanjem i nagrađivanjem diverzifikacije i umanjivanja rizika.<sup>8</sup> Regulativa Solventnost II prvenstveno treba da omogući unapređenje zaštite osiguranika i povećanje poverenja javnosti u instituciju osiguranja, ali i povećanje konkurentnosti, odnosno fer konkurentsku utakmicu za različite tržišne učesnike, koja će omogućiti ravnopravan položaj svim osiguravačima nezavisno u kojoj zemlji EU im je sedište i nezavisno od njihove veličine. Takođe, jedan od bitnih i sa prethodnim ciljevima komplementaran zahtev, jeste i potreba da nova direktiva doprinese unapređenju finansijske stabilnosti.

<sup>5</sup> Directive 2002/12/EC of the European Parliament and of the Council of 5 March 2002 amending Council Directive 79/267/EEC as regards the solvency margin requirements for life assurance undertakings, OJ L 77, 20.3.2002, str. 11–16

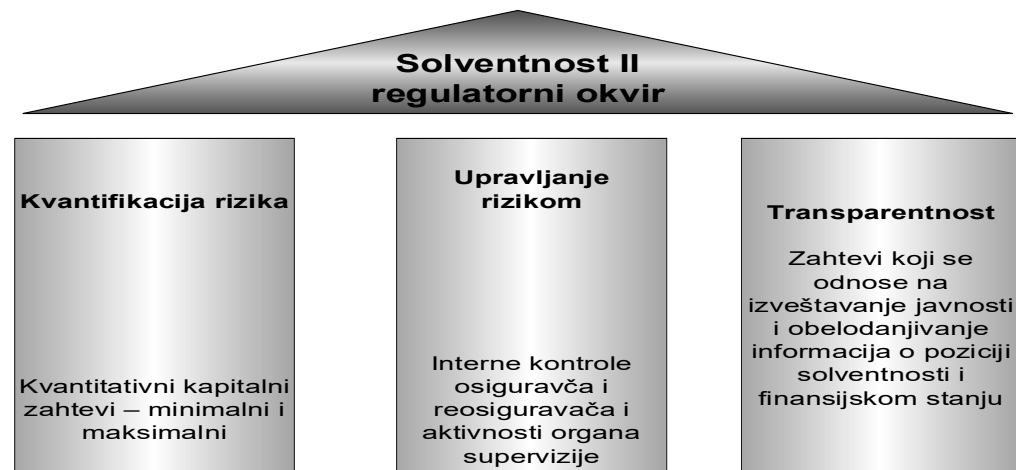
<sup>6</sup> Directive 2002/83/EC of the European Parliament and of the Council of 5 November 2002 concerning life assurance, OJ L 345, 19.12.2002, str. 1–51

<sup>7</sup> Directive 2002/13/EC of the European Parliament and of the Council of 5 March 2002 amending Council Directive 73/239/EEC as regards the solvency margin requirements for non-life insurance undertakings, OJ L 77, 20.3.2002, str. 17–22

<sup>8</sup> *Solvency II - Introductory Guide*, Comité Européen des Assurances, Brussels i Towers Perrin & Tillinghast, Stamford, 2006, str. 5

Regulatorni okvir Solventnost II se bazira na tri stuba (slika 1), slično kao i regulatorni okvir Bazel II.

**Slika 1:** Struktura regulatornog okvira Solventnosti II zasnovana na tri stuba



**Izvor:** Vladimir Njegomir, „Solvency II direktiva i njen uticaj na upravljanje rizikom u osiguravajućim društvima“, Finansije, br. 1-6/2009, str. 286.

Prvi stub predstavljaju kvantitativni zahtevi, odnosno, harmonizovani standardi procene imovine i obaveza i kapitala koji je potreban da se osigura solventnost. Ovim stubom se određuju pravila u kvantitativnom smislu koja se odnose na vrednovanje imovine i obaveza, tehničke rezerve, investicije i kapitalne zahteve. Drugi stub, čija je svrha dopuna prvom stubu, predstavljaju kvalitativni zahtevi koji predstavljaju principe interne kontrole i upravljanja rizikom osiguravača i reosiguravača i principe kojima se nadzornim organima određuje okvir za superviziju internih kontrola i praksi menadžmenta rizikom i kapitalom, te adekvatnosti kapitala osiguravajućih i reosiguravajućih društava. Ove informacije predstavljaju osnovu aktivnosti organa supervizije koji, u cilju revizije i procene usaglašenosti osiguravača i reosiguravača sa Solventnosti II, sprovode<sup>9</sup> reviziju i procenu sistema upravljanja osiguravača i reosiguravača, uključujući sopstvene procene rizika i solventnosti, tehničkih rezervi, kapitalnih zahteva, investicionih pravila, kvaliteta i kvantiteta sopstvenih fondova i ukoliko se primenjuju interni modeli, procenjuju usaglašenost njihove primene sa zahtevima postavljenim Direktivom. Treći stub se odnosi na tržišnu disciplinu koja treba da bude

<sup>9</sup> Directive 2009/138/EC of The European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II), Official Journal of the European Union L 335, Brussels, 17.12.2009., члан 36

ostvorena putem transparentnosti poslovanja osiguravajućih i reosiguravajućih društava. Informacije koje javnosti treba da prezentuju osiguravači i reosiguravači treba da obuhvate rizike, kao i finansijska pitanja osiguravača i treba da budu sveobuhvatne, razumljive i uporedive. Članom 50 usvojenog teksta Solventnost II direktive, precizirano je da te informacije treba da obuhvate<sup>10</sup> opis poslovanja i performansi, opis sistema upravljanja i procene adekvatnosti ukupne izloženosti rizicima, opis izloženosti, koncentracije, redukcije i osetljivosti na svaku pojedinu kategoriju rizika, opis baza i metoda procene i eventualnih odstupanja od standardnih baza i metoda procene imovine, tehničkih rezervi i drugih obaveza i opis upravljanja kapitalom koji mora uključiti informacije o strukturi i iznosu sopstvenih fondova i njihovog kvaliteta, veličini kapitalnih zahteva, objašnjenja osnovnih razlika između pretpostavki standardne formule i internog modela i informacije o iznosu eventualne neusaglašenosti sa kapitalnim zahtevima, čak i u slučaju da je to odsupanje nastalo i kasnije razrešeno u toku perioda izveštavanja.

### **3. Kvantitativni i kvalitativni zahtevi solventnosti II**

Regulatorno određenje teorijskog nivoa solventnosti određuje i poziciju solventnosti osiguravajućih društava u određenom pravnom sistemu. Imajući to u vidu, solventnim se osiguravajućim društvom može smatrati ono čija je imovina veća od teorijskog nivoa solventnosti, najčešće određenog u vidu minimalnog i ciljanog kapitalnog zahteva. Ovi zahtevi su kvantitativnog karaktera i u okviru Solventnosti II su determinisani prvim stubom kao minimalni i kapitalni zahtev kojim se obezbeđuje solventnost.

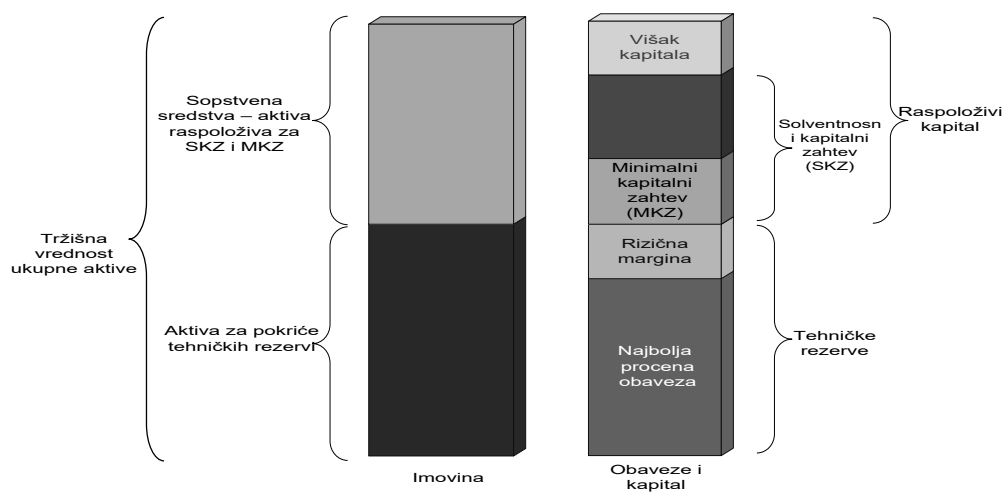
Osnovni cilj determinisanja kapitalnih zahteva jeste uspostavljanje određenog kontrolnog nivoa koji služi kao osnova za superviziju osiguravača. Kontrolni nivo može biti određen u vidu jednog ili u vidu više kapitalnih zahteva, na primer, u vidu minimalnog i raspoloživog kapitalnog zahteva. Ukoliko kapital osiguravača padne ispod determinisanog nivoa, organi supervizije preduzimaju interventne mere prema osiguravaču u cilju prevencije ostvarenja nesolventnosti ili sprečavanja produbljanja ispoljenih problema.

Raspoloživi kapital osiguravajućeg ili reosiguravajućeg društva predstavlja razliku između imovine i obaveza, odnosno tržišne vrednosti ukupne aktive i tehničkih rezervi (vidi sliku 2), pri čemu je uopšteno posmatrano društvo solventno ukoliko je raspoloživ kapital veći od nule, odnosno ukoliko postoji višak imovine nad obavezama društva. Suprotno tome, stanje nesolventnosti predstavlja situaciju u kojoj je raspoloživi kapital (RK) manji od nule, odnosno ukoliko su obaveze veće od ukupne imovine društva. Regulatorni okvir Solventnost II zasnovan je na tržišnom vrednovanju pozicija imovine i obaveza, za razliku od postojećeg regulatornog okvira koji se bazira na knjigovodstvenom vrednovanju.

<sup>10</sup> Isto, član 50

Zastupa se fer vrednost imovine i obaveza, koja u principu podrazumeva tržišnu vrednost ili njenu aproksimaciju. Izražavanje pozicija imovine po tržišnoj vrednosti nije problem, ali za izračunavanje obaveza jeste, s obzirom da ne postoji tržište za obaveze osiguravajućih ili reosiguravajućih društava, a samim tim ni njihova tržišna vrednost. Imajući to u vidu, u proceni vrednosti obaveza osiguravajućih i reosiguravajućih društava, koristi se koncept najbolje procene na koju se dodaje margina rizika koja predstavlja tržišnu vrednost. Najbolja procena se definiše i izračunava kao neto sadašnja vrednost budućih gotovinskih tokova portfelja osiguranja, pri čemu se koristi bezrizična kamatna stopa. Upravo iz tog razloga se dodaje rizična margina na zbir najbolje procene obaveza (vidi sliku 2). Rizična margina predstavlja trošak kapitala koji je potreban u pojedinačnim godinama do isticanja obaveza. Rizična margina suštinski se izračunava u cilju zaštite osiguranika, kao dodatna mera obezbeđenja obaveza osiguravajućih i reosiguravajućih društava.

**Slika 2:** Minimalni i kapitalni zahtev za obezbeđenje solventnosti



**Izvor:** Vladimir Njegomir, „Ekonomski kapital u osiguravajućim društvima“, Računovodstvo, br. 11-12/2007, 121.

Regulativa Solventnost II prvim stubom koji se odnosi na kvantitativne zahteve predviđa postojanje dva kapitalna zahteva, minimalnog kapitalnog zahteva (MKZ) i solventnosnog kapitalnog zahteva (SKZ).<sup>11</sup> Minimalni kapitalni zahtev (minimum capital requirement) predstavlja nivo kapitala koji predstavlja osnovu za intervenciju organa supervizije. Naime, ukoliko osiguravač ili reosiguravač ne

<sup>11</sup> Vladimir Njegomir, „Solvency II direktiva i njen uticaj na upravljanje rizikom“, *Finansije*, br. 1-6/2009, 272.

raspoloživo sa dovoljno kapitala koji je predviđen ovim zahtevom, organi supervizije primenjuju mere kao što je zabrana sklapanja novih ugovora o osiguranju ili oduzimanje licence. Postojanje raspoloživog kapitala na nivou minimalnog kapitalnog zahteva kratkoročno može obezbediti kontinuitet poslovanja uz mogućnost transfera rizika ili dokapitalizacije. Utvrđivanje minimalnog kapitalnog zahteva je određeno na sličan način kao i u ranijim regulacijama solventnosti. MKZ utvrđuje u apsolutnom iznosu i to 2,2 miliona evra za sve neživotne osiguravače, odnosno 3,2 miliona evra u slučaju da se osiguravači bave i poslovima osiguranja autoodgovornosti, odgovornosti zbog upotrebe vazduhoplova, odgovornosti zbog upotrebe plovni objekata, opšte odgovornosti, kredita i jemstva, 3,2 miliona evra za životne osiguravače i 3,2 miliona evra za reosiguravače, izuzev keptiv reosiguravača za koje je određen minimalni kapitalni zahtev od 1 milion evra.

Solventnosni kapitalni zahtev predstavlja nivo kapitala koji osiguravač ili reosiguravač, u cilju obezbeđenja solventnosti, pod normalnim okolnostima treba da poseduje i koji je dovoljan za pokriće neuobičajeno štetnih događaja, kao što je direktivom Solventnost II određeno, događaja koji se dešavaju jednom u dvesta godina. Reč je o ciljanom solventnosnom zahtevu koji treba da reflektuje rizičnost društva za osiguranje ili reosiguranje i kao dodatni kapital iznad nivoa minimalnog kapitalnog zahteva obezbedi pokriće nepredviđenih gubitaka. Prilikom određivanja SKZ u obzir će se uzeti svi rizici kojima je izloženo osiguravajuće društvo, odnosno rizici osiguranja, tržišni, kreditni i operativni. Određenje veličine SKZ bazira se na principima koji treba da oslikavaju ekonomsku realnost poslovanja osiguravajućih i reosiguravajućih društava i koji samo ukazuju na poželjne rezultate, pri čemu sredstva za njihovo postizanje, standardna formula, interni model ili njihova kombinacija, predstavljaju predmet slobodnog izbora, uz neophodnost odobrenja organa supervizije. Mera koja se koristi za determinisanje SKZ jeste VaR, odnosno mera vrednosti pri riziku, koja se utvrđuje za sopstvene fondove osiguravača ili reosiguravača na nivou pouzdanosti od 99,5% tokom perioda od jedne godine. Mera vrednosti pri riziku (VaR), je mera koja sumarno iskazuje najteži gubitak tokom ciljanog vremenskog perioda sa datim nivoom pouzdanosti.<sup>12</sup> Određivanje mere vrednosti pri riziku na nivou pouzdanosti od 99,5% suštinski znači da se solventnosni kapitalni zahtev bazira na veličini kapitala koji treba da bude obezbeđen, kako bi se osiguralo da se bankrotstvo osiguravača ili reosiguravača ne desi češće od jednom u 200 slučajeva, odnosno da će ta društva biti u poziciji, sa verovatnoćom od najmanje 99,5%, da ispune svoje obaveze prema osiguranicima i korisnicima osiguranja tokom sledećih 12 meseci. Najprostije rečeno, zahtevani solventnosni kapital bi trebao da obezbedi da osiguravajuće ili reosiguravajuće društvo sa verovatnoćom od 99,5% ostane solventno u toku jedne godine poslovanja. U utvrđivanju ovog kapitalnog zahteva osiguravači i reosiguravači moraju da obuhvate sve rizike, odnosno rizike

<sup>12</sup> Philippe Jorion, *Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk*, New York, 2001, str. 22.

kojima su izloženi po osnovu tekućeg poslovanja, kao i rizike za koje procenjuju da će im biti izloženi u narednih 12 meseci. Dakle, prema direktivi Solventnost II, tržišna vrednost aktive suštinski mora biti jednaka ili veća sumi tehničkih rezervi i zahtevanog regulatornog kapitala. Tehničke rezerve se baziraju na najboljim procenama budućih gotovinskih tokova uvećanih za marginu rizika, koja treba da obezbedi da rezerve budu jednake ili veće od osiguravajućih i reosiguravajućih obaveza. Na tehničke rezerve dodaje se minimalni kapitalni zahtev i na njega solventnosni kapitalni zahtev (vidi sliku 1). Ukoliko bi raspoloživi kapital društva za osiguranje ili društva za reosiguranje pao ispod nivoa SKZ, supervizor osiguranja bi mogao da primeni mere predviđene drugim stubom Solventnosti II, pri čemu je osnovna pretpostavka da situacija nije kritična, već da je reč o signalu supervizoru, kao i društvu za osiguranje ili reosiguranje da se preduzmu mere u cilju saniranja ispoljenih problema. Predviđeno je da se organi supervizije obaveštavaju najmanje jednom godišnje, a ukoliko bi raspoloživi kapital pao na nivo ispod nivoa solventnosnog kapitalnog zahteva, društvo za osiguranje ili reosiguranje bi trebalo dostaviti plan za prevazilaženje nastale situacije.

Kvalitativnim zahtevima koji čine drugi stub i odnose se na superviziju i upravljanje rizikom, kao i tržišnu disciplinu koja predstavlja treći stub i odnosi se na obelodanjivanje i transparentnost, ne pridaje se adekvatna pažnja, iako su za uspešnu implementaciju nove regulative gotovo podjednako bitni kao i kvantitativni zahtevi. Organi supervizije neće sprovoditi monitoring usaglašenosti osiguravajućih i reosiguravajućih društava samo putem provere minimalnog i solventnosnog kapitalnog zahteva već, kao što ukazuje član 35 Direktive<sup>13</sup>, i procenom sistema upravljanja osiguravača i reosiguravača, poslova koje obavljaju, principa vrednovanja koji se primenjuju prilikom utvrđivanja solventnosti, rizika sa kojima se suočavaju, ali i primenjenih sistema upravljanja rizicima, kapitalne strukture, potreba i upravljanja kapitalom. Takođe, članom 36 Direktive određeno je da se u postupku supervizije sprovodi procena kvalitativnih zahteva koji se odnose na sistem upravljanja, procena rizika kojima su izložena osiguravajuća i reosiguravajuća društva, ili kojima mogu biti izložena i procena sposobnosti društava koja čine predmet nadzora da procenjuju preuzimanje rizika, uzimajući u obzir okruženje u kojem posluju. Navedeno nedvosmisleno ukazuje na neophodnost adekvatnog razumevanja i usaglašavanja poslovanja osiguravajućih i reosiguravajućih društava i sa zahtevima drugog i trećeg stuba Solventnosti II.

U cilju usaglašenosti sa zahtevima novog regulatornog okvira solventnosti, osiguravajuća i reosiguravajuća društva će morati primenjivati sistem upravljanja koji će uključivati sve poslovne aktivnosti. Adekvatan sistem korporativnog upravljanja treba da uključuje transparentnu organizacionu strukturu sa jasnom raspodelom zadataka i odgovornosti i efikasnu podršku informacionih sistema

<sup>13</sup> *Directive 2009/138/EC of The European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II)*, Official Journal of the European Union L 335, Brussels, 17.12.2009., члан 35



svim poslovnim aktivnostima. Sistem upravljanja koji treba da bude podvrgnut redovnoj internoj reviziji treba da bude prilagođen prirodi, obimu i kompleksnosti poslovnih operacija osiguravača i reosiguravača. Osiguravači i reosiguravači moraju imati dokumentovane politike koje se odnose na upravljanje rizikom, internu kontrolu, internu reviziju i ukoliko je relevantno *outsourcing*. Ove politike će biti revidirane najmanje jednom godišnje. Takođe, neophodno je obezbediti visok kvalitet upravljanja, što podrazumeva postojanje planova za obezbeđenje kontinuiteta poslovanja.

Direktiva Solventnost II posebno naglašava značaj angažovanosti i odgovornosti viših nivoa menadžmenta u sklopu kvalitativnih zahteva. Članom 40 Direktive nedvosmisleno je navedeno da će upravni i nadzorni odbori imati krajnju odgovornost za usaglašenost poslovanja osiguravajućih i reosiguravajućih društava sa zahtevima Solventnosti II. Iako nije onemogućeno da sistem upravljanja može da obuhvata posebne organizacione delove koji će biti odgovorni za usaglašenost sa regulatornim zahtevima, odgovornost najvišeg rukovodstva neće moći biti delegirana.

Naglašava se potreba za visoko kvalifikovanim kadrovima, posebno na rukovodećim mestima, koji će biti sposobni da obavljaju kompleksne poslove upravljanja osiguravajućim i reosiguravajućim društvima. Članom 42 Direktive determinisano je da osiguravajuća i reosiguravajuća društva moraju obezbediti da osobe koje upravljaju društvima ili imaju ključne funkcije u svakom momentu ispunjavaju dva uslova: a) da su njihove profesionalne kvalifikacije, znanje i iskustvo adekvatni kako bi omogućili pravilno i mudro upravljanje i b) da imaju dobru reputaciju i integritet.

Funkcija upravljanja rizikom predviđena je članom 44 Direktive koji zahteva od osiguravača i reosiguravača da imaju uspostavljen efektivan sistem upravljanja rizikom koji se sastoji od strategija, procesa i procedura izveštavanja neophodnih za kontinuiranu identifikaciju, merenje, monitoring, upravljanje i izveštavanje o rizicima kojima su izloženi ili kojima mogu biti izloženi i njihovim međuzavisnostima, na individualnom i nivou grupacija. Sistem upravljanja rizikom bi trebao obuhvatati prihvatanje rizika i određivanje potrebnih tehničkih rezervi, upravljanje aktivom i pasivom, investiranje, likvidnost i upravljanje rizikom koncentracije, upravljanje operativnim rizikom, primenu reosiguranja i drugih tehnika upravljanja rizicima.

Članom 46 precizirano je da osiguravajuća i reosiguravajuća društva trebaju da imaju uspostavljen efektivan sistem interne kontrole. Sistem bi trebao da uključi administrativne i računovodstvene procedure, okvir interne kontrole, organizovano izveštavanje na svim nivoima osiguravajućeg ili reosiguravajućeg društva i funkciju udovoljenja regulatornim zahtevima. Interne kontrole bi trebale da omogućе efektivnost i efikasnost poslovnih operacija u pogledu rizika i raspoloživosti i pouzdanosti informacija, kao i usaglašenost sa relevantnim regulativama.

Funkcija interne revizije determinisana je članom 47 Direktive. U okviru ove funkcije trebale bi da budu uključene procena adekvatnosti i efektivnosti sistema interne kontrole, kao i drugih elemenata sistema upravljanja. Osnovni zahtev za uspešno funkcionisanje interne revizije jeste njena nezavisnost.

Poseban značaj u okviru zahteva drugog stuba Solventnosti II čini zahtev da svako osiguravajuće i reosiguravajuće društvo u sklopu sistema upravljanja rizicima, mora sprovesti sopstvenu procenu rizika i solventnosti. Za označavanje sopstvene procene rizika i solventnosti koristi se široko prihvaćena skraćenica ORSA (*eng.* Own Risk and Solvency Assessment). U skladu sa odredbama člana 45 teksta direktive Solventnost II, ova procena treba da obuhvati najmanje: a) ukupne potrebe za obezbeđenjem solventnosti uzimajući u obzir specifičan profil rizika, odobrene limite tolerancije na rizik i poslovnu strategiju osiguravača ili reosiguravača, b) obezbeđenje kontinuirane usaglašenosti sa kapitalnim zahtevima i zahtevima koji se odnose na tehničke rezerve i c) procenu značaja odstupanja profila rizika konkretnog osiguravača ili reosiguravača od pretpostavki koje čine osnovu solventnosnog kapitalnog zahteva, izračunatog primenom standardne formule ili primene punog ili delimičnog internog modela upravljanja rizikom i kapitalom. Osiguravajuće ili reosiguravajuće društvo mora naglasiti oblasti u kojima dolazi do odstupanja od pretpostavki uzetih prilikom izračunavanja solventnosnog kapitalnog zahteva, a u slučaju primene internog modela, neophodna je njihova promena u pravcu usaglašavanja sa promenjenim pretpostavkama za solventnosni kapitalni zahtev.

Sopstvena procena rizika i solventnosti zahteva implementaciju adekvatnih procesa za identifikovanje i kvantifikovanje rizika. Takođe, neophodno je da osiguravači i reosiguravači sopstvenu procenu rizika i solventnosti učine integralnim delom poslovne strategije i u kontinuitetu primenjuju u strateškom odlučivanju. Procena mora biti sprovedena bez odlaganja u slučaju promene ukupnog profila rizika osiguravača ili reosiguravača. Obaveza je osiguravača i reosiguravača da o rezultatima sprovedene procene rizika i solventnosti obaveste organe nadzora, a u skladu sa odredbama člana 35 Direktive.

Treći stub Solventnosti II često se naziva i »zaboravljenim«,<sup>14</sup> s obzirom da se fokus uglavnom usmerava na kvantitativne zahteve. Ovaj stub odnosi se na tržišnu disciplinu koja se prvenstveno ostvaruje putem izveštavanja i obelodanjivanja informacija nadzornim organima, ali i široj javnosti. Postoje dve vrste redovnog obelodanjivanja informacija koje zahteva direktiva Solventnost II, izveštaj organima nadzora i izveštaj o solventnosti i finansijskom stanju. Izveštaj organima nadzora treba da sadrži sve informacije neophodne za nadzor poslovanja osiguravajućih i reosiguravajućih društava i u kvantitativnom i kvalitativnom pogledu, a u skladu sa odredbama člana 35 Direktive. Izveštaj o solventnosti i finansijskom stanju namenjen je široj javnosti, a u skladu sa članom

<sup>14</sup> *The forgotten pillar: Time to bring disclosure onto the radar*, PricewaterhouseCoopers, London, 2010.

50 Direktive treba da sadrži i kvalitativni i kvantitativni izveštaj. Kvantitativni izveštaj koji će se podnositi organima supervizije i koji će imati najveće implikacije na organizacione resurse će se sastojati od nekoliko obrazaca, koji će u slučaju da je reč o pojedinačnom osiguravajućem ili reosiguravajućem društvu, činiti sledeći obrasci za izveštavanje: 1) bilans stanja, 2) imovina – investicije, 3) solvetnosni kapitalni zahtev, minimalni kapitalni zahtev i sopstvena sredstva, 4) tehničke rezerve – životna osiguranja, 5) tehničke rezerve – neživotna osiguranja, 6) analiza varijacija, države i pokrića i 7) reosiguranje, dok će u slučaju da je reč o grupaciji, biti potrebni i konsolidovani izveštaji, koncentracije rizika i interne transakcije. Ključni elementi izveštavanja organa supervizije i javnosti uključivaće sledeće informacije<sup>15</sup>: a) priroda poslovanja i eksternog okruženja, ciljevi, strategije i performanse; b) upravljačke strukture, odgovornosti upravnog odbora, viših nivoa menadžmenta i ključnih komiteta; c) profil rizika i upravljanje rizikom za svaku kategoriju rizika; d) osnova vrednovanja pozicija imovine i obaveza uključujući tehničke rezerve; e) upravljanje kapitalom uključujući solvetnosni i minimalni kapitalni zahtev i kvalitet/strukturu solvetnosnih rezervi i f) detaljne informacije o internom modelu ukoliko se primenjuje. Osim regularnog izveštavanja, Direktivom je predviđeno i obavezno izveštavanje organa nadzora u slučaju ostvarenja specifičnih prethodno definisanih događaja (odredbe u okviru članova 35 i 53 Direktive) i obavezno izveštavanje organa nadzora u slučaju zahteva ovih organa (u skladu sa odredbama člana 35 Direktive).

#### 4. Implikacije solventnosti II na upravljanje rizikom i investicije

Najznačajnije implikacije kvantitativnih i kvalitativnih zahteva regulative odnose se na upravljanje rizicima i investicije osiguravajućih društava. U upravljanju rizikom direktiva Solventnost II menja čitavu filozofiju dosadašnjeg pristupa, kako u pogledu zahteva za potrebnim kapitalom koji treba da obezbedi pokriće za sve rizike (slika 3), tako i u pogledu raspoloživih opcija za upravljanjem rizikom.

Donošenje odluke o veličini rizika koja će se transferisati u reosiguranje zavisi od brojnih faktora,<sup>16</sup> kao što su troškovi reosiguravajućeg pokrića koji u velikoj meri zavise od faze u kojoj se nalazi tržište reosiguranja za koga je karakteristično ciklično kretanje premija, raspoloživost reosiguravajućih kapaciteta za pokriće rizika, vremenski okvir potrebe za reosiguravajućim pokrićem, odnosno koliko brzo ga je neophodno obezbediti, kakvi su uslovi obnavljanja reosiguravajućeg pokrića, koji nivo sigurnosti, imajući u vidu bazni i kreditni rizik, određeno reosiguravajuće pokriće može da obezbedi u konkretnom slučaju, ras-

<sup>15</sup> *Risk of Delay: Getting Pillar 3 on Track*, PricewaterhouseCoopers, London, 2011.

<sup>16</sup> Vladimir Njegomir, *Osiguranje i reosiguranje: tradicionalni i alternativni pristupi*, Zagreb, 2011, 181.

položivost pojedinih vrsta reosiguranja, kao i pokrića za pojedine vrste rizika osiguranja i uslove plaćanja provizija. Na osnovu analize motiva za kupovinom i uloge reosiguravajućeg pokrića za upravljanje rizikom i kapitalom osiguravajućih društava, smatramo da osim diverzifikacije rizika i uvećanja raspoloživih kapaciteta po osnovu zamene za kapital, najvažnije prednosti reosiguranja iz perspektive osiguravajućih društava predstavljaju:<sup>17</sup> 1) stabilizacija poslovnih rezultata i zaštita solventnosti, 2) smanjenje troškova i uvećanje profita, 3) zaštita za katastrofalne štete i 4) razvoj poslovanja osvajanjem novih tržišta.

Međutim, u novije vreme kapacitet ukupnog svetskog tržišta reosiguranja postao je ograničen i nedovoljan u potpunom zadovoljavanju zahteva osiguravajućih društava za transferom rizika. Nastaju alternativna rešenja koja omogućavaju transfer rizika osiguranja na tržište kapitala. Tradicionalno prisutna relacija osiguranik-osiguravač-reosiguravač sve više menja svoj oblik, tako da tradicionalna demarkaciona linija između osiguravača, reosiguravača i tržišta kapitala postaje sve manje značajna.

Trenutno važeći okvir regulacije solventnosti osiguravajućih društava daje primat reosiguranju u pogledu obezbeđenja kapitalnih olakšica. Za razliku od postojeće regulacije, direktiva Solventnost II ima za cilj da sve oblike transfera rizika tretira na isti način, odnosno da se u budućnosti regulacije solventnosti u zemljama članicama Evropske unije da primat ekonomskoj suštini nad formom.

U domenu investiranja osiguravajućih društava najveće promene nastaju u transferu sa primene strogih pravila na primenu principa. U okviru Solventnosti I investicione aktivnosti osiguravača ograničavaju se posebnim pravilima koja nalažu da se prikupljena sredstva mogu ulagati u onu vrstu aktive koja najviše odgovara karakteru prikupljenih sredstava u njihovoj pasivi. Direktivom 2002/83/EC<sup>18</sup>, koja se odnosi na životna osiguranja, i Direktivom 92/49/EEC<sup>19</sup>, koja se odnosi na neživotna osiguranja, eksplicitno su definisani oblici ulaganja i procentualna učešća pojedinih vrsta ulaganja u ukupnim ulaganjima. Na sličan način regulisano je i plasiranje raspoloživih sredstava rezervi u Srbiji.

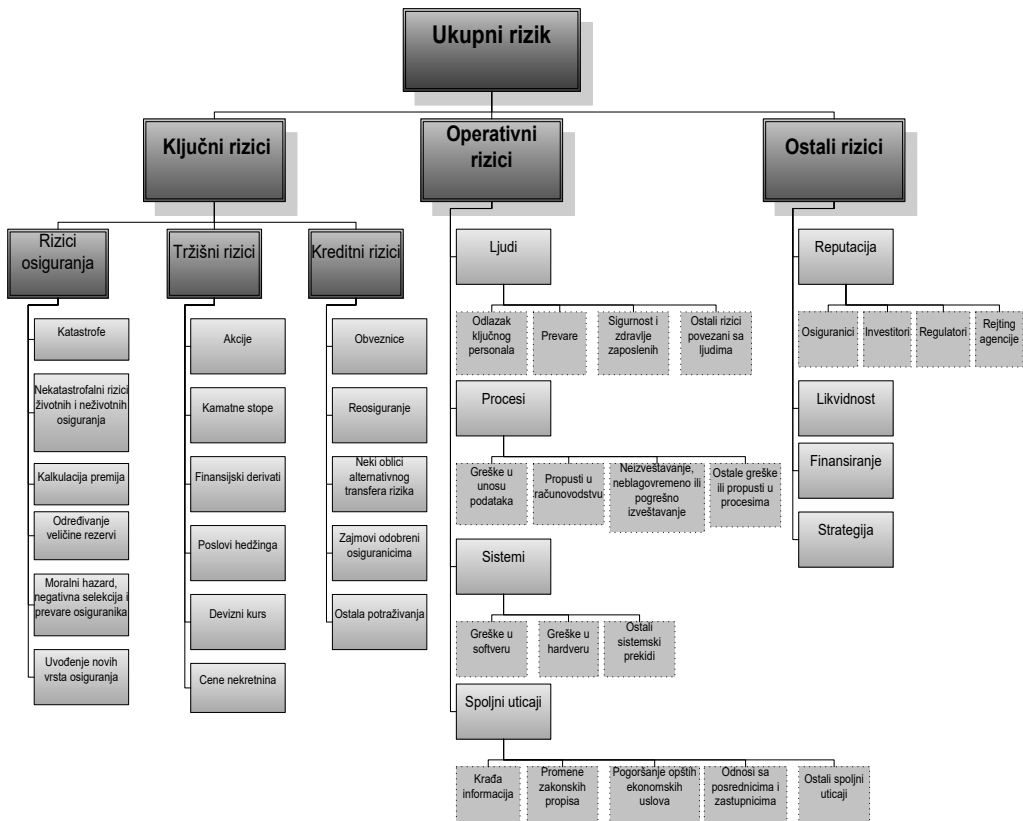
Uključivanjem i investicionog rizika prilikom određivanja adekvatnosti kapitala osiguravača, direktiva Solventnost II će uticati na obazrivije investiranje zbog potrebe smanjenja solventnosnog kapitalnog zahteva, ali neće direktno ograničavati vrste plasmana koji će biti zastupljeni u investicionim portfeljima osiguravača i reosiguravača.

<sup>17</sup> V. Njegomir, 203

<sup>18</sup> Directive 2002/83/EC of the European Parliament and of the Council of 5 November 2002, Official Journal of the European Communities L 345/22, 19.12.2002., члан 24

<sup>19</sup> Directive 92/49/EEC of 18 June 1992 on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to direct insurance other than life assurance and amending Directives 73/239/EEC and 88/357/EEC (third non-life insurance Directive), Official Journal L 228 , 11/08/1992, члан 22

Slika 3: Ukupna (agregatna) izloženost rizicima na primeru osiguravajućih društava



**Izvor:** Vladimir Njegomir, „Upravljanje rizikom iz ugla osiguravajućih društava“, *Finansije*, 1-6/2006, str. 152.

## 5. Zaključak

Direktiva Solventnost II je kao nova regulativa solventnosti u zemljama članicama EU usvojena novembra 2009. Godine, a implementirana 1. januara 2016. godine. U radu je ukazano na ključne karakteristike nove regulative i njene pretpostavljene implikacije na različite aspekte delatnosti osiguravajućih društava. Iako rezultati njene implementacije u radu osiguravajućih društava još uvek nisu sa sigurnošću poznati, izvesno je da je direktiva Solventnost II privukla pažnju velikog broja zemalja zahvaljujući veličini tržišta osiguranja u EU. Regulatorni organi u zemljama izvan EU mogu podneti zahteve za priznavanjem usaglašenosti njihovih regulatornih okvira sa direktivom Solventnost II, čime se olakšava mogućnost pristupa osiguravajućih društava iz tih zemalja u zemlje EU. Među

prvim zemljama čiji su regulatorni okviri procenjivani u pogledu usaglašenosti sa direktivom Solventnost II su Bermudska Ostrva, Švajcarska i Japan. Regulatorni okviri u ovim zemljama smatraju se ekvivalentnim Solventnosti II. Takođe, ulaskom Srbije u Evropsku uniju primena direktive Solventnost II postaće obavezna i za domaća osiguravajuća i reosiguravajuća društva, što ukazuje na značaj pravovremenog razumevanja osnovnih karakteristika direktive i njenih implikacija na poslovanje osiguravajućih društava. Pravovremena priprema osiguravajućih društava u pogledu zahteva upravljanja rizikom, korporativnog i upravljanja podacima, primenom sopstvenog procenjivanja rizika i solventnosti, naprednijih informaciono-tehnoloških rešenja, kao i testiranja mogućnosti organizovanja učestalijeg i detaljnijeg obelodanjivanja poslovnih informacija, jedan je od ključnih faktora ostvarenja, ne samo usaglašenosti sa zahtevima novog regulatornog okvira, već i unapređene međunarodne konkurentnosti.

### Literatura

- IAIS Issues Paper: On Solvency, Solvency Assessments and Actuarial Issues, International Association of Insurance Supervisors, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, 15 March 2000.
- First council directive of 24 July 1973 on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to the taking-up and pursuit of the business of direct insurance other than life assurance. Official Journal of the European Communities, L 228 , 16/08/1973.
- Directive 2002/13/EC of the European Parliament and of the Council of 5 March 2002 amending Council Directive 73/239/EEC as regards the solvency margin requirements for non-life insurance undertakings. Official Journal of the European Communities L 077, 20/03/2002.
- Vladimir Njegomir, „Specifičnosti upravljanja kapitalom u osiguravajućim društvima“, *Računovodstvo*, br. 7-8/2006, 59-68.
- Directive 2002/12/EC of the European Parliament and of the Council of 5 March 2002 amending Council Directive 79/267/EEC as regards the solvency margin requirements for life assurance undertakings, OJ L 77, 20.3.2002.
- Directive 2002/83/EC of the European Parliament and of the Council of 5 November 2002 concerning life assurance, OJ L 345, 19.12.2002.
- Directive 2002/13/EC of the European Parliament and of the Council of 5 March 2002 amending Council Directive 73/239/EEC as regards the solvency margin requirements for non-life insurance undertakings, OJ L 77, 20.3.2002.
- *Solvency II - Introductory Guide*, Comité Européen des Assurances, Brussels i Towers Perrin & Tillinghast, Stamford, 2006.

- Vladimir Njegomir, „Solvency II direktiva i njen uticaj na upravljanje rizikom u osiguravajućim društvima“, *Finansije*, br. 1-6/2009, str. 272-306.
- *Directive 2009/138/EC of The European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II)*, Official Journal of the European Union L 335, Brussels, 17.12.2009
- Vladimir Njegomir, „Ekonomski kapital u osiguravajućim društvima“, *Računovodstvo*, br. 11-12/2007, 115-131.
- Philippe Jorion, *Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk*, New York, 2001.
- *The forgotten pillar: Time to bring disclosure onto the radar*, PricewaterhouseCoopers, London, 2010.
- *Risk of Delay: Getting Pillar 3 on Track*, PricewaterhouseCoopers, London, 2011.
- Vladimir Njegomir, „Upravljanje rizikom iz ugla osiguravajućih društava“, *Finansije*, 1-6/2006, str. 144-173.
- Vladimir Njegomir, *Osiguranje i reosiguranje: tradicionalni i alternativni pristupi*, Zagreb, 2011.
- Directive 92/49/EEC of 18 June 1992 on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to direct insurance other than life assurance and amending Directives 73/239/EEC and 88/357/EEC (third non-life insurance Directive), Official Journal L 228 , 11/08/1992

## LEGAL REGULATION OF INSURANCE COMPANIES' SOLVENCY IN THE EU: SOLVENCY II

*The improvement of science and practice of risk management, the development of the insurance market, an increasing importance of the insurance industry and the introduction of Basel II regulations in the banking industry, have led to the development of new solvency regulation in the EU - Solvency II. The aim of the research presented in this paper is to analyse the implications of Solvency II on the insurance industry and to provide a foundation for preparation for the new legislation to domestic insurers and science, which will be automatically implemented when Serbia becomes an EU member. The paper analyses the basic features of the Solvency II and then points to the detailed quantitative and qualitative requirements of the new regulations and the implications for different aspects of the activities of insurance companies. The research results show the importance of the quantitative requirements that are placed in the form of principles rather than strict requirements, as opposed to the current regulations in the EU, including regulation in Serbia, which also represents the most important characteristic of the new regulation. Also, the survey results indicate that the qualitative requirements of Solvency II and implications for risk management and investments are often unjustly neglected. The key conclusion of the research is that the new directive gives insurers the freedom of choice in almost every business segment, under the condition that operations do not endanger the solvency of the insurer and the insureds' interests.*

**Keywords:** *solvency regulation, insurance companies, insurers' investments, risk management, Solvency II.*



Originalni naučni rad

Primljen 30.03.2017.

Odobren 26.07.2017.

## USTAVNA ISTORIJA ZAŠTITE NACIONALNIH MANJINA

*Republika Srbija ima veoma bogatu ustavnu tradiciju. U različitim istorijskim periodima, oblicima političkog sistema i vladavine, menjali su se i različiti ustavni akti, koji su se često po sadržini razlikovali, ali, u biti obuhvatali istu ustavnu materiju i štitili najviše ljudske vrednosti. U takvoj genezi ustavnosti, i nacionalne manjine našle su svoje mesto. Iako pojedini ustavi kroz istoriju Srbije nisu poznavali posebne sisteme zaštite manjina, najveći deo ustava jemčio je posebna manjinska prava. Shodno tome, ustavna zaštita nacionalnih manjina u pravnom sistemu Republike Srbije ima tradicionalni karakter, što je podstaklo autora da u ovom radu izvrši analizu ustavne istorije zaštite manjina u Republici Srbiji i da poseban osvrt na zaštitu predviđenu aktuelnim Ustavom Republike Srbije iz 2006. godine.*

**Ključne reči:** nacionalne manjine, manjinska prava, ustavna zaštita, istorija

---

\* Departman za pravne nauke, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija.  
E-mail: r.kurtovic@uninp.edu.rs

## 1. Uvod

Nacionalne manjine su istorijska kategorija nastala sa pojavom nacija, kao posledica složene etničke izmešanosti stanovništva, ratova, ali i zbog demografsko-migracionih procesa tokom istorije. U prošlosti se sa manjinama postupalo na različite nehumane načine, gde im nisu garantovana posebna manjinska prava i naročiti sistemi zaštite. Danas, u savremenim uslovima života, nacionalnim manjinama se teži obezbediti posebna manjinska zaštita, kako na međunarodnom, tako i na unutrašnjem nivou. Gledano sa aspekta unutrašnje zaštite, najvažnija zaštita je predviđena ustavom. Naime, ovaj oblik zaštite pokazuje spremnost jedne države da dugoročno štiti prava nacionalnih manjina na svojoj teritoriji, jer obično je procedura za promenu ustava teža i složenija od procedure promene zakona i drugih akata. Takođe, ustavne norme koje garantuju manjinska prava, stoje na vrhu hijerarhije pravnih normi, pa svi dugi akti kojima se detaljnije uređuje zaštita nacionalnih manjina, moraju biti u skladu sa ustavnim normama. Republika Srbija je tradicionalno multietnička država u kojoj su živele i žive različite nacionalne manjine, što je uslovalo da se pitanju zaštite nacionalnih manjina priđe temeljno, sistemski i sveobuhvatno. Poštujući međunarodne standarde koje je ratifikovala i prihvatila kao obavezne, Republika Srbija je norme o zaštiti nacionalnih manjina uzdigla na najviši ustavni nivo, i na taj način nacionalnim manjinama obezbedila međunarodne standarde zaštite, ali i nastavila dobru tradiciju zaštite manjina na ovim prostorima. Posebnu zaštitu nacionalnih manjina, nije proklamovao samo Ustav Republike Srbije iz 2006. godine, takvu praksu imali su i prethodni ustavi savremene srpske države. Sa aspekta pozitivnog prava, možemo govoriti o visokom stepenu manjinske zaštite u Republici Srbiji, čiji su temelji postavljeni ustavima koji su doneti pre Ustava iz 2006. godine. Sistem zaštite nacionalnih manjina ne možemo posmatrati samo sa aspekta pozitivnog prava, potrebno je podrobnije ispitati vremenski trenutak nastanka takve zaštite, ali i procese kako se ta zaštita razvijala u različitim oblicima političkog sistema kroz koje je Srbija kao država prolazila tokom istorije. Samo takvom analizom dobijamo potpunu i pravu sliku o zaštiti nacionalnih manjina u Srbiji. Tokom moderne istorije, od 1835. godine do danas, Srbija je promenila trinaest ustava, tri kao vazalna država, četiri kao nezavisna država, dva u vreme Kraljevine Srba, Hrvata i Slovenaca i Kraljevine Jugoslavije i četiri kao članica Federativne Narodne Republike Jugosavije, Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije, Savezne Republike Jugoslavije i Državne zajednice Srbije i Crne Gore. Trenutno je na snazi Ustav Republike Srbije iz 2006. godine. Ovako bogata ustavna tradicija daje nam naučnu argumentaciju, da uz primenu kvalitativne metode analize sadržaja ustava iz različitih perioda razvoja Srbije i drugih pravnih metoda, tehnika i postupaka, izvršimo detaljnu analizu ustava Srbije i utvrdimo stepene zaštite manjina u njima.

## 2. Prilike u Srbiji pre donošenja ustava koji su predvideli posebnu zaštitu manjina

Ustav se u svom modernom obliku, kao pravni tekst koji se po značenju normi izdiže iznad svih drugih pravnih akata nije odmah pojavio. Od samog početka političke istorije društva, potčinjene klase i grupe vodile su borbu težeći da donesu izvestan zakonski tekst, da učvrste izvestan sistem pravila kojim bi se ograničilo samovlašće vladajućih elita.<sup>1</sup>

Pisani ustavi i ustavi u formalnom smislu pojavljuju se tek krajem 18. veka, ali su ideje o ustavnosti postojale i mnogo ranije. Od ideje do realizacije pisanog ustava nije trebalo dugo čekati. Pisani ustavi pojavljuju se kao jedan od prvih ishoda buržoaskih revolucija i uzimaju maha s učvršćivanjem političke vlasti buržoazije. Pisani ustav nastao je iz potrebe da se izdignu i stave van domašaja bilo vlasti apsolutnog monarha (Evropa), bilo obične zakonodavne vlasti (Amerika) „prirodna i sveta“ prava čoveka na kojima je postavljen buržoaski poredak. Otuda se ustav svata kao „osnovno pravo“ i „osnovni zakon“ (*Fundamental Law*).<sup>2</sup>

Istorija srpske ustavnosti počinje donošenjem Sretenjskog ustava, koji je bio prvi ustav u istoriji Srbije, ali i jedan od prvih ustava donetih na Balkanu. Sretenjski ustav je izražavao potrebe srpskog društva koje se borilo za nacionalnu emancipaciju, razbijanje feudalnih ustanova i autokratske vladavine. U vremenu uspostavljanja ustavnog sistema i borbe za ustavnost, u Srbiji se nije moglo razmišljati o posebnim ili dodatnim manjinskim pravima, tako da Sretenjski ustav nije sadržavao posebne odredbe o manjinskim pravima. Isti slučaj bio je i sa ustavima koji su doneti neposredno posle Sretenjskog ustava, Turskim ustavom iz 1838 i Namesničkim ustavom iz 1869. godine.

Kada govorimo o Republici Srbiji kao modernoj državi, najdalje što možemo otići u analizi istorijskog razvoja legislativnog i institucionalnog okvira zaštite nacionalnih manjina je 1878. godina, kada su na osnovu klauzula Berlinskog ugovora Crna Gora, Srbija i Rumunija preuzele obaveze obezbeđivanja verskih sloboda i ravnopravnosti građana, bez obzira na nacionalnu pripadnost.

Posle Berlinskog kongresa kada je 1878. godine konačno međunarodno priznata srpska država, Srbija je donela još tri ustava i to: Radikalni ustav 1888, Oktroisani Aprilski ustav 1901, i Ustav kraljevine Srbije od 1903. godine. Međutim, i pored toga, 19. vek ne poznaje posebnu ustavnu zaštitu manjina u Srbiji. Određene mere zaštite nacionalnih manjina javljaju se tek nakon Prvog svetskog rata.

<sup>1</sup> Dorđević, J. (1972): *Ustavno pravo*. Savremena administracija, Beograd, 29.

<sup>2</sup> Marković, R. (2010): *Ustavno pravo*. Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 59.

### 3. Počeci ustavne zaštite nacionalnih manjina u Srbiji

Kraljevina Srba, Hrvata i Slovenaca i kasnije Kraljevina Jugoslavija, kao članica Društva naroda, obavezala se na poštovanje osnovnih prava nacionalnih manjina.

Donošenjem Vidovdanskog ustava 28.06.1921. godine, Kraljevina Srba, Hrvata i Slovenaca opredelila se za novi odnos prema manjinama, gde je osnova takvog opredeljenja bila izneta u članu 12. Tako u navedenom članu Vidovdanskog ustava, jemči se sloboda vere i savesti, uz davanje garancija da su usvojene veroispovesti ravnopravne pred zakonom i da se vera javno može ispovedati. Takođe, istim članom predviđeno je da je uživanje građanskih i političkih prava nezavisno od ispovedanja vere. Usvajaju se one vere, koje su u bilo kom delu Kraljevine već dobile zakonsko priznanje. Druge vere mogle su biti priznate samo zakonom. Jedno od naprednih rešenja ovog ustava bilo je da usvojene i priznate vere samostalno uređuju svoje unutrašnje verske poslove i upravljaju svojim zakladama i fondovima u granicama zakona. Po Vidovdanskom ustavu, niko nije dužan da svoje versko osvedočenje javno ispoveda. Niko nije dužan da sudeluje u verozakonim aktama, svečanostima, obredima i vežbama, osim kod državnih praznika i svečanosti, i ukoliko to odredi zakon za osobe koje su podložne očinskoj, tutorskoj i vojnoj vlasti. Usvojene i priznate vere mogu održavati veze sa svojim vrhovnim verskim poglavarima i van granica države, ukoliko to traže duhovni propisi pojedinih veroispovesti. Ukoliko su u državnom budžetu predviđeni za verozakone svrhe izdaci, imaju se deliti među pojedinim usvojenim i priznatim veroispovestima, srazmerno broju njihovih vernika i stvarno dokazanoj potrebi. Verski predstavnici ne smeju upotrebljavati svoju duhovnu vlast u partijske svrhe. U više različitih članova Vidovdanskog ustava, izjednačavaju se po različitim osnovama svi građani Kraljevine Srba, Hrvata i Slovenaca.

Diktatura koju je kralj Aleksandar Karađorđević uveo 1929. godine formalno je završena donošenjem Oktroisanog ustava 3. septembra 1931. godine. Ovim ustavom, Kraljevina Jugoslavija postala je nasledna i ustavna monarhija. Pored ostalih normi koje standardno uređuju ustavnu materiju, Oktroisanim ustavom, članom 11, identično kao i Vidovdanskim ustavom, uređena su manjinska prava, oličena u verskim pravima. Ovakav korak u ustavnoj istoriji Srbije, predstavljao je dobru praksu u nastavku kontinuiteta manjinske zaštite, što je i kasnije trasiralo dobar put u kvalitetnoj zaštiti nacionalnih manjina na prostorima srpske države.

Posle Drugog svetskog rata, Ujedinjene nacije su preuzele ulogu univerzalnog zaštitnika ljudskih i manjinskih prava, tako je Jugoslavija kao osnivač UN od 24. oktobra 1945. godine pristupila brojnim dokumentima kojim se garantuju ljudska i manjinska prava. Ustavi koji su na ovim prostorima doneti posle tog perioda, bili su u saglasnosti sa tada važećim standardima i davali određene slobode nacionalnim manjinama.

Ustavi koji su donošeni u periodu od 1945. do 1989. godine davali su čvrste garancije kolektivnih prava, ali je to bilo umanjeno nedostatkom poštovanja

individualnih prava, koje ustavi nisu poznavali. SFR Jugoslavija je u tom periodu imala drugačiji pristup pitanjima etniciteta i nacije, i slobodno možemo reći da je prednjačila u odnosu na druge socijalističke zemlje, tj. zemlje istočnog bloka.

U drugoj jugoslovenskoj državi (FRNJ, SFRJ) donesena su tri potpuna ustava i jedan ustavni zakon. Potpuni ustavi bili su doneti 1946, 1963. i 1974. godine.

Ustav FNRJ iz 1946. godine, već u prvom članu navodi da je Federativna Narodna Republika Jugoslavija zajednica ravnopravnih naroda, koji su na osnovu prava na samoopredeljenje, uključujući pravo na otcepljenje, izrazili svoju volju da žive zajedno u federativnoj državi. Dalje, u članu 13. Ustava FNRJ, navodi se, da nacionalne manjine u Federativnoj Narodnoj Republici Jugoslaviji uživaju pravo i zaštitu svog kulturnog razvitka i slobode upotrebe svog jezika. U ovom ustavu, po prvi put se pominje termin nacionalne manjine, što predstavlja pozitivan iskorak u odnosu na prethodne ustave. Takođe, u članu 21. predviđeno je da su svi građani jednaki pred zakonom i ravnopravni bez obzira na narodnost, rasu i veroispovest. Članom 23. svim građanima se garantuje aktivno i pasivno biračko pravo bez obzira na narodnost, rasu i verosipovest. Ustavom se posebno garantuje pravo verskim zajednicama da su slobodne u svojim verskim poslovima i propovedanju vere. Istim članom 25. predviđa se i obaveza države da materijalno pomaže verske zajednice.

Novi Ustav Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije donet je 1963. godine. Već u osnovnim načelima ovog ustava, kao jedna od najviši vrednosti, navodi se nacionalna sloboda i nezavisnost. Član 33. Ustava navodi da su građani jednaki u pravima i dužnostima, bez obzira na razlike u nacionalnosti, rasi, veroispovesti, polu, jeziku, obrazovanju ili društvenom položaju. Dalje, član 41 predviđa da je građaninu zajemčena sloboda izražavanja svoje narodnosti i kulture, kao i sloboda upotrebe svog jezika. Građanin nije dužan da se izjašnjava kojoj narodnosti pripada, niti da se opredeljuje za jednu od narodnosti. Protivustavno i kažnjivo je svako propagiranje ili sprovođenje nacionalne neravnopravnosti, kao i svako raspirivanje nacionalne, rasne ili verske mržnje, ili netrpeljivosti. Ustav SFRJ iz 1963. godine, pravi poseban pristup u zaštiti nacionalnih manjina, uz jemstvo nekih novih i dodatnih prava, pa se tako, u članu 43. Kaže da radi ostvarivanja slobode građana na izražavanje svoje narodnosti i kulture, zajemčeno je i svakoj narodnosti — nacionalnoj manjini pravo da slobodno upotrebljava svoj jezik, razvija svoju kulturu i da radi toga osniva organizacije i uživa druga ustavom utvrđena prava. U školama za pripadnike pojedinih narodnosti nastava se vrši na jezicima tih narodnosti. Republičkim ustavom i zakonima utvrđuju se i druga prava pojedinih narodnosti na područjima na kojima žive. Posebnim članom 46. navode se i određena verska prava. Ispovedanje vere je slobodno i privatna je stvar čoveka. Verske zajednice odvojene su od države i slobodne su u vršenju verskih poslova i verskih obreda. Verske zajednice mogu osnivati verske škole za spremanje sveštenika. Protivustavna je zloupotreba vere i verske delatnosti u političke svrhe. Društvena zajednica može materijalno

pomagati verske zajednice. Verske zajednice mogu imati, u granicama koje određuje savezni zakon, pravo svojine na nepokretnosti.

Ustav iz 1974. godine, usvajajući Avnojske principe i koncept jugoslovenskog federalizma uobličenog Ustavom 1963. godine, i ustavnim amandmanima iz 1968 godine, otvorio je dalje pravce razvoja i usavršavanja manjinskih prava. Ustav polazi od toga da su narodi i narodnosti Jugoslavije stvorili Jugoslaviju kao zajednicu na osnovu slobodno izražene volje i zajedničke borbe u toku NOB-a i socijalističke revolucije. Ustavom se garantuje neotuđivo pravo svakog naroda i narodnosti na nacionalnu slobodu ostvarivanja svog ukupnog nacionalnog razvoja.

Ustavom iz 1974. godine, definisani su položaj i kolektivna prava nacionalnih manjina. Čuvena je jugoslovenska institucija "ključa", koja je omogućavala zastupljenost manjina u političkom životu, uprkos tadašnjem jednopartijskom sistemu. Kroz "ključ" su proporcionalno bile predstavljene sve nacionalne grupe SFRJ na svim nivoima vlasti, u kojoj je bilo 6 konstitutivnih naroda (Srbi, Hrvati, Makedonci, Hrvati, Slovenci, Muslimani). Najviši stepen participacije bio je na lokalnom nivou. U okviru SFRJ pripadnici manjina imali su pravo na službenu upotrebu jezika, kulturnu autonomiju u smislu osnivanja različitih kulturnih udruženja i institucija kulture, kao i obrazovanje na svom maternjem jeziku. U to vreme najveći broj pripadnika manjinskih etno-kulturnih grupa živio je na teritoriji Republike Srbije. Ustavom SFRJ iz 1974. godine i tadašnjim ustavom Srbije, jasno je definisan položaj nacionalnih manjina čiji pripadnici su ostvarili pravo na obrazovanje na maternjem jeziku, pravo na negovanje nacionalne kulture organizovani u svoje matice, pravo da osnivaju kulturna udruženja, pozorišta i dr. Pored navedenog, postojale su i brojne izdavačke kuće koje su na jezicima nacionalnih manjina objavljivale i druga izdanja. Na jezicima manjina emitovani su celodnevni ili viščasovni radijski i televizijski programi, a pripadnici nacionalnih manjina su u skladu sa uslovima koji su propisani zakonom, a koji su bili u vezi sa brojnošću i teritorijalnom disperzijom manjinskih zajednica, u službenoj komunikaciji upotrebljavali maternji jezik i svoja pisma.

#### 4. Novi pristup u ustavnoj zaštiti nacionalnih manjina u Srbiji

Raspad Savezne Federativne Republike Jugoslavije doveo je do toga da se na teritoriji Srbije pojave nove manjine, koje su u okviru prethodne države bile konstitutivni narodi. Novim ustavom bilo je potrebno definisati status novih manjina, propisati garancije njihovih posebnih prava i pravno usaglasiti probleme i etničke netrpeljivosti između manjina i većinskog naroda.

Ustav Republike Srbije iz 1990<sup>3</sup>. godine, koji je uveo višestranački politički sistem i jednakost svih oblika svojine, obuhvativši amandmane koji su se odnosili na položaj autonomnih pokrajina, nastavio je tradiciju posebne zaštite naci-

<sup>3</sup> „Sl. glasnik RS”, br.1/90.

onalnih manjina. Ovaj Ustav nije sadržavao odredbu koja je određivala pojam naroda i nacionalnih manjina, već se u njemu koristio termin "narodnosti". Na samom početku, u članu 1. navodi se, Republika Srbija je država svih građana koji u njoj žive, zasnovana na slobodama i pravima čoveka i građanina, na vladavini prava i na socijalnoj pravdi. Ustavom Srbije iz 1990. godine jemči se pravo na upotrebu jezika i pisma, jednakost građana u pravima i dužnostima, jednakost u zaštiti pred državnim i drugim organima bez obzira na rasu, pol, rođenje, jezik, nacionalnu pripadnost, veroispovest, političko ili drugo uverenje, obrazovanje, socijalno poreklo, imovno stanje ili koje lično svojstvo. Dalje, ovim dokumentom garantovano je i pravo na obrazovanje narodnosti na svom maternjem jeziku kao i sloboda ispovedanja vere. Građaninu se takođe jemči sloboda izražavanja nacionalne pripadnosti, kulture i sloboda upotrebe svog jezika i pisma. Građanin nije dužan da se izjašnjava o svojoj nacionalnoj pripadnosti.

Nakon raspada tzv. Druge Jugoslavije, Srbija i Crna Gora formirale su Saveznu Republiku Jugoslaviju, čiji je ustav donet 27. aprila 1992. godine. Ustavni sistem SR Jugoslavije je bio složen i priznavao je posebna prava nacionalnim manjinama. Ustav SRJ kao i ustavi republika, na nov način postavljaju i rešavaju pitanje položaja nacionalnih manjina, različito od Ustava 1974. godine i tada vladajućeg stanovišta da se manjinsko pitanje razrešava pretvaranjem nacionalnih manjina u narodnosti.<sup>4</sup>

Pre svega, treba ukazati na član 11. Ustava SRJ, koji svojom sadržinom u izvesnom smislu može da navede na zaključak da SRJ priznaje i kolektivna prava manjina. U navedenom članu kaže se: „Savezna Republika Jugoslavija priznaje i jemči prava nacionalnih manjina na očuvanje, razvoj i izražavanje njihove etničke, kulturne, jezičke i druge posebnosti, kao i na upotrebu nacionalnih simbola, u skladu sa međunarodnim pravom“.

U okviru odeljka o slobodama, pravima i dužnostima čoveka i građanina (čl. 19 – 68) Ustav proklamuje da su građani jednaki bez obzira na nacionalnu pripadnost, rasu, pol, jezik, veru, političko ili drugo uverenje, obrazovanje, socijalno poreklo, imovno stanje ili drugo lično svojstvo, da su svi pred zakonom jednaki, kao i da je svako dužan da poštuje slobode i prava drugih i da odgovara za to. Osim toga, Ustav proklamuje da je zabranjeno delovanje političkih, sindikalnih i drugih organizacija koje je usmereno na izazivanje nacionalne, rasne, verske i druge netrpeljivosti ili mržnje (čl.42).

U okviru posebnih odredbi, u vezi sa nacionalnim manjinama, u članovima od 45 do 50, Ustav SRJ proklamuje slobodu izražavanja nacionalne pripadnosti, kulture i upotrebu maternjeg jezika i pisma, pravo na školovanje i javno obaveštavanje na svom jeziku, pravo na osnivanje prosvetnih i kulturnih organizacija i udruženja, pravo na uspostavljanje i održavanje nesmetanih međusobnih odnosa u SRJ, odnosno van njenih granica, pravo da učestvuju u međunarod-

<sup>4</sup> Špajder, B. (1996): Politički sistem Jugoslavije i manjinsko pitanje, *Položaj nacionalnih manjina u Saveznoj Republici Jugoslaviji*, Srpska akademija nauka i umetnosti. 137.

nim nevladinim organizacijama, ali ne na štetu SRJ ili na štetu republika članica, kao i pravo da se u postupku pred sudom ili drugim državnim organom upotrebljava svoj jezik. Osim toga, Ustav proklamuje pravo da niko nije dužan da se izjašnjava o svojoj nacionalnoj pripadnosti i da je protivpravno i kažnjivo svako izazivanje, podsticanje i raspirivanje mržnje i netrpeljivosti.

Od 2001. godine, preduzete su neophodne mere kako bi se SRJ pridružila Ujedinjenim nacijama, Savetu Evrope i ostalim međunarodnim organizacijama, kao i obaveze u vezi sa međunarodnim standardima zaštite nacionalnih manjina. To znači da se država obavezala da razvija demokratske institucije i procedure i donosi posebne mere usmerene ka zaštiti nacionalnih manjina, kao i da na taj način sprovodi politiku multikulturalnosti preporučenu kroz dokumenta OEBS-a, Saveta Evrope, Evropske komisije i dr. Među najvažnijim dokumentima su: Okvirna konvencija za zaštitu prava nacionalnih manjina i Evropska povelja o regionalnim i manjinskim jezicima. Ovim dokumentima definiše se minimum zaštite garantovan manjinskim grupama.

Predstavnici republika i savezne države (uz prisustvo funkcionera EU), 2002. godine, potpisali su Beogradski sporazum, kojim je stvorena državna zajednica Srbija i Crna Gora (po svom karakteru realna unija). Savezni Ustav iz 1992. godine zamenila je Ustavna povelja državne zajednice SCG<sup>5</sup> doneta 2003. godine.

U okviru Ustavne povelje doneta je i posebna Povelja o ljudskim i manjinskim pravima i građanskim slobodama. Ovom Poveljom posebno se uređuju prava pripadnika nacionalnih manjina od člana 47. do člana 57. Članom 47. predviđeno je da pripadnici nacionalnih manjina imaju individualna i kolektivna prava, prava koja ostvaruju pojedinačno ili u zajednici sa drugima, u skladu sa zakonom i međunarodnim standardima. Kolektivna prava podrazumevaju da pripadnici nacionalnih manjina, neposredno ili preko svojih izabranih predstavnika, učestvuju u procesu odlučivanja, ili odlučuju o pojedinim pitanjima koja su vezana za njihovu kulturu, obrazovanje, informisanje i upotrebu jezika i pisma, u skladu sa zakonom. Radi ostvarivanja prava na samoupravu u oblasti kulture, obrazovanja, informisanja i službene upotrebe jezika i pisma, pripadnicima nacionalnih manjina daje se pravo da mogu izabrati svoje nacionalne savete. Pored navedenog, Ustavnom poveljom garantovana su i druga prava: sloboda izražavanja nacionalnog identiteta, zabrana diskriminacije, zabrana nasilne asimilacije, zabrana izazivanja rasne, verske i nacionalne mržnje, pravo na čuvanje posebnosti, pravo na udruživanje, pravo na saradnju sa sunarodnicima, pravo na unapređivanje uslova života, pravo na razvijanje duha tolerancije i jemstvo stečenih prava.

<sup>5</sup> „Službeni list SCG”, br. 1/2003.



## 5. Savremeni sistem ustavne zaštite nacionalnih manjina u Republici Srbiji

Raspadom državne zajednice SCG, nakon održanog referenduma u Crnoj Gori 21. maja 2006. godine, Srbija je kao samostalna država donela novi Ustav<sup>6</sup>. Ustavom Republike Srbije iz 2006. godine, koji je i trenutno na snazi, neposredno su proklamovana posebna prava nacionalnih manjina, u odeljku koji reguliše prava pripadnika nacionalnih manjina. Međutim, određene garancije manjinskih prava mogu se naći i van odeljka koji se odnosi na posebna manjinska prava.

Tako se na primer, u članu 1 navodi: „Republika Srbija je država srpskog naroda i svih građana koji u njoj žive zasnovana na vladavini prava i socijalnoj pravdi, načelima građanske demokratije, ljudskim i manjinskim pravima i slobodama i pripadnosti evropskim principima i vrednostima”. Ovde se na samom početku pokazuje spremnost države da najvišim pravnim aktom vrši zaštitu nacionalnih manjina, odnosno, da celokupan ustavno-pravni poredak počiva, između ostalog, i na manjinskim pravima i slobodama. Posebno je značajno što se manjinska prava stavljaju u kontekst jednog od najviših dobara, čime se pokazuje važnost ove pravne kategorije.<sup>7</sup>

Dalje, Ustav u članu 14, među svojim osnovnim odredbama obavezuje državu da štiti posebna prava nacionalnih manjina radi ostvarivanja pune ravnopravnosti i očuvanja identiteta. Ovde se jasno precizira opredeljenost i dužnost države da jemči zaštitu nacionalnih manjina, kako se to ne bi utvrđivalo na osnovu posebnih tumačenja i određenih zaključaka. Da bi obezbedila ovakvu političku i pravnu orijentaciju, Republika Srbija „merama u obrazovanju, kulturi i javnom informisanju, podstiče razumevanje, uvažavanje i poštovanje razlika koje postoje zbog posebnosti etničkog, kulturnog, jezičkog ili verskog identiteta njenih građana” (član 48). Ovakvo opredeljenje Ustav potvrđuje i u članu 81, koji u oblastima obrazovanja, kulture i informisanja podstiče duh tolerancije i međukulturalnog dijaloga, uz preduzimanje efikasnih mera za unapređenje uzajamnog poštovanja, razumevanja i saradnje sa svim ljudima koji žive ne njenoj teritoriji, bez obzira na njihov etnički, kulturni, jezički ili verski identitet. Ustavom se predviđaju i efikasne mere za unapređenje odnosa između stanovništva, čime se želi ublažiti jaz, odnosno određeni stepen razlike između nacionalnih manjina i većinskog naroda i pripadnika nacionalnih manjina između sebe. Obrazovanje, kultura i informisanje su oblasti koje Ustav izdvaja kao posebno značajne za očuvanje nacionalnog identiteta pripadnika nacionalnih manjina. Poželjan socijalni kontekst za očuvanje nacionalnog identiteta pretpostavlja da se prvenstveno u ovim oblastima razvija tolerancija, međukulturni dijalog, uzajamno poštovanje, razumevanje i saradnja svih građana i građanki bez obzira na njihov etnički,

<sup>6</sup> „Službeni glasnik RS”, br. 98/2006.

<sup>7</sup> Kurtović, R. (2016): Nacionalne manjine u Srbiji i sistem njihove zaštite, *Godišnjak fakulteta bezbednosti*, Beograd, Fakultet Bezbednosti Univerziteta u Beogradu, 359-378.

kulturni, jezički ili verski identitet. Ova deklaratorna odredba Ustava izražava spremnost države da podstiče uvažavanje i poštovanje demokratskih vrednosti značajnih za očuvanje nacionalnog identiteta pripadnika nacionalnih manjina.<sup>8</sup>

Ustavom se u članu 20. jemči, neposredno se primenjuju ljudska i manjinska prava zajemčena opšteprihvaćenim pravilima međunarodnog prava, potvrđenim međunarodnim ugovorima i zakonima. Takođe, istim članom se predviđa da se odredbe o ljudskim i manjinskim pravima tumače u korist unapređenja vrednosti demokratskog društva, saglasno važećim međunarodnim standardima ljudskih i manjinskih prava, kao i praksi međunarodnih institucija koje nadziru njihovo sprovođenje. Neposredna primena ustavnih odredbi o ljudskim i manjinskim pravima znači da zakon nije nužan posrednik između ustavne norme i njene praktične primene.

Sud i svaki drugi organ koji primenjuje pravo, može se pozvati neposredno na ustavnu normu, i može neposredno primeniti ustavno pravilo na konkretan slučaj. Na sadržaj ustavnih garancija ljudskih prava upućuje deklaratorna odredba (st.2), koja dopušta interpretaciju da ustavne garancije ne obuhvataju samo prava koja su garantovana samim Ustavom, već uključuju i prava garantovana međunarodnim izvorima (opšteprihvaćena pravila međunarodnog prava i potvrđeni međunarodni ugovori), pa čak i prava koja garantuju zakoni. U ovom kontekstu, Ustav upućuje i na neposrednu primenu, ali nejasno je da li se neposredno primenjuju međunarodni izvori ljudskih i manjinskih prava, ili je uslov za neposrednu primenu da prava garantovana međunarodnim dokumentima budu pozitivirana u Ustavu.

Članom 47. Ustava Republike Srbije jemči se sloboda izražavanja nacionalne pripadnosti, i da niko nije dužan da se izjasni o svojoj nacionalnoj pripadnosti. U vezi sa članom 47. je i član 49. Ustava Republike Srbije, u kome se navodi da je zabranjeno i kažnjivo svako izazivanje i podsticanje rasne, nacionalne, verske ili druge neravnopravnosti i netrpeljivosti. Ovu ustavnu odredbu treba posmatrati u kontekstu drugih ustavnih normi sa kojima je tesno povezana. Među njima su, na primer, ustavna zabrana diskriminacije (čl.21), ustavom propisani razlozi iz kojih se mogu ograničiti sloboda veroispovesti (čl.43 st.4), delovanje verskih zajednica (čl. 44 st.3), sloboda mišljenja i izražavanja (čl.46 st.1), sloboda medija (čl.50 st.3), sloboda udruživanja (čl.55 st.4). Od zabrane izazivanja rasne, nacionalne i verske mržnje nije dopušteno odstupanje ni u vreme vanrednog stanja ili rata (čl.202 st.4). Ova zabrana je u režimu apsolutno zaštićenih prava. Apsolutna zaštita ovog prava ne ostavlja mesta određenim zloupotrebama u vreme vanrednog stanja, koje su se u minulim periodima dešavale i izazivale razne negativne konotacije, pa čak i mržnju prema manjinama.

Deo Ustava koji je posvećen ljudskim i manjinskim pravima, izuzev člana 81, preuzet je iz Povelje o ljudskim i manjinskim pravima i građanskim slobodama. U

<sup>8</sup> Pajvančić, M. (2009): *Komentar Ustava Republike Srbije*, Fondacija Konrad Adenauer, Beograd, 103.

članu 75. pripadnicima nacionalnih manjina, pored prava koja su Ustavom zajemčena svim građanima, jemče se dodatna, individualna ili kolektivna prava. Individualna prava ostvaruju se pojedinačno, a kolektivna u zajednici sa drugima, u skladu sa Ustavom, zakonom i međunarodnim ugovorima. Putem kolektivnih prava pripadnici nacionalnih manjina, neposredno ili preko svojih predstavnika, učestvuju u odlučivanju ili sami odlučuju o pojedinim pitanjima vezanim za svoju kulturu, obrazovanje, obaveštavanje i službenu upotrebu jezika i pisma, u skladu sa zakonom. Radi ostvarenja prava na samoupravu u kulturi, obrazovanju, obaveštavanju i službenoj upotrebi jezika i pisma, pripadnici nacionalnih manjina mogu izabrati svoje nacionalne savete, u skladu sa zakonom. U odnosu na prethodne ustave Republike Srbije, Ustav od 2006. godine jemči novo pravo, pravo na izbor, tj. pravo na osnivanje nacionalnih saveta nacionalnih manjina.

Pored opšte zabrane diskriminacije koja je predviđena članom 21. Ustava Republike Srbije, u odeljku trećem, koji nosi naziv Prava pripadnika nacionalnih manjina, u članu 76. posebno se jemči zabrana diskriminacije nacionalnih manjina. Iako je u članu 21. navedena zabrana diskriminacije na osnovu nacionalne pripadnosti, članom 76. se još jednom podvlači zabrana diskriminacije nacionalnih manjina, čime ustavotvorac pokazuje spremnost da se ovaj vid diskriminacije u praksi ne dešava. Pored ovih garancija, Ustav propisuje mogućnost preduzimanja posebnih mera (čl. 76 st 2) ili donošenje posebnih propisa radi otklanjanja faktičke neravnopravnosti i postizanja ravnopravnosti pripadnika nacionalnih manjina u ekonomskom, socijalnom, kulturnom i političkom životu. Ustav izričito utvrđuje nediskriminatorni karakter posebnih propisa i mera koje se preduzimaju u cilju stvaranja jednakih mogućnosti i obezbeđivanja ravnopravnosti pripadnika nacionalnih manjina. U kontekstu prava pripadnika nacionalnih manjina, Ustav je uslove za usvajanje i primenu posebnih propisa i mera (čl. 76 st. 2) odredio uže nego što je to učinjeno u opštim odredbama koje zabranjuju diskriminaciju i definišu posebne mere u cilju njenog otklanjanja (čl. 21 st. 4). U opštim odredbama o zabrani diskriminacije svrha posebnih mera je postizanje pune ravnopravnosti lica ili grupe lica koji su suštinski u nejednakom položaju (čl. 21 st. 4). Posebne mere u kontekstu prava nacionalnih manjina preduzimaju se radi postizanja njihove pune ravnopravnosti sa građanima koji pripadaju većini, ali uslov za preduzimanje ovih mera postavljen je restriktivno. Ustav ga eksplicitno vezuje samo za uklanjanje izrazito nepovoljnih uslova života koji pogađaju nacionalne manjine (čl. 76 st. 2).

Jedan od posebno važnih članova, koji predstavlja novinu predviđenu Ustavom iz 2006. godine, jeste član 77, koji se odnosi na ravnopravnost javnih poslova. Naime, ovim članom se predviđa da „Pripadnici nacionalnih manjina imaju, pod istim uslovima kao ostali građani, pravo da učestvuju u upravljanju javnim poslovima i da stupaju na javne funkcije”. Pri zapošljavanju u državnim organima, javnim službama, organima autonomne pokrajine i jedinica lokalne samouprave vodi se računa o nacionalnom sastavu stanovništva i odgovaraju-

ćoj zastupljenosti pripadnika nacionalnih manjina. Posebno značajno je ustavno pravilo koje uvažavajući međunarodne standarde u ovoj oblasti, nalaže da se pri zapošljavaju u državnim organima, javnim službama, organima autonomnih pokrajina, gradova i opština, u sredinama u kojima žive nacionalne manjine, vodi računa o odgovarajućoj zastupljenosti nacionalnih manjina. Sankcije za kršenje ove obaveze kao i način njenog ostvarivanja Ustav nije neposredno regulisao, niti je u ovom kontekstu predvideo mogućnost da se ova pitanja regulišu zakonom. U ovom slučaju moglo bi se primeniti opšte pravilo prema kojem zakon može regulisati način ostvarivanja određenog prava, pod uslovima, u granicama i okviru koje propisuje Ustav (čl. 18 st. 2). Sledeći član iz odeljka prava pripadnika nacionalnih manjina, jeste član koji se odnosi na zabranu asimilacije. U članu 78. predviđena je zabrana nasilne asimilacije nacionalnih manjina. U istom članu se predviđa da se zaštita pripadnika nacionalnih manjina od svake radnje usmerene ka njihovoj nasilnoj asimilaciji uređuje zakonom.

U članu 79 Ustava Republike Srbije jemči se posebno pravo na očuvanje posebnosti, gde se navodi da pripadnici nacionalnih manjina imaju pravo na: „izražavanje, čuvanje, negovanje, razvijanje i javno izražavanje nacionalne, etničke, kulturne i verske posebnosti; na upotrebu svojih simbola na javnim mestima; na korišćenje svog jezika i pisma; da u sredinama gde čine značajnu populaciju, državni organi, organizacije kojima su poverena javna ovlašćenja, organi autonomnih pokrajina i jedinica lokalne samouprave vode postupak i na njihovom jeziku; na školovanje na svom jeziku u državnim ustanovama i ustanovama autonomnih pokrajina; na osnivanje privatnih obrazovnih ustanova; da na svome jeziku koriste svoje ime i prezime; da u sredinama gde čine značajnu populaciju, tradicionalni lokalni nazivi, imena ulica, naselja u topografske oznake budu ispisane i na njihovom jeziku; na potpuno, blagovremeno i nepristrasno obaveštavanje na svom jeziku, uključujući i pravo na izražavanje, primanje, slanje i razmenu obaveštenja i ideja; na osnivanje sopstvenih sredstava javnog obaveštavanja u skladu sa zakonom“. Samim jemstvom ovog seta prava, nacionalnim manjinama se Ustavom daje pravo na kulturnu autonomiju.

Međutim, ovim članom se ne crpi set manjinskih prava, već Ustav u stavu 2. člana 79. ostavlja mogućnost ustanovljavanja dodatnih prava u skladu sa Ustavom, na osnovu zakona i pokrajinskih propisa. Ovde je dat prostor zakonodavcu da ustanovi i da određena prava koja nisu obuhvaćena samim Ustavom i koja nužno ne proizilaze iz Ustava, ali moraju biti u skladu sa njim.

Pripadnicima nacionalnih manjina se u članu 80. Ustava jemči mogućnost osnivanja kulturnih i prosvetnih udruženja koja samostalno finansiraju i tim udruženjima država priznaje posebnu ulogu u ostvarivanju prava nacionalnih manjina.

Radi održavanja nesmetane veze nacionalnih manjina sa sunarodnicima, Ustav u istom članu jemči pravo na nesmetane veze i saradnju sa sunarodnicima izvan teritorije Republike. Ovo pravo je izuzetno važno, njima se omogućava da

pripadnici nacionalnih manjina svoje kontakte i saradnju održavaju sa matičnom državom, ali i sa svojim sunarodnicima ma gde god oni bili. U tom smislu, direktno iz Ustava proizilazi da pripadnici nacionalnih manjina imaju pravo i na osnivanje određenih prekograničnih udruženja u cilju zaštite i afirmacije nacionalnog identiteta.

Ustavne garancije manjinskih prava se ne završavaju poglavljem o posebnim manjinskim pravima. U članu 100. Ustava, Narodna skupština se obavezuje da obezbedi zastupljenost predstavnika nacionalnih manjina u skladu sa zakonom. Izuzetno je važno što se na nivou ustavne norme predviđa zastupljenost predstavnika nacionalnih manjina u narodnom predstavništvu, jer u tom smislu, izborno zakonodavstvo nužno mora biti liberalnije i dozvoliti pripadnicima nacionalnih manjina da na lakši način uđu u parlament. I član 180. koji se odnosi na skupštinu autnomne pokrajine i skupštine lokalnih samouprava predviđa da „u autonomnim pokrajinama i jedinicama lokalne samouprave u kojima živi stanovništvo mešovitog nacionalnog sastava, omogućuje se srazmerna zastupljenost nacionalnih manjina u skupštinama, u skladu sa zakonom“.

Kao veoma dobro rešenje u Ustavu, navodi se odredba koja propisuje da se dostignuti nivo ljudskih i manjinskih prava ne može smanjivati, što donosi visok nivo pravne sigurnosti.

Iz izloženog se može zaključiti da je Ustav Republike Srbije iz 2006. godine uveo određene novine u zaštiti manjinskih prava i sloboda. U Ustavu su pruženi određeni međunarodni standardi zaštite nacionalnih manjina, koji su proklamovani međunarodnim dokumentima. Samo ustavno opredeljenje da se uredi pitanje nacionalnih manjina nesumnjivo predstavlja bitan preduslov za jačanje multikulturalnosti.

Relativno veliki broj članova Ustava, koji se direktno ili indirektno odnosi na posebna manjinska prava, ukazuje nam da je ustavotvorac shvatio realnost postojanja manjina na teritoriji Republike Srbije i da je na ovaj način pokazana spremnost države da poštuje i njihova posebna manjinska prava u skladu sa najvišim međunarodnim standardima manjinske zaštite.

Manjinska prava i slobode u ustavnom sistemu Republike Srbije stoje “rame uz rame” sa ljudskim pravima, kao univerzalnom pravnom kategorijom koja se odnosi na sve ljude. Time se otklanjaju određene nedoumice i oduzima manevarski prostor za moguće prikrivene zloupotrebe i nepoštovanje ovih prava.

## 6. Zaključak

Republika Srbija je tradicionalno multinacionalna država, čiji znatan deo stanovništva čine pripadnici nacionalnih manjina. O tome najbolje svedoče mnogobrojne istorijske činjenice, podaci iz popisa stanovništva, kao i drugi relevantni podaci. U našim posleratnim popisima stanovništva (1948-2002) često je korišćena različita terminologija za definisanje nacionalnih manjina. U popisima 1948. godine, 1953. i 1961. godine korišćen je termin "narodnost", godine 1971. upotrebljen je izraz „narodnost ili etnička pripadnost”, 1981. godine „narod, narodnost, ili etnička grupa”, 1991. godine „nacionalna pripadnost”, i u popisu 2002. i 2011. godine korišćen je termin "nacionalna pripadnost". Broj nacionalnih manjina varirao je od popisa do popisa. Sve te varijacije i promene u etničkoj strukturi, odnosno odnosu prema nacionalnim manjinama trebalo je podvesti pod određeni ustavni okvir, i na najvećem nivou predvideti adekvatne sisteme zaštite. Kao što se iz priloženog moglo zaključiti, u najvećem delu ustavne istorije Srbije postojale su određene garancije manjinskih prava, što je dovelo do opstanka manjina na ovim prostorima, ali i njihove dalje integracije i afirmacije. Ustavna istorija Srbije predstavljala je dobar zamajac za zaštitu nacionalnih manjina u kontinuitetu, i dobro pozicioniranje istih u pozitivnom ustavno-pravnom sistemu Republike Srbije. Ustavna istorija Srbije trasirala je put poštovanja različitosti, suživota, tolerancije i opstanka različitih nacionalnih zajednica. Bez obzira na sukobe koji su se u prošlosti dešavali, a koji su najčešće bili "nacionalno obojeni", ustavnost Srbije nije stagnirala, nije došlo do umanjena ili ukidanja manjinskih prava. Naprotiv, svaki novi ustavni tekst predstavljao je novi i bolji sistem zaštite nacionalnih manjina. Zahvaljujući takvom pristupu, danas je na snazi Ustav koji stoji rame uz rame sa ustavima savremenih demokratih država koje se u oblasti zaštite nacionalnih manjina nalaze na samom vrhu. Trenutno važeći Ustav Republike Srbije dobar je naslednik prethodnih ustava, ali i vrstan inovator, naročito u smislu priznavanja novog seta manjinskih prava. Ustav iz 2006. godine plod je dugogodišnje evolucije i razrade pojedinih manjinskih prava, kao i demokratizacije srpskog društva, koje teži da postane deo velike evropske porodice i ozbiljan svetski činilac. Ovakvim pristupom, položaj nacionalnih manjina u Republici Srbiji znatno je bolji nego nekada, nacionalne manjine zastupljene su u svim oblastima javnog života, gde Republiku Srbiju doživljavaju kao svoju državu, poštuju njene osobenosti i vrednosti, uz zalaganje da svoja manjinska prava podignu na što veći nivo. Kako nekada, tako i sada, ne možemo reći da su manjinska prava i manjinska zaštita na idealnom nivou, ali slobodno možemo reći da kroz istoriju, do današnjih dana, manjinska prava nalaze se u usponu, i iz godine u godinu postoji trend rasta manjinskih prava. Zbog toga, nikada ne smemo zanemariti ustavnu tradiciju Republike Srbije zahvaljujući kojoj danas imao manjinska prava na ovom nivou.

---

**Literatura**

- Bartulović, Ž., Randelović N., (2012): *Osnovi ustavne istorije jugoslovenskih naroda*, Niš.
- Đorđević, J. (1972): *Ustavno pravo*. Savremena administracija, Beograd, 29.
- Krkljuš, Lj. (2013) *Pravna istorija srpskog naroda*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
- Kurtović, R. (2016): Nacionalne manjine u Srbiji i sistem njihove zaštite, *Godišnjak fakulteta bezbednosti*, Beograd, Fakultet Bezbednosti Univerziteta u Beogradu, 359-378.
- Marković, R. (2010). *Ustavno pravo*: Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 59.
- Milosavljević, B. (2009): *Ustavno pravo*, Pravni fakultet Univerziteta Union Beograd. Beograd, 83.
- Pajvančić, M. (2009): *Komentar Ustava Republike Srbije*, Fondacija Konrad Adenauer, Beograd, 103.
- Raduški, N.N (2016). *Etnički procesi i nacionalne manjine u Srbiji po popisu 2011. godine, Nova srpska politička misao*, preuzeto sa: <http://www.nspm.rs/kuda-ide-srbija/etnicki-procesi-i-nacionalnemanjine-u-srbiji-po-popisu-2011.-godine.html?alphabet=l>
- Slavnić, Lj. (2008): *Istorija pravnih instiucija*, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe, Novi Sad.
- Špajder, B. (1996): Politički sistem Jugoslavije i manjinsko pitanje, *Položaj nacionalnih manjina u Saveznoj Republici Jugoslaviji*, Srpska akademija nauka i umetnosti. 137.

Original scientific paper

Received 30.03.2017.

Approved 26.07.2017.

## CONSTITUTIONAL HISTORY OF PROTECTION OF NATIONAL MINORITIES

*The Republic of Serbia has a rich constitutional tradition. During historical epochs, there have been changes in different constitutional acts as well as in the forms of the political system and rule which have often differed in content, but in fact included the same constitutional matter and protected the highest human values. In such a genesis of constitutionality the national minorities have found their place as well. Although some constitutions through the history of Serbia did not contain the specific systems of minorities' protection, most previous Serbian constitutions guaranteed special minority rights. Consequently, the constitutional protection of national minorities in the legal system of the Republic of Serbia has a traditional character, which prompted the authors in this paper to make an analysis of the constitutional history of the protection of minorities in Serbia and make a special review of the current Constitution of 2006.*

**Keywords:** national minorities, minority rights, constitutional-round protection, history



Originalni naučni rad  
Primljen 15.05.2017.  
Odobren 22.11.2017.

## NASILJE U PORODICI – OD KRIVIČNE PRIJAVE DO PRESUDE U REPUBLICI SRBIJI

*Istraživači ukazuju u radu da je nasilje u porodici veoma kompleksna kriminološka, kriminalistička i pravna pojava. Broj podnetih krivičnih prijava za izvršenje delikta nasilje u porodici u negativnoj je korelaciji sa brojem optuženih i presuđenih lica. Rezultati u radu potvrđuju, da nije ispravno gledište, koje zastupaju autori i stručna praksa više od sedamdeset godina u Srbiji, da je rasvetljavanje krivičnih dela kao model rada organa otkrivanja efikasan. Da bi se dobio nalaz o odnosu negativne korelacije između prijavljenih, optuženih i osuđenih u istraživanju, primenjene su statistička metoda, analiza sadržaja, komparacije, korelacije, dedukcije i indukcije, opisa i sinteze čime je ostvaren cilj koji je postavljen istraživanjem, da se uoči i spozna gubitak zločina kod delikta nasilja u porodici.*

**Ključne reči:** *krivična prijava, optuženi, osuđeni, nasilje u porodici, gubitak zločina*

---

\* Pravni fakultet, Megatrend univerzitet, Beograd, Srbija. E-mail: savaskela@gmail.com

\*\* Pravni fakultet, Megatrend univerzitet, Beograd, Srbija. E-mail: vjovicbg@gmail.com

## 1. Metodološki pristup

Istraživanje u ovom radu je usmereno na prikupljanje naučne građe, kako teorijske, tako i empirijske iz oblasti podnetih krivičnih prijavi,<sup>1</sup> podignutih optužnica<sup>2</sup> i izrečenih presuda<sup>3</sup> za delikt nasilje u porodici, s ciljem da se u uvodnom teorijskom istraživanju daju stanovišta jednog broja autora o pojmu nasilja kao i nasilja u porodici kako bismo mogli ustanoviti celovit pojmovno kategorijalni aparat u ovoj oblasti. Radi sveobuhvatnosti istraživanja, u ovom radu nije slučajno uzet kao problem nasilje jednog ili drugog partnera ili bilo kod drugog člana porodice<sup>4</sup>, već je to urađeno namerno da bi se načinio celovit pristup definisanju nasilja, sa težištem na nasilju u porodici. Generalna hipoteza istraživanja u ovom radu, glasi: „gubitak zločina kod krivičnog dela nasilje u porodici na prostoru Republike Srbije, izrazito je visok“.

Naučni i društveni cilj koji se pred autore ovog rada postavio bio je dubinsko istraživanje delikta nasilja u porodici s kriminalističko-pravnog aspekta istrage i legislative.<sup>5</sup>

Ovakav pristup zahtevao je da istraživanje ima dva dela, teorijski i empirijski.

## 2. Uvod i određenje nasilja

U literaturi kada se upotrebi izraz nasilje, autori koji pišu u oblasti kriminoloških, kriminalističkih i pravnih nauka, obično smatraju da je u pitanju nasilnički kriminalitet, kao specifičan vid društveno opasnih delikata. Đorđe Ignjatović u delu Kriminolo-

<sup>1</sup> Pod pojmom „Prijavljeno lice“ smatra se punoletni učinilac krivičnog dela protiv koga su postupak po krivičnoj prijavi i prethodni postupak završeni odlukom kojom je: odbačena prijava, prekinuta istraga, obustavljena istraga ili podneta optužnica – optužni predlog...

<sup>2</sup> „Optuženo lice“ je punoletno lice protiv koga je sudu podneta optužnica, optužni predlog ili privatna tužba; protiv koga je krivični postupak pravosnažno završen odlukom suda kojom je: odbačena privatna tužba, obustavljen postupak ili optužba odbačena, učinilac oslobođen od optužbe, optužba odbijena, prema neuračunljivom učinocu primenjena mera bezbednosti bez izricanja kazne ili učinilac proglašen krivim (proglašen krivim a oslobođen od kazne ili proglašen krivim uz izricanje krivične sankcije)...

<sup>3</sup> Pod pojmom „osuđeno lice“ podrazumeva se punoletno lice koje je proglašeno krivim i prema kome su izrečene krivične sankcije...

<sup>4</sup> U ovom radu pod pojmom porodica smatra se grupa individua objedinjena krvnim srodstvom ili na osnovu bračne veze, u kojoj pojedinci zajednički žive...

<sup>5</sup> Krivičnim materijalnim zakonikom Republike Srbije, („Sl. glasnik RS“, br. 85/2005, 88/2005 – ispr., 107/2005 – ispr., 72/2009, 111/2009, 121/2012 i 104/2013) u Glavi devetnaest, „Krivična dela protiv braka i porodice“ u članu 194, propisano je krivično delo „Nasilje u porodici“: (1) Ko primenom nasilja, pretnjom da će napasti na život ili telo, drskim ili bezobzirnim ponašanjem ugrožava spokojstvo, telesni integritet ili duševno stanje člana svoje porodice, kazniće se zatvorom od tri meseca do tri godine; (2) Ako je pri izvršenju dela iz stava 1. ovog člana korišćeno oružje, opasno oruđe ili drugo sredstvo podobno da telo teško povredi ili zdravlje teško naruši, učinilac će se kazniti zatvorom od šest meseci do pet godina (vidi više KZRS)....

gija pitanje šta je nasilnički kriminalitet i koja dela u ovu kategoriju spadaju, smatra da u literaturi dominira gledište po kome ovu vrstu kriminaliteta „čine ona dela kod kojih se radi postizanja određenog cilja koristi napad na žrtvu ili se njime preti.“<sup>6</sup>

Angela Browne zastupa mišljenje da nasilje nije slučajno i bez unapred tačno određene žrtve, jer se odvija između osoba koje se međusobno poznaju (iako ne isključivo)<sup>7</sup>, a „žrtvama nasilja od strane bliskih lica, nanosi se više povreda od žrtava nasilja koje nisu poznavale prestupnika.“<sup>8</sup> Prema Doob Dollardu, Mower Milleru<sup>9</sup>, agresija se označava kao „radnja čiji je cilj da nekom organizmu ili drugom objektu nanese štetu, iz ljutine besa, jarosti, uz agresiju kao instrument“.<sup>10</sup>

Nasilje je pojava imanentna svakom društvu i svim stepenima njegovog razvoja. Menjali su se oblici i načini nasilja, kao i način individualnog i društvenog reagovanja na ovu pojavu, ali su od svog postanka, pa do danas ljudi upotrebljavali silu prema drugima ili prema stvarima. Mada nekada i nužno, na nasilje kao na negativnu i neprihvatljivu društvenu pojavu društvo mora ragovati na određeni način. To reagovanje može biti i neki oblik zaštite, samoodbrane od nasilja, ali može značiti i kažnjavanje onih koji vrše nasilje.<sup>11</sup> Delikti nasilja, prema Ljubiši Lazareviću predstavljaju „svako inkriminisano ljudsko ponašanje kojim se upotrebom sile ili ozbiljne pretnje povređuju ili ugrožavaju pravno zaštićena dobra, odnosno delikt nasilja je protivpravna upotreba sile ili pretnje prema drugome odnosno prema stvarima.“<sup>12</sup>

### 3. Nasilje u porodici i stanovišta u teoriji

Wiwiam Straus, Norbert Steiner i Richard Gelles u svom poznatom delu Straus, i dr., *Violence in the America Family – Behind Closed Doors* navode da je: „nasilje u porodici najpopularniji nasilni kriminal u Americi“.<sup>13</sup> Prema istraživanju koje su sproveli: „fizičko nasilje u američkim porodicama čini nešto više od 16%“. Nadalje, ovi autori ukazuju da je jedan u šest, američkih parova doživeo incident – fizički napad tokom 2009 godine“. Iako alkohol nije nužno uključen u svim slučajevima nasilja u porodici smatraju da će vam bilo policajac, vozač hitne pomoći ili lekar reći da je uključen u velikom procentu u ovom zločinu i svakako u većini nasilnih incidenata“.<sup>14</sup> Oni dalje

<sup>6</sup> Dorđe Ignjatović (2007): *Kriminologija*, Pravni fakultet u Beograd, Beograd, 146.

<sup>7</sup> Angela Browne (1987): *When Bettered Woman Kill*, New York

<sup>8</sup> Angela Brown (1987): *When Bettered Women Kill*, New York, 56.

<sup>9</sup> Doob Dollard, Mower Miller (1961): *Frustration and Aggression*, University of Cologne.

<sup>10</sup> Doob Dollardu, Mower Milleru (1961): *Frustration and Aggression*, 131.

<sup>11</sup> Ljubiša Lazarević (2002): *Delikti nasilja-krivičnopravni aspekt*, 11.

<sup>12</sup> Ljubiša Lazarević, 15.

<sup>13</sup> Wiwiam Straus, Norbert Steiner, Richard Gelles (2009): *Violence in the America Family-Behind Closed Doors*, New Jersey.

<sup>14</sup> Prema istraživanju i rezultatima do kojih su došli (Марија Лукић, Слађана Јовановић (2001): *Насиље у породици-насиље у присуству власти*, Београд. Друго је породица:

primećuju, da je porodica sistem, što znači da se nasilje u bilo kom delu porodice prenosi u svaki njen deo. Žena zlostavljana je primarni pokazatelj zlostavljanja dece i obrnuto. Ovaj sistem nasilja u porodici je toliko tačan da ako je porodični pas vezan u dvorištu i zlostavljan ukazuje da je u kući porodice pretučen neki njen član, takođe.<sup>15</sup>

Kako primećuje Đorđe Ignjatović u već citiranom delu Kriminologija, „porodica u današnje vreme, sve manje podseća na osnovnu ćeliju zdravog društva.” Isti autor dalje navodi: „odnose između njenih članova, kako pokazuju mnogobrojna istraživanja, često karakterišu sve vrste zloupotreba i nasilja”.<sup>16</sup> Prema ovom autoru žrtve su: „deca, stari roditelji, supružnici, bivši bračni drugovi, kao i druga lica koja žive zajedno, a nisu u krvnoj ili bračnoj vezi“. Ovo je osnov navodi Ignjatović, za razlikovanje dve vrste nasilničkog kriminaliteta u porodici, deleći ga na: a) kriminalitet partnera i b) međugeneracijski kriminalitet.<sup>17</sup> Kada govore o nasilju među partnerima, Michael Jonson i Kathleen Ferraro smatraju: „da se ono može grupisati u nekoliko grupa: konvencionalnu, terorisanje partnera, nasilan otpor, uzajamno nasilje, nasilje primenjeno kako bi se partner sprečio da napusti zajednicu”.<sup>18</sup>

David Krech, Richard Crutehfield smatraju „da je za nasilje u porodici<sup>19</sup> karakteristično sledeće<sup>20</sup>: a) prostorna i fizička blizina; b) psihološke blizine naslednika; c) sličnost individua u nekim atributima.”<sup>21</sup>

---

nasilje u porodici-nasilje u prisustvu vlasti, 2001) pokazuju da muškarci čine oko 8% viktimizovane populacije. Prvo sklonište prema autoru (Andrew Karmen (2004): *Crime Victims: An Introduction to Victimology*, eight edition, Belmont, za zlostavljane muškarce u Sjedinjenim Američkim Državama otvorena je posebna ustanova 1993. u mestu Sent Pol, država Minesota. On dalje nalazi u rezultatima svojih istraživanja da muškarci koji se nalaze u toj ustanovi imaju manje problema materijalne prirode, da su ređe u odnosu na žene progonjeni da napuste ustanovu.

<sup>15</sup> Wiwian Straus et. al. (2009): *Violence in the America Family- Behind Closed Doors*.

<sup>16</sup> Đorđe Ignjatović, 147.

<sup>17</sup> Đorđe Ignjatović, 147.

<sup>18</sup> Michael Jonson, Kathleen Ferraro (2000): *Research on domestic violence in 1990s: Making distinctions*, *Journal of Marriage and the Family* (Navedeno prema: Đorđe Ignjatović, *Kriminologija*, 2007:147).

<sup>19</sup> Pod nasiljem u porodici Porodični zakon propisuje sledeće radnje: nanošenje ili pokušaj nanošenja telesne povrede; izazivanje straha pretnjom ubistva ili nanošenja telesne povrede članu porodice ili njemu bliskom licu; prisiljavanje na seksualni odnos; navođenje na seksualni odnos ili seksualni odnos sa licem koje nije navršilo 14. godinu života ili nemoćnim licem; ograničavanje slobode kretanja ili komuniciranja sa trećim licima; vređanje, kao i svako drugo drsko, bezobzirno i zlonamerno ponašanje. Nasilje u porodici može da se ispoljava u različitim oblicima.

<sup>20</sup> Koliko je nasilje u porodici veliki problem moglo se videti na VIII Kongresu Ujedinjenih Nacija za prevenciju zločina i postupanje sa prestupnicima, koji je održan u Havani 1990, kada je usvojena posebna Rezolucija o nasilju u porodici, gde se ne notiraju samo problemi iz ove oblasti života, već se daju mogući pravci kretanja kako međunarodne zajednice tako i nacionalnih država, radi iznalaženja adekvatnih rešenja.

<sup>21</sup> David Krech, Richard Crutehfield (2010): *General Psychology*.

Prema poznatim autorima Edwin Sutherlandu, Donald Cressey i Davidu Luckenbill „gubljenje zločina može se prikazati u vidu levka na čijem su širem kraju prijavljena lica kao počinioци određenog delikta, na užem broj optuženih i još užem broj osuđenih lica od broja prijavljenih i optuženih, dok je najuži deo onaj koji prikazuje broj pravno-snažno osuđenih i onih koji se nalaze na izdržavanju izrečene kazne zatvora“<sup>22</sup> Upravo ovaj odnos biće podvrgnut istraživanju u drugom delu rada, čime bismo došli do rezultata a time i nalaza o stanju gubitka zločina u Srbiji, kod delikta nasilja u porodici.

#### 4. Analiza i rasprava rezultata istraživanja

U ovom delu rada izneti su rezultati empirijskog istraživanja i korelacija gubitka zločina na osnovu analize i rasprave nalaza o broju<sup>23</sup>: prijavljenih, optuženih i osuđenih punoletnih lica oba pola, za krivično delo nasilje u porodici u periodu od 2007 do 2015<sup>24</sup>.

**Tabela broj 1.** – prikazuje korelaciju odnos gubitka zločina prema broju podnetih krivičnih prijava, optužnica i presuda u istraživanom periodu 2007. god.

Naziv krivičnog dela	Prijavljeni	Optuženi	Osuđeni
Nasilje u porodici	2550	1495	1312

Izvor: Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs , Bilten broj 467. ISSN-0354-3641.<sup>25</sup>

**Tabela 2.** – prikazuje rezultat istraživanja primenom statističke metode i korelacije, odnosa prijavljenih, optuženih i osuđenih punoletnih lica u 2007. godini po polu

Nasilje u porodici	Prijavljena		Optužena		Osuđena	
	muški	ženski	muški	ženski	muški	ženski
God/2007	2377	173	1422	73	1254	58

Izvor: Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 467. ISSN-0354-3641.<sup>26</sup>

<sup>22</sup> Edwin Sutherlandu and Donald Cressey, David Luckenbill (1992): *Principles of Criminology*, eleventh edition, Maryland (navedeno prema Đorđu Ignjatoviću, *Kriminologija*, 2007:78).

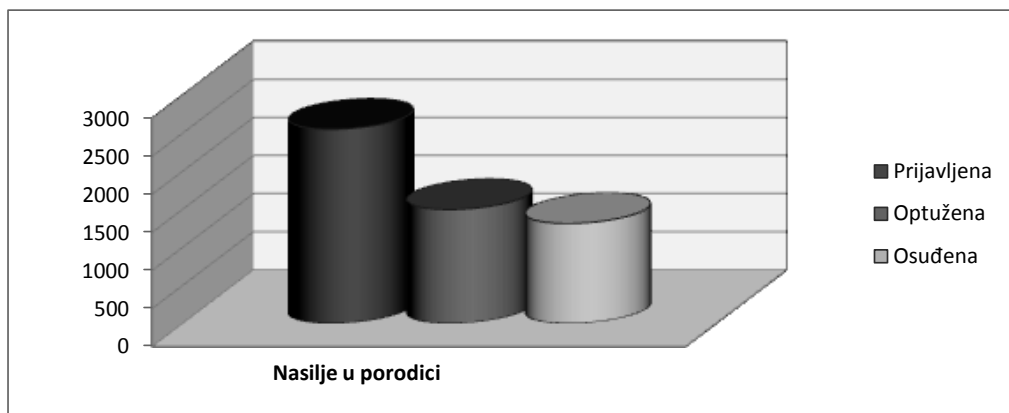
<sup>23</sup> Đorđe Ignjatović, 78.

<sup>24</sup> Republički statistički zavod, Bilten 467, 514, 529, 546, 558, 576, 588, 603, i 617), ISSN 0354-3641.

<sup>25</sup> Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs – dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 467. ISSN-0354-3641.

<sup>26</sup> Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs - dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 467. ISSN-0354-3641.

**Grafikon br. 1.** – prikazuje nalaze iz rezultata empirijskog istraživanja i njihove analize i rasprave, u korelaciji iz istraživanog uzorka: prijavljenih, optuženih i osuđenih građana u navedenom periodu



**Izvor:** Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 467. ISSN-0354-3641.<sup>27</sup>

Iz rezultata istraživanja uočava se izrazito visok gubitak zločina i negativna korelacija broja prijavljenih lica i broja optuženih tokom 2007. godine koji čine 41% (vidi tabela 1 i 2, grafikon 1) od ukupnog broja prijavljenih osoba oba pola. Istraživanja daju saznanja da je još izraženija negativna korelacija između ukupnog broja prijavljenih i broja osuđenih lica, što čini 49% (vidi tabela 1 i 2, grafikon 1). Nešto je manji gubitak zločina kod optuženih i broja osuđenih lica koji se kreće u granicama od (12%) ili 88% osuđenih od broja optuženih (vidi: tabela 1 i 2, grafikon 1). Nalaz takođe ukazuje da je gubitak zločina kod osoba ženskog pola između broja prijavljenih kao izvršioци i osuđenih na granici od 64% (vidi tabelu 1 i 2, grafikon 1) odnosno (58 od 173).

**Tabela 3.-** prikazuje gubitak zločina i korelaciju između podnetih krivičnih prijavi, optužnica i presuda u istraživanom periodu-prijavljena, optužena i osuđena lica u 2008. godini

Naziv krivičnog dela	Prijavljena	Optužena	Osuđena
Nasilje u porodici	3276	1898	1681

**Izvor:** Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 514. ISSN-0354-3641.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs - dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 467. ISSN-0354-3641.

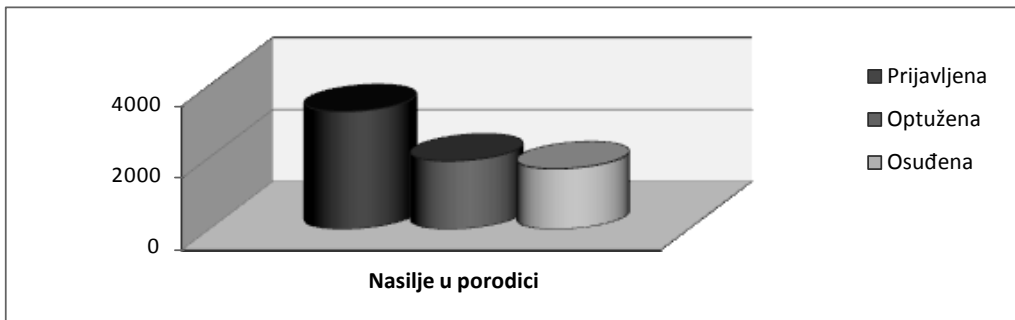
<sup>28</sup> Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs - dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 514. ISSN-0354-3641.

**Tabela 4.** – prikazuje rezultat istraživanja primenom statističke metode i korelacije, odnosa prijavljenih, optuženih i osuđenih lica u 2008. godini u Republici Srbiji po polu

Nasilje u porodici	Prijavljena		Optužena		Osuđena	
	muški	ženski	muški	ženski	muški	ženski
God/2008	3016	260	1798	100	1606	75

Izvor: Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 514. ISSN-0354-3641.<sup>29</sup>

**Grafikon br. 2.** – prikazuje nalaze iz rezultata empirijskog istraživanja i njihove analize u korelaciji iz istraživanog uzorka: prijavljenih, optuženih i osuđenih građana u navedenom periodu



Izvor: Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs , Bilten broj 514. ISSN-0354-3641.<sup>30</sup>

Rezultat istraživanja upućuje nas na zaključak da je vidljiva izrazito pozitivna korelacija gubitka zločina tokom 2008. godine kod broja prijavljenih lica i broja optuženih, koja čini 42% od ukupnog broja prijavljenih. Rezultati istraživanja daju saznanja da je još izraženiji gubitak zločina između broja prijavljenih i broja osuđenih lica, što čini 49% od ukupnog broja prijavljenih lica oba pola. Nešto je povoljnija korelacija gubitka zločina kod broja optuženih i broja osuđenih, koja se kreće u granicama od (12%) ili 88% osuđenih od broja optuženih lica oba pola. Kod osoba ženskog pola (vidi tabelu, 3 i 4, grafikon, 2) kada se metodom korelacije istražuju prikupljeni podaci, nalaz ukazuje da je kod odnosa prijavljenih i osuđenih osoba gubitak zločina na granici od 72%, odnosno (75 od 260) (vidi tabelu 3 i 4, grafikon 2), dakle presuđeno je samo u 28% slučajeva od broja podnetih krivičnih prijava.

<sup>29</sup> Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs - dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 514. ISSN-0354-3641.

<sup>30</sup> Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs - dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 514. ISSN-0354-3641.

**Tabela 5.- prikazuje gubitak zločina u korelaciji podnetih prijava, optužnica i presuda u istraživanom periodu-prijavljena, optužena i osuđena lica u 2009. godini**

Naziv krivičnog dela	Prijavljena	Optužena	Osuđena
Nasilje u porodici	3384	2115	1850

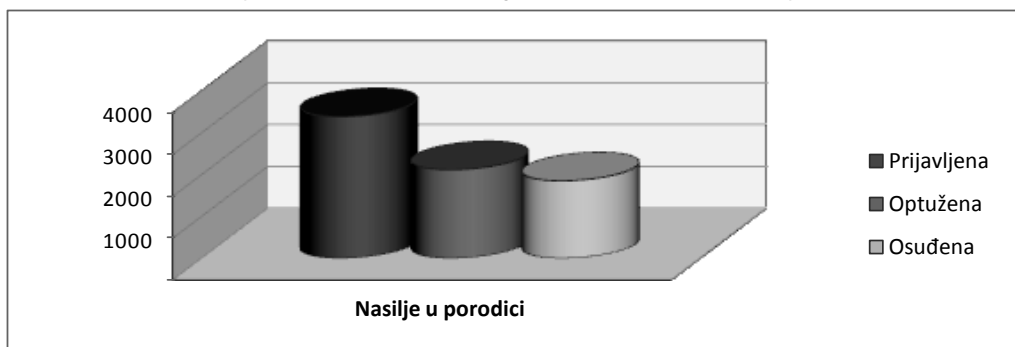
Izvor: Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs , Bilten broj 529. ISSN-0354-3641.<sup>31</sup>

**Tabela 6. – prikazuje rezultat istraživanja gubitka zločina primenom statističke metode i korelacije odnosa prijavljenih, optuženih i osuđenih lica u periodu 2009. godini po polu**

Nasilje u porodici	Prijavljena		Optužena		Osuđena	
	muški	ženski	muški	ženski	muški	ženski
God/2009	3093	291	1979	136	1739	111

Izvor: Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 529. ISSN-0354-3641<sup>32</sup>.

**Grafikon br. 3. – prikazuje nalaze iz rezultata empirijskog istraživanja i njihove analize u korelaciji iz istraživanog uzorka: prijavljenih, optuženih i osuđenih građana u navedenom periodu**



Izvor: Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 529. ISSN-0354-3641.<sup>33</sup>

Iz nalaza istraživanja uočava se gubitak zločina i izrazito negativna korelacija broja prijavljenih lica i broja optuženih za izvršenje delikta nasilje u porodici,

<sup>31</sup> Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs - dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 529. ISSN-0354-3641.

<sup>32</sup> Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs - dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 529. ISSN-0354-3641.

<sup>33</sup> Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs - dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 529. ISSN-0354-3641.



koja čini 38% od ukupnog broja prijavljenih lica oba pola tokom 2009. godine. Nadalje, rezultati istraživanja daju saznanja da je još izraženija negativna korelacija između broja prijavljenih i broja osuđenih lica, što čini 45% od ukupnog broja prijavljenih. Nešto je povoljnija korelacija broja optuženih i broja osuđenih lica koja se kreće u granicama od 87,4% osuđenih od broja optuženih, (vidi tabelu 5 i 6, grafikon 3) odnosno (1850 od 2115). Nalaz iz istraživanja upućuje da je gubitak zločina kada je izvršilac osoba ženskog pola 62%, odnosno (111 od 291) (vidi tabela 5 i 6, grafikon 3).

**Tabela 7.** – prikazuje statistički odnos broja podnetih prijava, optužnica i presuda u istraživanom periodu-prijavljena, optužena i osuđena lica u 2010. godini

Naziv krivičnog dela	Prijavljena	Optužena	Osuđena
Nasilje u porodici	2837	1228	1059

Izvor: Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 546. ISSN-0354-3641.<sup>34</sup>

**Tabela 8.** – prikazuje rezultat istraživanja primenom statističke metode i korelacije odnosa prijavljenih, optuženih i osuđenih lica u 2010. godini po polu

Nasilje u porodici	Prijavljena		Optužena		Osuđena	
	muški	ženski	muški	ženski	muški	ženski
God/2010	2619	218	1159	69	1004	55

Izvor: Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 546. ISSN-0354-3641.<sup>35</sup>

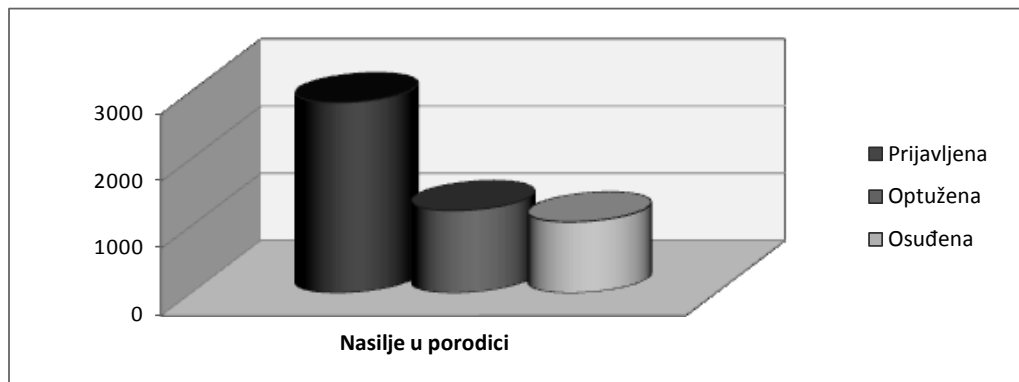
Analizom rezultata istraživanja za period 2010. godine uočava se gubitak zločina kod broja prijavljenih lica i broja optuženih za krivično delo nasilje u porodici, što čini 57% od ukupnog broja podnetih krivičnih prijava, a u odnosu prijavljeni i osuđeni gubitak zločina je na granici od 63%, oba pola. Nalazi istraživanja daju saznanja, da je takođe izražen gubitak zločina između broja prijavljenih i broja osuđenih lica muškog pola, što čini 62% od ukupnog broja podnetih krivičnih prijava protiv osoba muškog pola. Nešto je povoljnija korelacija i manji gubitak zločina od broja optuženih i broja osuđenih lica koja se kreće u granicama (14%) odnosno 87% osuđenih ili (1004 od 1159) (v. tabela 7 i 8, grafikon 4). Kao i u prethodnim godinama istraživanog perioda vidljiv je gubitak zločina u korelaciji podnetih krivičnih prijava za krivično delo nasilje u porodici

<sup>34</sup> Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs – dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 529. ISSN-0354-3641.

<sup>35</sup> Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs – dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 529. ISSN-0354-3641.

protiv osoba ženskog pola, sa brojem presuđenih, koji se nalazi na nivou od 75% odnosno (55 od 218) (v. tabela 7 i 8, grafikon 4).

**Grafikon br. 4.** – prikazuje gubitak zločina iz nalaze empirijskog istraživanja i njihove analize u korelaciji iz istraživanog uzorka: prijavljenih, optuženih i osuđenih građana u navedenom periodu



**Izvor:** Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 546. ISSN-0354-3641.<sup>36</sup>

**Tabela 9.** – prikazuje statistički odnos broja podnetih prijava, optužnica i presuda u istraživanom periodu-prijavljena, optužena i osuđena lica u 2011. godini.

Naziv krivičnog dela	Prijavljena	Optužena	Osuđena
Nasilje u porodici	3550	1918	1616

**Izvor:** Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 558. ISSN-0354-3641.<sup>37</sup>

**Tabela 10.** – prikazuje rezultat istraživanja primenom statističke metode i korelacije, odnosa prijavljenih, optuženih i osuđenih lica u 2011. godini u Republici Srbiji po polu

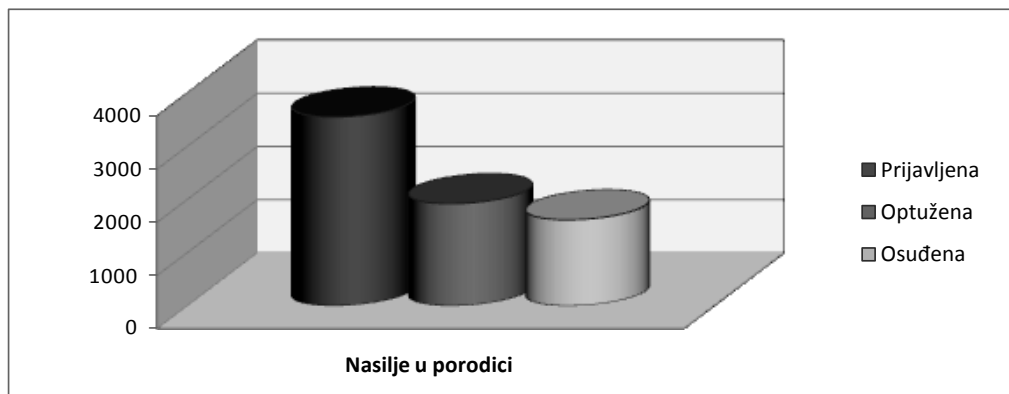
Nasilje u porodici	Prijavljena		Optužena		Osuđena	
	muški	ženski	muški	ženski	muški	ženski
Pol						
God/2011	3268	282	1819	109	1535	81

**Izvor:** Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 558. ISSN-0354-3641

<sup>36</sup> Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs – dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 529. ISSN-0354-3641.

<sup>37</sup> Izvor-Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs- dostupan 05. 03. 2017. godine. Bilten broj 558. ISSN-0354-3641

**Grafikon br. 5.** – prikazuje nalaze gubitka zločina iz empirijskog istraživanja i njihove analize u korelaciji iz istraživanog uzorka: prijavljenih, optuženih i osuđenih građana u navedenom periodu



**Izvor:** Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 558. ISSN-0354-3641

U 2011. godini uočava se izraziti gubitak zločina i negativna korelacija između broja prijavljenih i optuženih lica, koji čini 56%. Daljom analizom se primećuje da rezultati istraživanja daju saznanja da je izražen gubitak zločina između broja prijavljenih i broja osuđenih lica muškog pola, što čini 53% od ukupnog broja prijavljenih za izvršenje delikta nasilje u porodici. Nešto je povoljnija korelacija ali još uvek negativna i vidljiv gubitak zločina od broja optuženih i broja osuđenih lica koja se kreće u granicama od (15%) ili 85% osuđenih od broja optuženih (v. tabela 9 i 10, grafikon 5). Izražena gubitka zločina iz nalaza naročito je vidljiva kod osoba ženskog pola gde je odnos broja prijavljenih za izvršenje krivičnog dela nasilje u porodici u odnosu na broj presuđenih na nivou od 71% odnosno (81 od 282) (v. tabela 9, 10, grafikon 5). Sa druge strane takođe iz nalaza uočavamo da je kod osoba muškog pola gubitak zločina značajno manji nego kod osoba ženskog pola i nalazi se na 53% odnosno (1535 od 3268) (v. tabela 9 i 10, grafikon 5).

**Tabela 11.** – prikazuje gubitak zločina između podnetih prijava, optužnica i presuda u istraživanom periodu-prijavljena, optužena i osuđena lica u 2012. godini

Naziv krivičnog dela	Prijavljena	Optužena	Osuđena
Nasilje u porodici	3624	1827	1472

**Izvor:** Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 576. ISSN-0354-3641<sup>38</sup>

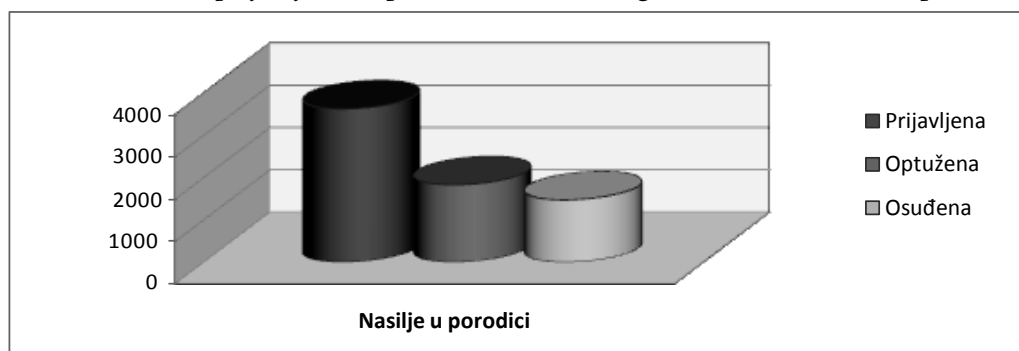
<sup>38</sup> Izvor-Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs – dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 576. ISSN-0354-3641

**Tabela 12.** – prikazuje rezultat istraživanja primenom statističke metode i korelacije, odnosa prijavljenih, optuženih i osuđenih lica u 2012. godini u prema polu

Nasilje u porodici	Prijavljena		Optužena		Osuđena	
Pol	muški	ženski	muški	ženski	muški	ženski
God/2012	3310	314	1717	110	1396	76

**Izvor:** Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 576. ISSN-0354-3641<sup>39</sup>

**Grafikon br. 6.-** prikazuje nalaze iz rezultata empirijskog istraživanja i njihove analize i rasprave, u korelaciji iz istraživanog uzorka: prijavljenih, optuženih i osuđenih građana u navedenom periodu



**Izvor:** Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 576. ISSN-0354-3641<sup>40</sup>

Korelacijom dobijenih nalaza iz istraživanja uočava se da je gubitak zločina u periodu 2012. godine na granici od 51% od ukupnog broja prijavljenih-podne-  
tih krivičnih prijava za izvršenje krivičnog dela nasilje u porodici i broja osuđe-  
nih lica oba pola. Iz nalaza istraživanja može se izvesti zaključak, da je izražen  
gubitak zločina od 59% i negativna korelacija između broja prijavljenih i broja  
osuđenih lica oba pola. Nešto je manji gubitak zločina u odnosu broja optuženih  
i osuđenih lica oba pola i nalazi se na granici od 28% odnosno (72% osuđenih)  
ili (1472 od 1827) (v. tabela 11 i 12, grafikon 6). Uočavamo da se uspeh tužilaštva  
nalazi na nivou od 81% od broja optuženih (v. tabela 11 i 12, grafikon 6). Nalaz  
ukazuje da je gubitak zločina izraženiji kod osoba ženskog pola gde je broj osu-  
đenih na osnovu broja prijavljenih kao izvršilaca krivičnog dela nasilje u porodici  
na granici od 76% ili (76 od 314) (v. tabela 11 i 12, grafikon 6). Dakle, kod osoba

<sup>39</sup> Izvor-Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs – dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 576. ISSN-0354-3641

<sup>40</sup> Izvor-Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs – dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 576. ISSN-0354-3641

ženskog poja tok istraživanog perioda od broja prijavljenih presudi se samo 24%. Kod osoba muškog pola rezultat istraživanja ukazuje da je gubitak zločina znatno niži i nalazi se na granici od 58% ili (1398 od 3310)/(v. tabela 11 i 12, grafikon 6).

**Tabela 13.** – prikazuje gubitak zločina između podnetih prijava, optužnica i presuda u istraživanom periodu-prijavljena, optužena i osuđena lica u 2013. godini

Naziv krivičnog dela	Prijavljena	Optužena	Osuđena
Nasilje u porodici	3782	2024	1532

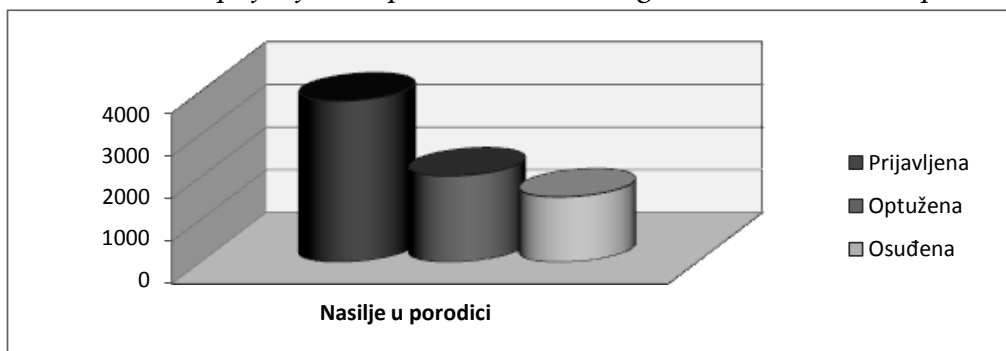
Izvor: Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 588. ISSN-0354-3641.<sup>41</sup>

**Tabela 14.** – prikazuje rezultat istraživanja primenom statističke metode i korelacije, odnosa prijavljenih, optuženih i osuđenih lica u 2013. godini u prema polu

Nasilje u porodici	Prijavljena		Optužena		Osuđena	
	muški	ženski	muški	ženski	muški	ženski
God/2013	3421	361	1887	137	1451	81

Izvor: Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 588. ISSN-0354-3641.<sup>42</sup>

**Grafikon br. 7.** – prikazuje nalaze iz rezultata empirijskog istraživanja i njihove analize i rasprave, u korelaciji iz istraživanog uzorka: prijavljenih, optuženih i osuđenih građana u navedenom periodu



Izvor: Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 588. ISSN-0354-3641.<sup>43</sup>

<sup>41</sup> Izvor-Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs – dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 588. ISSN-0354-3641.

<sup>42</sup> Izvor-Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs – dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 588. ISSN-0354-3641.

<sup>43</sup> Izvor-Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs – dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 588. ISSN-0354-3641.

Korelacijom dobijenih nalaza iz istraživanja uočava se da je gubitak zločina u periodu 2013. godine na granici od 59,50% od ukupnog broja prijavljenih-podnetih krivičnih prijava za izvršenje krivičnog dela nasilje u porodici i broja osuđenih lica oba pola. Nešto je manji gubitak zločina u odnosu broja optuženih i osuđenih lica oba pola i nalazi se na granici od 24,31% odnosno (75,69% osuđenih) ili (1532 od 2024) (v. tabela 13 i 14, grafikon 7). Uočavamo, da se uspeh tužilaštva nalazi na nivou od 76% od broja optuženih (v. tabela 13 i 14, grafikon 7). Nalaz ukazuje da je gubitak zločina izraženiji kod osoba ženskog pola gde je broj osuđenih na osnovu broja prijavljenih kao izvršilaca krivičnog dela nasilje u porodici na granici od 77,57% ili (81 od 361) (v. tabela 13 i 14, grafikon 7). Dakle, kod osoba ženskog pola tok istraživanog perioda od broja prijavljenih presudi se samo 23,43%. Kod osoba muškog pola rezultat istraživanja ukazuje da je gubitak zločina znatno niži i nalazi se na granici od 51,59% ili (1451 od 3421)/(v. tabela 13 i 14, grafikon 7).

**Tabela 15.** – prikazuje gubitak zločina između podnetih prijava, optužnica i presuda u istraživanom periodu-prijavljena, optužena i osuđena lica u 2014. godini

Naziv krivičnog dela	Prijavljena	Optužena	Osuđena
Nasilje u porodici	3642	1765	1561

Izvor: Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 603. ISSN-0354-3641<sup>44</sup>

**Tabela 16.** – prikazuje rezultat istraživanja primenom statističke metode i korelacije, odnosa prijavljenih, optuženih i osuđenih lica u 2014. godini u prema polu

Nasilje u porodici	Prijavljena		Optužena		Osuđena	
	muški	ženski	muški	ženski	muški	ženski
God/2014	3295	347	1667	158	1463	98

Izvor: Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 603. ISSN-0354-3641<sup>45</sup>

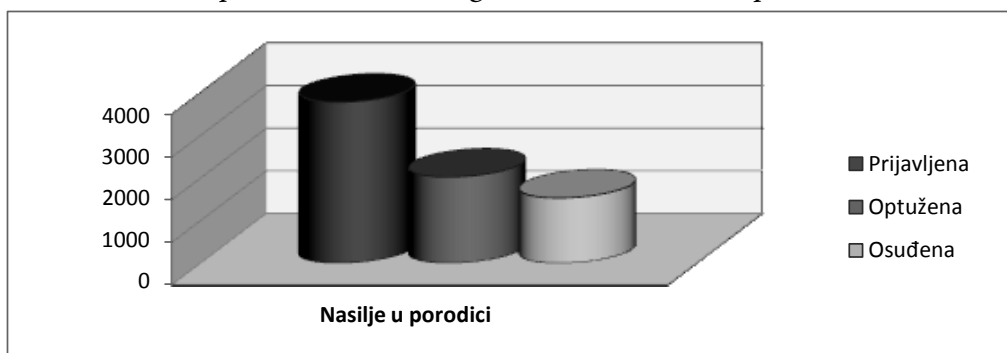
Korelacijom dobijenih rezultata iz istraživanja uočava se da je gubitak zločina u periodu 2014. godine na granici od 57,14% od ukupnog broja prijavljenih-podnetih krivičnih prijava za izvršenje krivičnog dela nasilje u porodici i broja osuđenih lica oba pola. Nalazi dalje upućuju na zaključak da je manji gubitak zločina u odnosu broja optuženih i osuđenih lica oba pola i nalazi se na granici od 11,56% odnosno (88,44% osuđenih) ili (1561 od 3642) (v. tabela 11 i 12, grafikon

<sup>44</sup> Izvor-Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs – dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 603. ISSN-0354-3641

<sup>45</sup> Izvor-Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs – dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 603. ISSN-0354-3641

6). Uočavamo da se uspeh tužilaštva nalazi na nivou od 88,44% od broja optuženih (v. tabela 15 i 16, grafikon 8). Nadalje, rezultat istraživanja ukazuje da je gubitak zločina izraženiji kod osoba ženskog pola gde je broj osuđenih na osnovu broja prijavljenih kao izvršilaca krivičnog dela nasilje u porodici na granici od 71,76% ili (98 od 347) (v. tabela 15 i 16, grafikon 8). Dakle, kod osoba ženskog pola tokom istraživanog perioda od broja prijavljenih presudi se samo 28,24%. Kod osoba muškog pola rezultat istraživanja ukazuje da je gubitak zločina znatno niži i nalazi se na granici od 55,56% ili (1463 od 3295)/(v. tabela 15 i 16, grafikon 8).

**Grafikon br. 8.-** prikazuje nalaze iz rezultata empirijskog istraživanja i njihove analize i rasprave, u korelaciji iz istraživanog uzorka: prijavljenih, optuženih i osuđenih građana u navedenom periodu



**Izvor:** Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 603. ISSN-0354-3641<sup>46</sup>

**Tabela 17. –** prikazuje gubitak zločina između podnetih prijava, optužnica i presuda u istraživanom periodu-prijavljena, optužena i osuđena lica u 2015. godini

Naziv krivičnog dela	Prijavljena	Optužena	Osuđena
Nasilje u porodici	5040	2014	1778

**Izvor:** Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 617. ISSN 0354-3641.<sup>47</sup>

<sup>46</sup> Izvor-Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs – dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 603. ISSN-0354-3641.

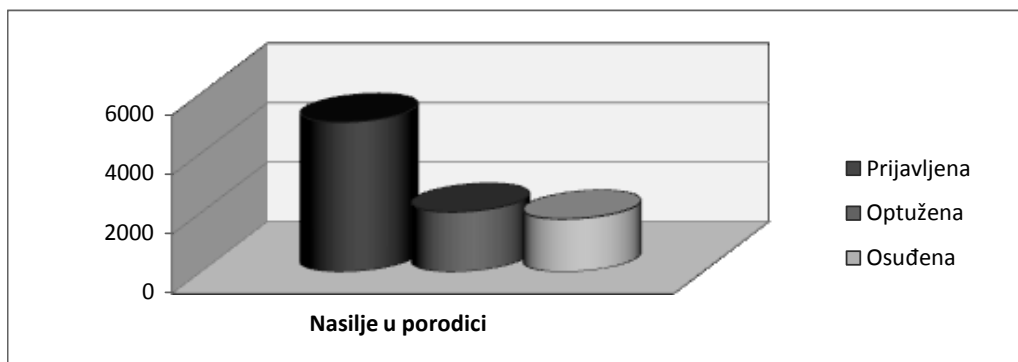
<sup>47</sup> Izvor- Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs - dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 617. ISSN 0354-3641

**Tabela 18.** – prikazuje rezultat istraživanja primenom statističke metode i korelacije, odnosa prijavljenih, optuženih i osuđenih lica u 2015. godini u prema polu

Nasilje u porodici	Prijavljena		Optužena		Osuđena	
Pol	muški	ženski	muški	ženski	muški	ženski
God/2015	4562	478	1992	122	1697	81

Izvor: Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 617. ISSN 0354-3641<sup>48</sup>

**Grafikon br. 9.** – prikazuje nalaze iz rezultata empirijskog istraživanja i njihove analize i rasprave, u korelaciji iz istraživanog uzorka: prijavljenih, optuženih i osuđenih građana u navedenom periodu



Izvor: Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs Bilten broj 617. ISSN 0354-3641.

Korelacijom nalaza iz istraživanja uočava se da je gubitak zločina u periodu 2015. godine na granici od 64,73% od ukupnog broja prijavljenih-podnetih krivičnih prijava za izvršenje krivičnog dela nasilje u porodici i broja osuđenih lica oba pola. Istraživanje pokazuje da se gubitak zločina u odnosu broja optuženih i osuđenih lica oba pola nalazi na granici od 11,72% odnosno (88,28% osuđenih) ili (1778 od 2014) (v. tabela 17 i 18, grafikon 8). Uočavamo da se uspeh tužilaštva nalazi na nivou od 88,28% od broja optuženih (v. tabela 17 i 18, grafikon 8). Gubitak zločina je izraženiji je kod osoba ženskog pola gde je broj osuđenih na osnovu broja prijavljenih kao izvršilaca krivičnog dela nasilje u porodici na granici od 83,06% ili (81 od 478) (v. tabela 17 i 18, grafikon 8). Dakle, kod osoba ženskog poja tok istraživanog perioda od broja prijavljenih presudi se samo 16,94%. Kod osoba muškog pola rezultat istraživanja ukazuje da je gubitak zločina znatno niži i nalazi se na granici od 62,81% ili (1697 od 4562), dok je broj osuđenih na nivou od 37,19%. (v. tabela 17 i 18, grafikon 6).

<sup>48</sup> Izvor - Republički zavod za statistiku, stat.gov.rs – dostupan 07. 02. 2017. godine. Bilten broj 617. ISSN 0354-3641



## 5. Zaključno razmatranje

Nalazi empirijskog i teorijskog istraživanju nedvosmisleno upućuju da je gubitak zločina kod krivičnog dela nasilje u porodici veoma izražen, da se nalazi u posmatranom periodu istraživanja na prostoru Republike Srbije, na srednjoj vrednosti od 45% do 53%. Dakle više od polovine podnetih krivičnih prijava, koje podnesu organi otkrivanja stavljajući osobi (građaninu) na teret izvršenje krivičnog dela nasilje u porodici ne bude obuhvaćeno optužnicom.

Kada se analiziraju rezultati istraživanja do kojih se došlo uočava se da je gubitak zločina izraženiji kada su u pitanju osobe ženskog pola, naročito u korelaciji broja podnetih krivičnih prijava za izvršenje krivičnog dela nasilje u porodici i broja presuda koje su donete kao osuđujuće.

Iz rezultata se nameće zaključak koji se može posmatrati i kao predlog za budući rad pravosudnog sistema, kojim se nesporno može ukazati na potrebu poboljšanja kvaliteta dokaznog materijala kojim se osobi stavlja na teret izvršenje krivičnog dela nasilje u porodici. To se naročito može uputiti organima otkrivanja a u manjoj meri i organima progona, jer se negativna korelacija kod gubitku zločina u odnosu na broj podignutih optužnica i broj presuda nalazi na nivou srednje vrednosti gubitka zločina od 14% do 23% posto što se ne može smatrati kvalitetnim radom ovih organa.

Analizirana korelacija učešća osoba po polu u izvršenju krivičnog dela nasilje u porodici, ukazuje da je ovaj procenat višestruko izraženiji na strani muškog pola koji je na srednjoj vrednosti između pet do šest puta više u odnosu na ženski pol.

Generalnim zaključkom koji je kompatibilan sa postavljenom hipotezom, može se izneti stanovište na osnovu rezultata istraživanja; da je gubitak zločina /u korelaciji broja podnetih krivičnih prijava i podignutih optužnica protiv počinioca kod krivičnog dela nasilje u porodici na prostoru Republike Srbije, izrazito visok, da se nalazi na srednjoj vrednosti od 45, 48 % posto ili (10 481 optuženih od 19 221 prijavljenih); da je gubitak zločina u korelaciji broja podnetih krivičnih prijava protiv građanina za izvršenje krivičnog dela nasilje u porodici i broja presuđenih od strane suda u izrazito negativnoj korelaciji i nalazi se na srednjoj vrednosti od 56,81% posto ili (13861 presuđenih od 31 685 prijavljenih građana); da je gubitak zločina u korelaciji odnosa optuženih i presuđenih na nivou srednje vrednosti od 14,88% posto ili (13861 osuđenih od 16284 optuženih); da je ovakav visok procenat gubitaka zločina neprihvatljiv iz etičkog, pravnog i drugih aspekata.

## 6. Literatura

- Angela Browne (1987): *When Bettered Woman Kill*, New York.
- Doob Dollard and Mower Miller (1961): *Frustration and Aggression*, University of Cologne. Ђорђе Игњатовић (2007): *Криминологија, Досије*, Београд.
- Ђорђе Игњатовић (2002) *Криминолошки аспекти насиља*, Институт за криминолошка и социолошка истраживања, Београд.
- Michael Jonson and Kathleen Ferraro (2000): *Research on domestic vilence in 1990s: Making distinctions*, *Journal of Marriage and the Family*, Volumen 62, Issue 4.
- Andrew Karmen (2004): *Crime Victims: An Introduction to Victimology*, eighth edition, Belmont, 2004.
- David Krech and Richard Crutehfield (2010): *General Psychology*, MeGram-Hill, New York, Volumen 42, issue 4.
- Љубиша Лазаревић (2002): *Деликти насиља – кривичноправни аспект*, Београд.
- Марија Лукић, Слађана Јовановић (2001): *Насиље у породици-насиље у присуству власти*, Београд.
- Edwin Sutherland and Donald Cressey, David Luckenbill (1992): *Principles of Criminology*, eleventh edition, Maryland.
- Wiwiam Straus, Norbert Steiner, Richard Gelles (2009): *Violence in the America Family-Behind Closed Doors*, New Jersey.
- Кривични законик РС, („Сл. гласник РС“, бр. 85/2005, 88/2005 – испр., 107/2005 – испр., 72/2009, 111/2009, 121/2012 и 104/2013).
- Породични закон РС, („Сл. гласник РС“, бр. 18/2005 и 72/2011 – др. закон).
- Републички статистички завод, [stat.gov.rs](http://stat.gov.rs) (pristupljeno sajtu 07. 02. 2017-Bilteni 588, 603, 617).

## FAMILY VIOLENCE – FROM CRIMINAL CHARGES TO A VERDICT IN THE REPUBLIC OF SERBIA

*In the research work the authors indicate to the fact that the domestic violence is a very complex criminology, criminalistics and legal phenomenon. The number of criminal charges for the domestic violence is in the negative correlation with the number of accused and convicted persons. The results in this work confirm the fact that it has not been the right view of authors and professional practice presents for more than seventy years in Serbia that the illumination of crimes, as the model of work, is useful or effective. In order to obtain the findings about the negative correlation between the reported, accused and convicted persons, in this research we have used the statistics method, the method of content analysis, comparisons, correlations, deductions and inductions as well as descriptions and synthesis by which the goal of the research has been achieved – to notice and recognize the loss of crimes in the domestic violence.*

**Keywords:** *criminal charges, accused, convicted, family violence, loss of crimes*



Pregledni naučni članak

Primljen 12.04.2017.

Odobren 13.07.2017.

## PERSPEKTIVE MIRNOG REŠAVANJA RADNIH SPOROVA U REPUBLICI SRBIJI

*Ovaj rad nastoji da analizira perspektive mirnog rešavanja radnih sporova u Republici Srbiji i da odgovori na osnovna pitanja koja se tiču ove oblasti, na naučno validan način. Radom su obuhvaćeni i obrađeni metodi mirnog rešavanja radnih sporova u Republici Srbiji, način realizacije u pravnom sistemu, s posebnim osvrtom na aktivnosti i rezultate rada Republičke agencije za mirno rešavanje radnih sporova. Polazne hipotetičke tvrdnje da sa povećanjem poverenja u institut mirnog rešavanja radnih sporova rastu i izgledi za mirno razrešavanje, testirane su empirijskim istraživanjem. U poslednjem poglavlju rada analizirani su i prikazani rezultati istraživačkog procesa, sprovedenog tokom druge polovine 2016.godine. Istraživanjem je obuhvaćeno 330 ispitanika, različitog obrazovnog i drugog profila, u cilju potpunijeg sagledavanja i preispitivanja zasnovanosti i održivosti postavljenih hipoteza. Autor analizira i prikazuje dobijene rezultate.*

**Ključne reči:** spor, radni, individualni, kolektivni, mirno rešavanje, metodi, arbitraža, mirenje, Agencija.

---

\* Republička agencija za mirno rešavanje radnih sporova, Srbija.  
E-mail: ivica.lazovic@ramrrs.gov.rs

## 1. Uvod

Mirno rešavanje radnih sporova u Republici Srbiji, u današnje vreme, se odvija u skladu sa dva ključna propisa, Zakonom o radu i Zakonom o mirnom rešavanju radnih sporova. Kolektivni radni sporovi se mogu rešavati i u skladu sa pravilima utvrđenim kolektivnim ugovorima, a zlostavljanje na radu se može rešavati, pored pravila i principa utvrđenih Zakonom o mirnom rešavanju radnih sporova, i na način propisan Zakonom o sprečavanju zlostavljanja na radu. Pravila koja su utvrđena Zakonom o radu se razlikuju od pravila utvrđenih Zakonom o mirnom rešavanju radnih sporova, te je potrebno sagledati oba ova propisa, ali i istorijski razvoj ideje mirnog rešavanja radnih sporova.

Takođe, mirno rešavanje radnih sporova u pravnom sistemu Republike Srbije egzistira preko 10 godina, te stečena iskustva u njihovom rešavanju na miran, institucionalan i formalizovan način, nisu mala, bez obzira na činjenicu da je ključna institucija za rešavanje ovih sporova Republička agencija za mirno rešavanje radnih sporova osnovana tek krajem 2004. godine i da su miritelji i arbitri faktički počeli sa radom početkom 2005. godine. Ipak, broj sudskih postupaka je daleko veći u odnosu na broj pokušaja mirnih rešavanja radnih sporova, pa je upitno gde leže razlozi za navedeno. U međuvremenu, vršeno je više istraživanja vezanih za ostvarene rezultate, uočene nedostatke u važećoj regulativi, dalje pravce razvoja i unapređivanja metoda i instrumenata mirnog rešavanja radnih sporova u našoj zemlji, ali bez dubljeg i sveobuhvatnog sagledavanja stanja stvari.

Iako su navedena istraživanja jako korisna, njihovi dometi su limitirani činjenicom da su vršena za svakodnevne potrebe, uglavnom na naučno neutemeljen način, odnosno na način koji ne podrazumeva primenu odgovarajućih naučnih metoda i instrumenata. Samim tim, potrebna su šira, dublja i svestranija istraživanja, kako bi se predmetna materija sagledala, analizirala i pojasnila na prihvatljiv, proverljiv i naučno zasnovan način, u interesu socijalnih partnera i društva u celini. Naravno, i u interesu daljeg razvoja i unapređivanja radno-pravne regulative, teorije i prakse u našoj zemlji.

U ovom radu polazimo od osnovne hipotetičke tvrdnje da što je poverenje u Republičku agenciju za mirno rešavanje radnih sporova i njene miritelje i arbitre veće, to su i izgledi za mirno rešavanje radnih sporova u Republici Srbiji veći i izvesniji. Osnovnu hipotezu operacionalizujemo preko sledećih hipotetičkih tvrdnji: 1) S povećanjem poverenja poslodavaca i zaposlenih u Republičku agenciju za mirno rešavanje radnih sporova i njene miritelje i arbitre, povećavaju se i izgledi za mirno rešavanje individualnih radnih sporova; 2) S povećanjem poverenja poslodavaca i zaposlenih, odnosno udruženja poslodavaca i sindikata u Republičku agenciju za mirno rešavanje radnih sporova i njene miritelje i arbitre, povećavaju se i izgledi za mirno rešavanje kolektivnih radnih sporova; 3) Poverenje socijalnih partnera u Republičku agenciju za mirno rešavanje radnih sporova

najviše zavisi od rezultata rada miritelja i arbitara; 4) Prednosti mirnog rešavanja radnih sporova umnogome doprinose opredeljivanju strana u sporu za postupak mirnog rešavanja individualnih i kolektivnih radnih sporova, a posredno i jačanju poverenja u Republičku agenciju za mirno rešavanje radnih sporova i njene miritelje i arbitre; 5) Što su odnosi između poslodavaca i zaposlenih, odnosno udruženja poslodavaca i sindikata bolji i stabilniji, to su i pretpostavke za mirno rešavanje radnih sporova veće i izvesnije.

Testiranje zasnovanosti i održivosti navedenih hipoteza izvršeno je pažljivom analizom rezultata istraživanja, koje je sprovedeno tokom 2016. godine. Istraživanjem je obuhvaćeno 330 ispitanika, različitog obrazovnog i drugog profila. Njihovo anketiranje obavljeno je uz pomoć upitnika zatvorenog tipa, prilagođenog predmetu istraživanja i prirodi zadate teme. Istraživanje je sprovedeno u više državnih organa, predstavnika udruženja poslodavaca i sindikata, kako bi se evidentirali i analizirali stavovi predstavnika sve tri strane tripartitnih odnosa u našoj zemlji.

## 2. Mirno rešavanje radnih sporova prema Zakonu o radu

Mirno rešavanje radnih sporova prema Zakonu o radu<sup>1</sup> propisano je članom 13. kojim se kaže da zaposleni neposredno, odnosno preko svojih predstavnika, imaju pravo na udruživanje, učešće u pregovorima za zaključivanje kolektivnih ugovora, mirno rešavanje kolektivnih i individualnih radnih sporova, konsultovanje, informisanje i izražavanje svojih stavova o bitnim pitanjima u oblasti rada.

Takođe, član 239. stav 2. propisuje da sindikat, odnosno udruženje poslodavaca, kome je utvrđena reprezentativnost u skladu sa ovim zakonom, ima, između ostalog, pravo na učešće u rešavanju kolektivnih radnih sporova.

Zakon o radu, nadalje, razrađuje rešavanje sporova u članu 265. koji propisuje da sporna pitanja u primeni kolektivnih ugovora može da rešava arbitraža koju obrazuju učesnici kolektivnog ugovora, u roku od 15 dana od dana nastanka spora, kao i da odluka arbitraže o spornom pitanju obavezuje učesnike, a sastav i način rada arbitraže uređuje se kolektivnim ugovorom. Takođe, isti član propisuje i da učesnici u zaključivanju kolektivnog ugovora mogu pred nadležnim sudom da ostvare zaštitu prava utvrđenih kolektivnim ugovorom.

Zakonom o radu su, dakle, propisana dvojna pravila za rešavanje spornih pitanja i to pravila koja se odnose na rešavanje interesnih i pravila koja se odnose na rešavanje pravnih kolektivnih radnih sporova.<sup>2</sup>

Mogućnost mirnog rešavanja radnih sporova u našem zakonodavstvu uvedena je od 2004. godine. Međutim, treba znati da ona ima dublju predistoriju.

<sup>1</sup> Zakon o radu, *Sl. glasnik RS* br. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13 i 75/14.

<sup>2</sup> Kulić, Ž. (2007): *Industrijski odnosi*, Megatrend univerzitet, Beograd, 369.

Kolektivni ugovori su uvedeni u sistem radnog zakonodavstva Zakonom o osnovnim pravima iz radnog odnosa iz 1989. godine<sup>3</sup>.

Tadašnji kolektivni ugovori su zamenili samoupravne sporazume i društvene dogovore. Između Veća saveza sindikata Jugoslavije i Privredne komore Jugoslavije zaključene su Zajedničke osnove za zaključivanje kolektivnih ugovora. Zajedničke osnove utvrđivale su pitanja koja se uređuju kolektivnim ugovorom, kao što su: uslovi i način zasnivanja radnog odnosa, stupanje na rad i raspoređivanje radnika, radno vreme, odmori i odsustva, obrazovanje radnika, odgovornost radnika, informisanje radnika i učešće u upravljanju i ostvarivanju samoupravnih prava radnika i dr.

Utvrđeni nivo zaključivanja: za teritoriju republike – opšti, za određenu granu, grupu, podgrupu ili delatnost – poseban, za teritoriju opštine, grada ili autonomne pokrajine – poseban, kod poslodavca – pojedinačni.

U Republici Srbiji 1997. godine zaključen je prvi Opšti kolektivni ugovor između Veća Saveza sindikata Srbije, Privredne komore Srbije i Vlade Republike Srbije.

Zaključeno je 39 posebnih kolektivnih ugovora u oblasti privrede - u 16 grana i vanprivrede (javne službe), opšti i posebni kolektivni ugovori su obavezivali sve poslodavce, bez obzira na to da li su bili članovi udruženja poslodavca učesnika u zaključivanju kolektivnih ugovora. Kolektivne ugovore je zaključivao samo jedan sindikat, budući da drugih reprezentativnih sindikata u to vreme još uvek nije bilo.

### **3. Mirno rešavanje radnih sporova prema Zakonu o mirnom rešavanju radnih sporova**

Oblast mirnog rešavanja radnih sporova je u Republici Srbiji detaljnije uređena Zakonom o mirnom rešavanju radnih sporova, koji je donet 2004. godine i kojim je uređen postupak mirnog rešavanja kolektivnih i individualnih radnih sporova, gde je kao individualni radni spor određen spor povodom otkaza ugovora o radu i isplate minimalne zarade, a kao kolektivni radni spor određen je spor povodom zaključivanja, izmena i dopuna ili primene kolektivnog ugovora, ostvarivanja prava na sindikalno organizovanje i štrajk.

Navedenim zakonom je propisano da se rešavanje radnih sporova odvija po postupku koji se bitno razlikuje od postupka i načina propisanog Zakonom o radu.<sup>4</sup>

U prve četiri godine primene Zakon je pokazao nedostatke što je dovelo do njegovih izmena i dopuna 16. decembra 2009. godine. Izmenama i dopunama je proširen spisak kolektivnih i individualnih radnih sporova, tako da se

<sup>3</sup> Zakon o osnovnim pravima iz radnog odnosa, *Sl. list SFRJ*, br. 60/89, 42/90 i *Sl. list SRJ*, br. 42/92, 24/94.

<sup>4</sup> Kulić, Ž. (2007): 370.



pod kolektivnim radnim sporom podrazumeva spor povodom: zaključivanja, izmena i dopuna ili primene kolektivnog ugovora; primene opšteg akta kojim se regulišu prava, obaveze i odgovornosti zaposlenih, poslodavca i sindikata; ostvarivanja prava na sindikalno organizovanje i delovanje; štrajka; ostvarivanja prava na informisanje, konsultovanje i učešće zaposlenih u upravljanju, dok se pod individualnim radnim sporom podrazumeva spor povodom diskriminacije i zlostavljanja na radu, otkaza ugovora o radu i ugovaranja i isplate minimalne zarade, povodom pojedinačnih prava utvrđenih kolektivnim ugovorom, drugim opštim aktom ili ugovorom o radu - naknada troškova za ishranu u toku rada, naknada troškova za dolazak i odlazak sa rada, isplata jubilarne nagrade, isplata regresa za korišćenje godišnjeg odmora.

U pogledu rešavanja individualnih radnih sporova metod koji je ustanovljen Zakonom je postupak arbitraže. Arbitraža je oblik rešavanja sporova u kojima treća nezavisna strana razmatra argumente obe strane u sporu i nakon toga donosi odluku koja je konačna i obavezujuća za strane u sporu.

Kolektivni radni sporovi se rešavaju pred odborom za mirenje, koji čine predstavnici strana u sporu i treća nezavisna strana (miritelj), u kome miritelj samo pruža stručnu pomoć i nema ovlašćenje odlučivanja. Cilj takvog postupka je postizanje stabilnog sporazuma.

Postupak mirnog rešavanja radnih sporova i izbora miritelja i arbitra u postupku je zasnovan na načelu dobrovoljnosti. Članom 18. Zakona, odstupa se od ovog načela i u delatnostima od opšteg interesa, uspostavljen je princip obaveznosti pokretanja i vođenja postupka.

Postupak mirnog rešavanja radnog spora pokreće se podnošenjem predloga Republičkoj agenciji za mirno rešavanje radnih sporova (detaljnije ćemo govoriti o ovoj Agenciji na narednim stranicama). Osnovni elementi koje predlog sadrži jesu: ime, prezime i adresa, odnosno naziv i sedište strana u sporu, kao i predmet spora. Pored predloga, strane u sporu su dužne dostaviti i raspoloživu dokumentaciju koja se odnosi na predmet spora. Predviđeno je da strane u sporu mogu zajednički da podnesu predlog, ali ukoliko to nije slučaj, dalji postupak se nastavlja na način da Agencija dostavlja predlog i dokumentaciju drugoj strani, koja je dužna da se u roku od 3 dana izjasni da li prihvata mirno rešavanje spora. Same strane u sporu sporazumno određuju arbitra, odnosno miritelja u roku od tri dana od dana prihvatanja pojedinačnog predloga, ili ga sporazumno imenuju prilikom zajedničkog podnošenja predloga. Ako strane u sporu sporazumno ne odrede arbitra/miritelja, određuje ga direktor Agencije.

## 5. Uloga Republičke agencije za mirno rešavanje radnih sporova

Republička agencija za mirno rešavanje radnih sporova osnovana je po uzoru na javne službe za mirenje i posredovanje, a posebno na britanski ACAS i američku FMCS, dok je cilj (*ratio legis*) donošenja Zakona o mirnom rešavanju radnih sporova, između ostalog, bio da se afirmišu metodi mirnog rešavanja kolektivnih radnih sporova i smanji učestalost štrajkova.<sup>5</sup>

Osnivanjem Republičke agencije za mirno rešavanje radnih sporova, prvi put u Republici Srbiji stvorene su institucionalne pretpostavke za dalju afirmaciju metoda mirnog rešavanja radnih sporova u našoj zemlji. Zahvaljujući tome, Republika Srbija je napokon dobila instituciju specijalizovanu za rešavanje radnih sporova.<sup>6</sup>

Osnovna ideja Agencija za mirno rešavanje radnih sporova je preventivno delovanje u cilju sprečavanja industrijskih i socijalnih konflikata i promocija socijalnog i industrijskog mira, ali i neposredno angažovanje kada do konflikata dođe.<sup>7</sup>

Republička agencija za mirno rešavanje radnih sporova, kao jedina institucija za mirno rešavanje individualnih i kolektivnih radnih sporova u Republici Srbiji, osnovana je Zakonom o mirnom rešavanju radnih sporova 2004. godine, kako bi obavljala stručne poslove koji se odnose na mirno rešavanje kolektivnih i individualnih radnih sporova, zatim izbor miritelji i arbitara, vođenje imenika miritelja i arbitara, stručno usavršavanje miritelja i arbitara, odlučivanje o izuzeću miritelja i arbitara, vođenje evidencije o postupcima mirnog rešavanja radnih sporova i druge poslove određene zakonom<sup>8</sup>. Sa radom je počela 2005. godine. Pored brojnih prednosti vansudskog rešavanja radnih sporova u odnosu na sudsko (efikasnost, ekonomičnost - strane u sporu ne snose troškove, nepristrasno rešavanje i sl.), kao i dosadašnjih rezultata Agencije u postizanju ciljeva od socijalnog značaja (rasterećenje sudova, unapređivanje socijalnog dijaloga, smanjenje broja štrajkova i sl.), sam rad Agencije je u prvih deset godina rada bio nedovoljno vidljiv i afirmisan u Republici Srbiji.

U desetogodišnjem radu Agencije menjala se vrsta sporova na kojima je akcenat, od povrede prava iz radnog odnosa, do zaštite ličnog i profesionalnog integriteta i prava na dostojanstven rad, dok je u kolektivnim sporovima akcenat na rešavanju sporova u delatnostima od opšteg društvenog značaja. Ovakva promena vrste individualnih sporova dovela je do usložnjavanja rada, kako u Agenciji, tako i arbitara koji rešavaju ove sporove i to pre svega zbog pravne kompleksnosti i specifičnosti ove oblasti, koja zahteva veliko iskustvo, znanje, ali i specifične karakteristike ličnosti arbitara.

<sup>5</sup> Lubarda, B., (2012): *Radno pravo, Rasprava o dostojanstvu na radu i socijalnom dijalogu*, Pravni fakultet, Beograd, 968.

<sup>6</sup> Kulić, Ž. (2007): 333.

<sup>7</sup> Marinković, D, et. al.(eds) (2015): *Enciklopedija industrijskih odnosa*, Službeni glasnik RS, Beograd, 9.

<sup>8</sup> Zakon o mirnom rešavanju radnih sporova *Službeni glasnik RS* br. 125/04 i 104/09.

Iako i individualni radni sporovi imaju veliki značaj, pre svega za učesnike spora, ogroman značaj i ključni zadatak Agencije je uspešno rešavanje kolektivnih radnih sporova, a posebno u delatnostima od javnog značaja. Potencijalni štrajk u preduzećima ove delatnosti donose velike materijalne gubitke, u njima direktno učestvuje veliki broj ljudi i ometa se normalan život, rad i bezbednost građana.

Iako je u svom dosadašnjem radu Agencija uspešno rešila do kraja 2016. godine 14.142 radna spora, prema statističkim podacima, u Srbiji je trenutno u toku oko 40.000 radnih sporova koji se vode pred sudovima. Za razliku od sudskog postupka, koji se pokreće tužbom uz plaćanje sudske takse, ovaj postupak je besplatan za strane u postupku i ne zahteva angažovanje advokata. Dodatna prednost mirnog rešavanja radnog spora je efikasnost, jer je vreme trajanja postupka oročeno na 30 dana, za razliku od sudskog postupka.

Ipak, sve navedeno, čini se, nije dovoljno uticalo na prepoznavanje instituta mirnog rešavanja radnih sporova i rada Agencije kao adekvatne alternative sudskim postupcima, te se otvara prostor za istraživanje razloga za navedeno.

## **6. Uobičajeni metodi mirnog rešavanja radnih sporova**

Kada govorimo o metodama rešavanja radnih sporova i najčešće primenjenim metodama za njihovo rešavanje, moramo imati u vidu da se one razlikuju od vrste spora, da li je kolektivni ili individualni spor u pitanju. Metode na kojima se zasniva rešavanje radnih sporova mogu biti formalne i neformalne<sup>9</sup>. Kada govorimo o neformalnim metodama, imamo u vidu pre svega rešavanje sporova na nivou poslodavca, kao i na višim nivoima njihovog rešavanja, razgovorom i dogovorom, dok formalni metodi podrazumevaju određenu formu i proceduru koja se mora ispoštovati.

Uobičajeni metodi mirnog rešavanja kolektivnih radnih sporova su: mirenje, posredovanje, ispitivanje činjenica, arbitraža.

Primena ovih metoda može biti institucionalizovana formiranjem javnih službi za mirenje i posredovanje i ugovornim putem, koje stvaraju same stranke, odnosno strane u sporu (ugovorni – autonomni metod).

Metodi mirnog rešavanja radnih sporova mogu biti predviđeni zakonskim putem i ugovornim putem između strana u sporu.

## **7. Istraživanje mirnog rešavanja radnih sporova u Republici Srbiji**

Istraživanje je sprovedeno na području grada Beograda, ali i u više gradova u na istoku i zapadu Srbije (zapad: Valjevo, Mionica, Šabac, Ruma, a na istoku: Smederevo, Kovin, Smederevska Palanka, Požarevac, Kostolac). Anketirani su

<sup>9</sup> Kulić, Ž. (2007): 358.

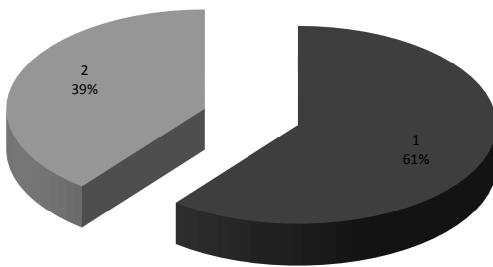
zaposleni različitog obrazovnog, starosnog i drugog profila. Anketiranje je sprovedeno tokom druge polovine 2016.godine, a njime je obuhvaćeno 330 ispitanika, u cilju bližeg i potpunijeg sagledavanja predmeta istraživanja i održivosti postavljenih hipoteza. Istraživanje je sprovedeno i u više državnih organa, među članovima udruženja poslodavaca i sindikata, kako bi se evidentirali i analizirali stavovi predstavnika sve tri strane tripartitnih odnosa u našoj zemlji. Takav pristup pravda se činjenicom da ne postoje pouzdani podaci o stavovima sve tri strane tripartitnih odnosa, te pri takvom stanju stvari, bilo je logično da se proveri šta misle o predmetu istraživanja.

U fazi prikupljanja potrebnih podataka i informacija izvršeno je anketiranje planiranog broja ispitanika. Anketirana su lica s različitim obrazovnim, starosnim i drugim profilom. Nakon toga, izvršena je kvalitativna obrada dobijenih podataka, o čemu svedoče i brojni grafikoni, sadržani u nastavku rada, a sve u cilju potpunije obrade predmetne materije.

Tokom istraživačkog procesa vodilo se računa o tome da među ispitanicima, koliko je to moguće, budu zastupljena podjednako oba pola. Međutim, kao što se iz grafikona br. 1. vidi, 61%, anketiranih činili su muškarci, a 39% njih bile su žene. Racionalan razlog za to ne postoji, ali su jednostavno, muškarci bili brojniji. Kao što se iz grafikona br. 2. vidi, najviše ispitanika, njih 31%, bilo je u starosnoj dobi preko 50 godina života, zatim slede: 34% ispitanika do 30-te godine života, 21% između 41. i 50-te godine i 15% ispitanika sa preko 50 godina života. Istraživački proces ne bi doveo do zadovoljavajućih rezultata da se u njemu nije vodilo računa o obrazovnoj strukturi ispitanika. Kao što se iz grafikona br. 3. vidi, najviše ispitanika je bilo sa završenom srednjom školom, njih 55%, a sa završenom višom školom imali smo 3% ispitanika, dok smo sa završenim fakultetom imali 42% ispitanika.

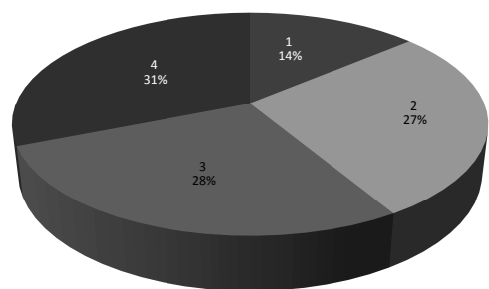
**Grafikon br. 1.**

Prikaz polne strukture ispitanika



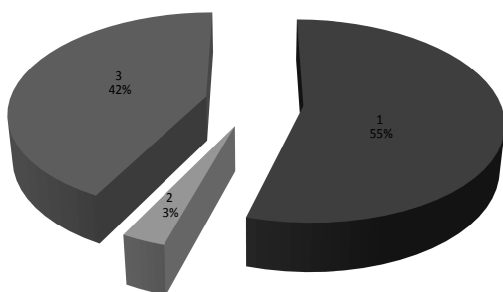
**Grafikon br. 2.**

Prikaz starosne strukture ispitanika

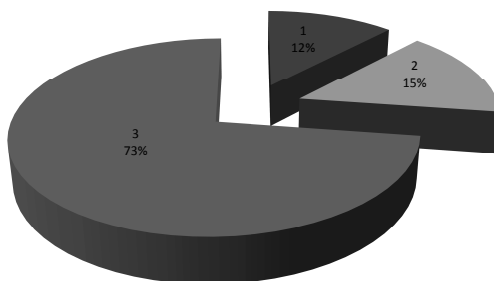


U istraživanju se vodilo računa da budu zastupljeni predstavnici svih socijalnih partnera, kako bi bile zastupljene sve tri strane tripartitnih odnosa u našoj zemlji. Kao što se iz grafikona br. 4. vidi, najviše ispitanika je bilo iz reda sindikata, njih 73%, slede predstavnici poslodavaca sa 15% i predstavnici države sa 12%.

**Grafikon br. 3.**  
Prikaz obrazovne strukture ispitanika



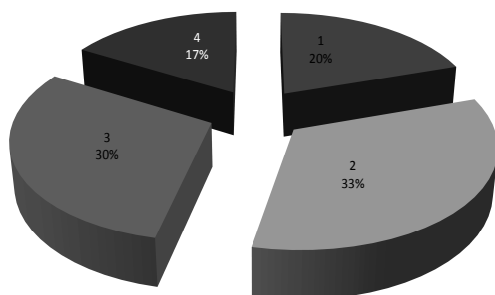
**Grafikon br. 4.**  
Prikaz zastupljenosti socijalnih partnera u istraživanju



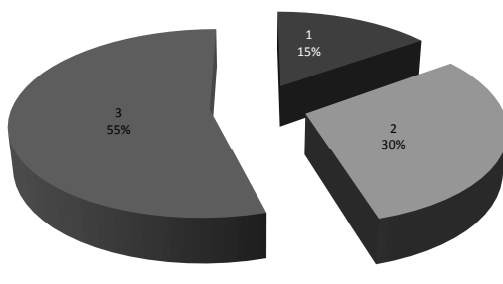
U istraživanju se vodilo računa da budu zastupljeni predstavnici različitog životnog i radnog iskustva stečenog kroz radni staž, te je uzorak u tom smislu bio raznovrstan. Kao što se iz grafikona br. 5. vidi, najviše ispitanika je bilo sa iskustvom od 10 do 20 godina, njih 33%, slede oni sa iskustvom od 20 do 30 godina, njih 30%, zatim slede oni sa iskustvom do 10 godina, kojih je bilo 20% i najiskusnijih sa stažom preko 30 godina je bilo 17%.

U istraživanju se vodilo računa da budu zastupljeni predstavnici različitih regiona, te su za potrebe ovog rada podeljeni na istok i zapad Srbije i Beograd. Kao što se iz grafikona br.6. vidi, najviše ispitanika je bilo iz Beograda, njih 55%, slede oni sa zapada zemlje sa 30%, a zatim slede oni sa istoka zemlje kojih je bilo 20%.

**Grafikon br. 5.**  
Prikaz ispitanika prema radnom stažu



**Grafikon br. 6.**  
Prikaz regionalne strukture



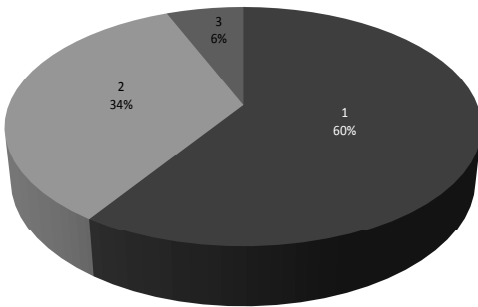
Anketiranje je vršeno pomoću dva upitnika, dizajnirana u skladu s predmetom istraživanja, datim hipotezama i ciljevima istraživanja. Prvi upitnik posvećen je ličnim, porodičnim i drugim prilikama anketiranog. Drugim su obuhvaćena pitanja koja se odnose na stavove, odnosno mišljenje anketiranih osoba o mirnom rešavanju radnih sporova.

Prvo pitanje sadržano u Drugom upitniku glasi: Da li ste upoznati s radom Republičke agencije za mirno rešavanje radnih sporova i sa radom njenih miri-

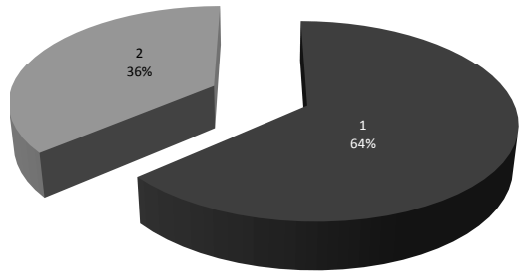
telja i arbitara? Kao što se iz grafikona broj 7. može videti, većina ispitanika, njih 60%, je upoznata sa radom Agencije, dok na drugoj strani, 34% njih sa tim nije upoznato, a svega 6% njih je delimično upoznato.

Drugo pitanje sadržano u Drugom upitniku glasi: Što je poverenje u Republičku agenciju za mirno rešavanje radnih sporova i njene miritelje i arbitre veće, to su i izgledi za mirno rešavanje radnih sporova u Republici Srbiji veći i izvesniji. U stvari, reč je o formulaciji osnovne hipoteze. Kao što se iz grafikona broj 8. može videti, većina ispitanika, njih 64%, smatra potpuno tačnom tvrdnju sadržanu u datom mišljenju. Na drugoj strani, 36% njih takvu tvrdnju smatra delimično tačnom, dok je niko od ispitanika nije smatrao potpuno netačnom.

**Grafikon br. 7.**



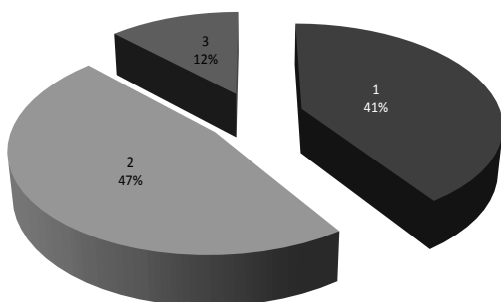
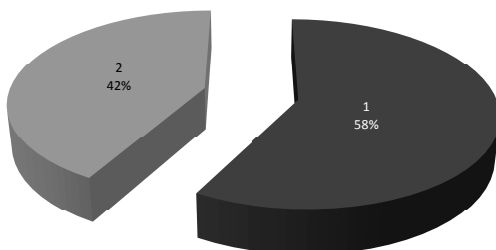
**Grafikon br. 8.**



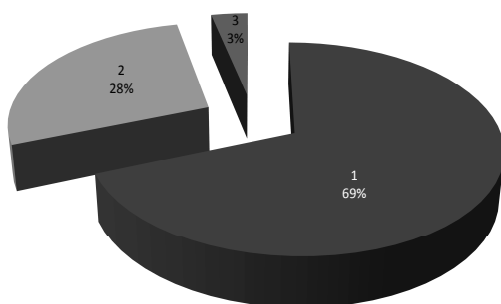
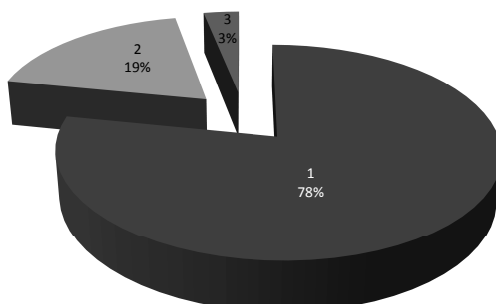
Treće pitanje sadržano u Drugom upitniku glasilo je: Moje poverenje u Republičku agenciju za mirno rešavanje radnih sporova i njene miritelje i arbitre je: veće nego poverenje u sud, isto kao i poverenje u sud i manje nego poverenje u sud. Reč je o pitanju kojim su prikupljene dodatne informacije o održivosti i zasnovanosti osnovne hipoteze. Kao što se iz grafikona broj 11. može videti, većina ispitanika, njih 47% ima poverenje u Agenciju kao i poverenje u sud, a čak 41% njih ima veće poverenje u Agenciju nego u sud, dok svega 12% ima manje poverenje u Agenciju nego u sud.

Četvrto pitanje sadržano u Drugom upitniku definisano je tako da se na osnovu dobijenih odgovora može proceniti poverenje u Republičku agenciju za mirno rešavanje radnih sporova i njene miritelje i arbitre. Reč je o pitanju kojim su prikupljene dodatne informacije o održivosti i zasnovanosti osnovne hipoteze. Kao što se iz grafikona broj 10. može videti, većina ispitanika, njih 58% ima veoma veliko poverenje u Agenciju, 42% ispitanika ima delimično poverenje u Agenciju, dok nije bilo ispitanika koji imaju veoma malo poverenje u rad Agencije.

Sledeće pitanje sadržano u Drugom upitniku definisano je tako da se na osnovu dobijenih odgovora može proceniti poverenje u miritelje i arbitre iz godine u godinu. Kao što se iz grafikona broj 11. može videti, većina ispitanika, njih 69%, smatra da poverenje u miritelje i arbitre iz godine u godinu raste, a na drugoj strani, 35% njih je smatralo da poverenje ostaje isto, dok je 3% smatralo da poverenje opada.

**Grafikon br. 9.****Grafikon br. 10.**

Naredno pitanje sadržano u Drugom upitniku glasi: S povećanjem poverenja poslodavaca i zaposlenih u Republičku agenciju za mirno rešavanje radnih sporova i njene miritelje i arbitre, povećavaju se i izgledi za mirno rešavanje individualnih i kolektivnih radnih sporova. U stvari, reč je o formulaciji druge posebne hipoteze. Kao što se iz grafikona broj 12. može videti, većina ispitanika, njih 78%, smatra potpuno tačnom tvrdnju sadržanu u navedenoj konstataciji, odnosno hipotezi. Na drugoj strani, 19% njih takvu tvrdnju smatra delimično tačnom, a svega 3% njih potpuno netačnom.

**Grafikon br. 11.****Grafikon br. 12.**

Naredno pitanje sadržano u Drugom upitniku definisano je tako da se na osnovu dobijenih odgovora može proceniti poverenje poslodavaca i zaposlenih, odnosno udruženja poslodavaca i sindikata u Republičku agenciju za mirno rešavanje radnih sporova. Reč je o pitanju kojim su prikupljene dodatne informacije o održivosti i zasnovanosti druge posebne hipoteze. Kao što se iz grafikona broj 13. može videti, većina ispitanika, njih 67%, smatra ovu tvrdnju delimično tačnom. Na drugoj strani, 30% njih smatra da je to poverenje veoma veliko, a 3% njih da je veoma malo.

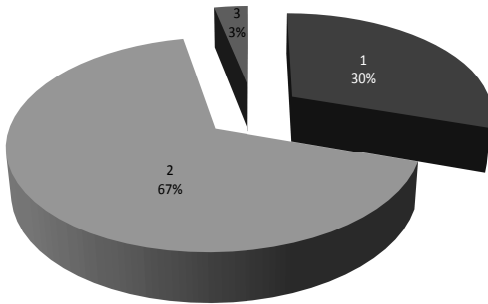
Sledeće pitanje sadržano u Drugom upitniku, definisano je tako da se na osnovu dobijenih odgovora može proceniti poverenje poslodavaca i zaposlenih, odnosno udruženja poslodavaca i sindikata u miritelje i arbitre. Reč je o prikupljanju dodatnih informacija o održivosti i zasnovanosti treće posebne hipoteze.

Kao što se iz grafikona broj 19. može videti, većina ispitanika, njih 65%, smatra ovu tvrdnju delimično tačnom. Na drugoj strani, 28% njih smatra da je to poverenje veoma veliko, a 7% njih da je veoma malo.

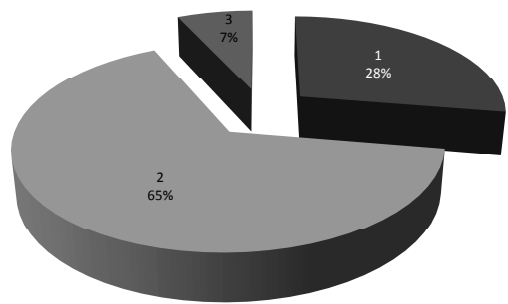
Naredno pitanje sadržano u Drugom upitniku, definisano je tako da se na osnovu dobijenih odgovora može proceniti stav ispitanika o tome šta je rezultiralo poverenjem poslodavaca i zaposlenih u rad Agencije. Reč je o prikupljanju dodatnih informacija o održivosti i zasnovanosti četvrte posebne hipoteze. Kao što se iz grafikona broj 15. može videti, 32% smatra to kao rezultat rada miritelja i arbitara, 19% misli da je to zbog prednosti vezanih za mirno rešavanje radnih sporova, 13% da je rezultat rada Agencije na preveniranju radnih sporova, 11% zbog medijskog praćenja rada Agencije i njenih miritelja i arbitara, 11% zbog podrške nadležnih organa radu Agencije i radu miritelja i arbitara, 8% rezultat rada rukovodećih ljudi Agencije i njenih miritelja i arbitara, 4% rezultat rada rukovodećih ljudi Agencije, 2% rezultat rada stručne službe Agencije.

Naredno pitanje sadržano u Drugom upitniku, definisano je tako da se na osnovu dobijenih odgovora može proceniti stav ispitanika da što su odnosi između poslodavaca i zaposlenih, odnosno udruženja poslodavaca i sindikata bolji i stabilniji, to su i pretpostavke za mirno rešavanje radnih sporova veće i izvesnije. Reč je o prikupljanju informacija o održivosti i zasnovanosti pete posebne hipoteze. Kao što se iz grafikona broj 16. može videti, većina ispitanika, njih 79%, navedenu tvrdnju smatra potpuno tačnom. Na drugoj strani, 21% njih smatra je delimično tačnom, a nijedan ispitanik je ne smatra potpuno netačnom.

**Grafikon br. 13.**



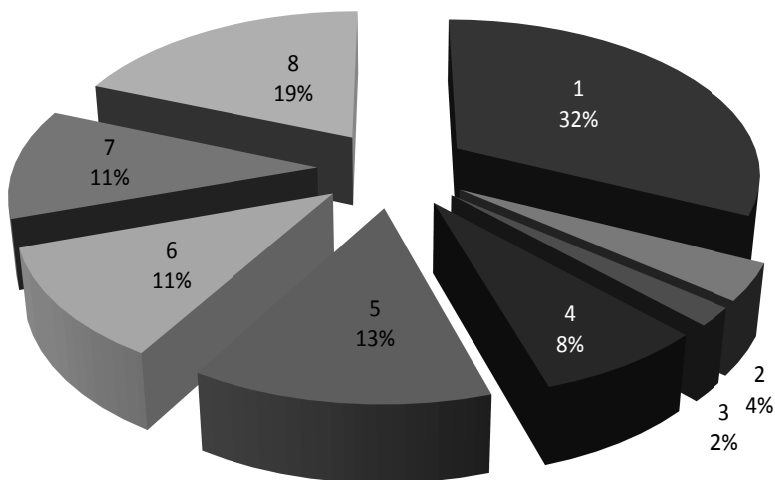
**Grafikon br. 14.**



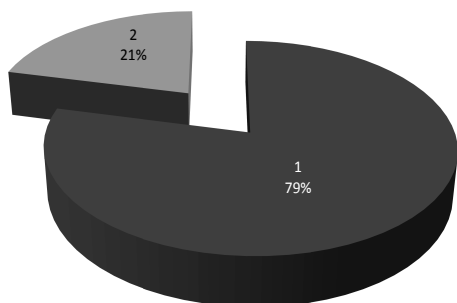
Sledeće pitanje sadržano u Drugom upitniku, definisano je tako da proceni stavove ispitanika prema značaju za socijalne partnere afirmacije rada Republičke agencije za mirno rešavanje radnih sporova i prednosti koje se takvim načinom rešavanja spornih pitanja između poslodavaca i zaposlenih obezbeđuju. Kao što se iz grafikona broj 17. može videti, većina ispitanika, njih 79%, smatra da ima veliki značaj za poslodavce i zaposlene, 12% smatra da ima neznatan značaj za poslodavce i zaposlene, 6% smatra da ima određen značaj, ali samo za poslodavce i njihova udruženja, a 3% smatra da ima određen značaj, ali samo za zaposlene i sindikate.



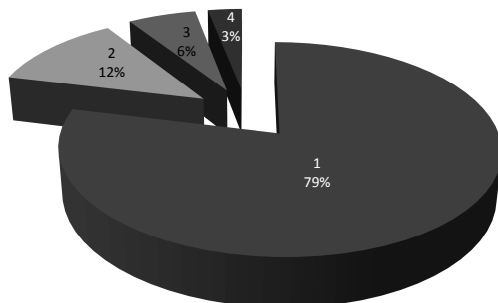
**Grafikon br. 15.**



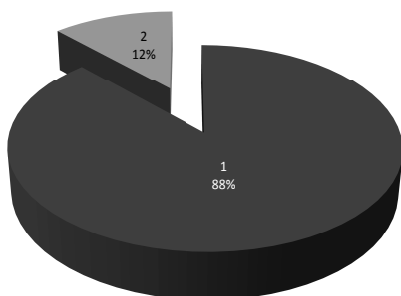
**Grafikon br. 16.**



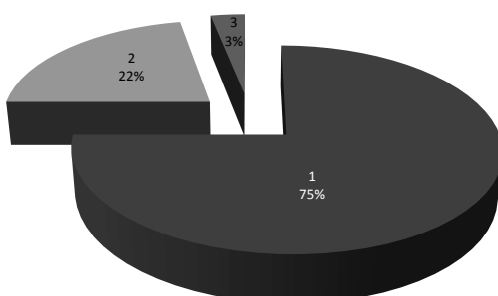
**Grafikon br. 17.**



**Grafikon br. 18.**



**Grafikon br. 19.**



Naredno pitanje sadržano u Drugom upitniku, glasi: Poverenje u Republičku agenciju za mirno rešavanje radnih sporova i njene miritelje i arbitre bilo bi znatno veće da su rezultati njenog rada i rada miritelja i arbitara dostupniji široj javnosti, odnosno da se više radi na njihovoj afirmaciji. Kao što se iz grafi-

kona broj 18. može videti, većina ispitanika, njih 88%, navedenu tvrdnju smatra potpuno tačnom. Na drugoj strani, 12% njih smatra je delimično tačnom, a nijedan ispitanik je ne smatra potpuno netačnom.

Poslednje pitanje sadržano u Drugom upitniku, definisano je tako da se na osnovu dobijenih odgovora može proceniti stav ispitanika o potrebi afirmacije rada Republičke agencije za mirno rešavanje radnih sporova i pojašnjavanja prednosti koje se takvim načinom rešavanja spornih pitanja između poslodavaca i zaposlenih obezbeđuju. Kao što se iz grafikona broj 19. može videti, većina ispitanika, njih 75%, smatra da se na tome mora znatno više raditi, 22% da se mora malo više raditi, a 3% da je na tome dovoljno raditi kao i do sada.

## 8. Zaključna razmatranja

Na osnovu sprovedenog istraživanja i utvrđenih činjenica može se zaključiti da dobijeni rezultati uglavnom potvrđuju zasnovanost i opravdanost postavljene hipoteze. Sve hipoteze su potvrđene, i to u velikoj meri. Takav ishod istraživačkog procesa može se smatrati značajnim za usmeravanje daljih istraživanja u predmetnoj materiji. Osim toga, dobijeni rezultati mogu korisno poslužiti i za detaljnije preispitivanje i unapređivanje postojećeg stanja u oblasti radnih sporova. Polazeći od iznetog, kao i od rezultata dobijenih tokom istraživačkog procesa, a posebno od rezultata dobijenih anketiranjem većeg broja ispitanika, može se zaključiti: 1) da je osnovna hipoteza, od koje se u istraživanju krenulo, najvećim delom potvrđena, s obzirom na to da se 97% anketiranih izjasnilo na način kojim se njena održivost potvrđuje ili delimično potvrđuje; 2) da se s povećanjem poverenja poslodavaca i zaposlenih u Republičku agenciju za mirno rešavanje radnih sporova i njene miritelje i arbitre, povećavaju i izgledi za mirno rešavanje individualnih radnih sporova; 3) da se s povećanjem poverenja poslodavaca i zaposlenih, odnosno udruženja poslodavaca i sindikata u Republičku agenciju za mirno rešavanje radnih sporova i njene miritelje i arbitre, povećavaju i izgledi za mirno rešavanje kolektivnih radnih sporova; 4) da poverenje socijalnih partnera u Republičku agenciju za mirno rešavanje radnih sporova najviše zavisi od rezultata rada miritelja i arbitara; 5) da prednosti mirnog rešavanja radnih sporova umnogome doprinose opredeljivanju strana u sporu za postupak mirnog rešavanja individualnih i kolektivnih radnih sporova, a posredno i jačanju poverenja u Republičku agenciju za mirno rešavanje radnih sporova i njene miritelje i arbitre; 6) da što su odnosi između poslodavaca i zaposlenih, odnosno udruženja poslodavaca i sindikata bolji i stabilniji, to su i pretpostavke za mirno rešavanje radnih sporova veće i izvesnije; 7) da treba obezbediti dodatne pretpostavke, pravne, organizacione, materijalne, tehničke i druge prirode za dalju afirmaciju instituta, odnosno metoda mirnog rešavanja radnih sporova u Republici Srbiji, kako bi se sporna pitanja između poslodavaca i zaposlenih više nego

do sada rešavala mirnim putem, u interesu svih subjekata društva; 8) da se institutu mirnog rešavanja radnih sporova u našoj zemlji mora posvetiti veća pažnja, zbog čega je veoma važno da se svakim danom stvaraju neophodne pretpostavke za njegovo dalje obogaćivanje i unapređivanje, u interesu zaposlenih, poslodavaca i društva u celini.

### Literatura

- Baltić, A. Despotović, M., (1981): *Osnovi radnog prava Jugoslavije*, Savremena administracija, Beograd,
- Jašarević, S., (2000): *Rešavanje radnih sporova mirnim putem u teoriji i praksi*, doktorska disertacija, Pravni fakultet u Novom Sadu,
- Kulić, Ž. (2006): *Radno pravo*, Megatrend univerzitet, Beograd,
- Kulić, Ž. (2009): *Industrijski odnosi*, Izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd,
- Lubarda, B. (1999): *Rešavanje kolektivnih radnih sporova*, Pravni fakultet u Beogradu, Beograd,
- Lubarda, B. (2013): *Uvod u radno pravo, sa elementima socijalnog prava*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu,
- Marinković, et. al.(eds), (2015): *Enciklopedija industrijskih odnosa*, Službeni glasnik, Beograd,
- Marinković, D. (2002): *Industrijski odnosi*, Megatrend univerzitet, Beograd,

Review scientific article

Received 12.04.2017.

Approved 13.07.2017.

## PERSPECTIVES ON THE PEACEFUL SETTLEMENT OF LABOUR DISPUTES IN THE REPUBLIC OF SERBIA

*This paper seeks to analyze the perspectives of peaceful settlement of labour disputes in the Republic of Serbia and to answer the basic questions concerning this field, in a scientifically valid way. The paper encompasses and processes the methods of peaceful settlement of labor disputes in the Republic of Serbia, the ways of realization in the legal system, with a special emphasis on the activities and results of the Republic Agency for peaceful settlement of labor disputes. The initial hypothetical claims that with increased confidence in the institute of peaceful resolution of labor disputes, the prospects for peaceful resolution are growing, were tested with empirical research. The results of the research process, conducted during the second half of 2016, have been analyzed and presented in the last section of the paper. In order to comprehensively examine and re-examine the basis and sustainability of hypotheses, the survey included 330 interviewees of different educational backgrounds. The author analyses and displays the results obtained.*

**Keywords:** dispute, labor, individual, collective, peaceful, settlement, methods, arbitration, mediation, Agency.

Originalni naučni rad

Primljen 09.05.2017.

Odobren 07.09.2017.

## GLOBALIZACIJA I PRIRODA RATA

*Danas je sve više prisutno mišljenje da je proces globalizacije nastupio kao logičan sled evolucije čovečanstva i da je ona, kada je u pitanju svetska politika, njen sveobuhvatni i najviši oblik. Gotovo da nema dileme da je snažan razvoj komunikacijske i informatičke tehnologije presudno uticao na smanjenje razdaljina na celoj planeti i na taj način omogućio da događaji na jednom kraju imaju uticaj ili zavise od događaja na drugom kraju sveta.*

*U radu će se pokušati sagledati proces globalizacije i rata. Globalizacija je razmatrana sa aspekta njenog uticaja na širenje i mogućnosti povezivanja različitih aktera u međunarodnim odnosima koji mogu doći u stanje oružanog sukoba. Rat kao fenomen je uzet u smislu značenja definisanog Klauzevijanskog trojstva politike, vlasti i naroda.*

*Razumeti rat kao sveprisutnu pojavu u ljudskoj istoriji nije nimalo lak posao. Gene-racije umnih ljudi različitih epoha su pokušavale da objasne pojavu i prirodu rata. Vremenom stvoreno je više različitih teorija koje svaka na svoj način, sa manje ili više uspeha, pokušava da objasni uzroke, prirodu i fizionomiju rata.*

*Rad se zasniva na hipotezi da „rat nije promenio svoju prirodu“, uprkos uticaju procesa globalizacije. Ovu hipotezu moguće je dokazati ili opovrgnuti ukoliko se odgovori na pitanja kako globalizacija utiče na međunarodne odnose i šta je prava priroda rata.*

**Ključne reči:** globalizacija, međunarodni odnosi, rat, politika, moć

---

\* Vojna akademija, Univerzitet odbrane u Beogradu, Ministarstvo odbrane RS.  
E-mail: hatidza.berisa@mod.gov.rs

## Uvod

Pokušavajući da sagledaju suština rata, ovim nezahvalnim poslom su se bavili istoričari, filosofi, umetnici i vojnici, svako u svojoj epohi. Samo su pojedini od njih uspjeli da stvore konzistentnu misao i okvir o razmišljanju o ratu koji opstaje u istoriji uprkos vremenu i promenama koje nosi razvoj civilizacije.

Dostignuti stepen razvoja ljudske civilizacije početkom 21. veka karakteriše svojevrsan fenomen kojeg mnogi savremenici nazivaju globalizacijom. Kako je ovaj pojam relativno novijeg datuma, još uvek ne postoji jedinstven stav o tome šta globalizacija u suštini predstavlja. Primetno je da se svi slažu da je globalizacija višestran proces, koji se sastoji iz skupa ekonomskih, društvenih, kulturnih i političko-pravnih pojava koji se mogu objektivno analizirati i da pojave u globalizaciji koje sužavaju prostor, skraćuju vreme i ubrzavaju razmenu informacija, populacije i kapitala, zahtevaju preispitivanje tradicionalno shvaćenog pojma političkog prostora vezanog za državu.

Ono što je očigledno u njegovom definisanju je da se različiti autori slažu oko činjenice da svet i odnosi koji u njemu vladaju nikada nisu više bili povezani i uslovljeni. Upravo ta povezanost i uslovljenost savremene međunarodne odnose čini kompleksnijim nego ikada pre. Sve oblasti ljudskog života i rada su obuhvaćene ovim procesima tako da poprimaju nov kvalitet i mogu ili su već promenile njihovu prirodu, ili pak stvaraju potpuno nove oblike ranije uspostavljenih odnosa i pojava.

### 1. Globalizacija i međunarodni odnosi

Po nekim autorima globalizacija nije ekskluzivitet savremenog društva, već je stara koliko i civilizacija. Džozef Naj (Joseph Nye) smatra da se prvi oblici globalizacije mogu naći još u antičkom dobu kada je Evropa sa Azijom povezana zbog potrebe tržišta svile. Po istom autoru „najstariji oblik globalizacije je međuzavisnost životne sredine“.<sup>1</sup> Globalizacija<sup>2</sup> u savremenom svetu pruža niz mogućnosti koje su ogleđaju u bržem povezivanju u svim sferama ljudskog življenja. Pored prednosti koje sobom nosi, proces globalizacije ima svoju tamnu stranu, jer pogoduje širenju specifičnog oblika političkog nasilja koje se može pojaviti u svakom trenutku, na svakom mestu i od njega niko više nije bezbedan - čak ni najmoćnije zemlje na svetu.

<sup>1</sup> Naj Dž. (2004): *Paradoks američke moći*, BMG, Beograd,

<sup>2</sup> Globalizacija je univerzalan proces ili set procesa koji generišu međupovezanost i međuzavisnost između država i društava povezujući ih u jedan moderan svetski sistem. Istovremeno, očigledan je porast uloge ne-državnih aktera, transnacionalnih kompanija, religijskih grupa, nevladinih organizacija i terorističkih grupa u odnosu na tradicionalnu i dominantnu ulogu nacionalnih država

Globalna računarska mreža je u velikoj meri uticala ne samo na povezivanje različitih nedržavnih aktera, a pre svega terorističkih grupa i uspostavljanje njihove međusobne komunikacije, već je omogućila i širenje njihovih ideja o čemu svedoči veliki broj sajtova koji se bave terorističkom propagandom. Danas se kroz paradigmu „mreže“ simbolički predstavlja proces globalizacije. Ovaj simbolizam zapravo predstavlja međuzavisnost u svakom smislu reči, pa i u bezbednosno-vojnom.

### 1.1 Vestfalski poredak u međunarodnim odnosima

Vestfalskim mirovnim ugovorom (1648), završen je višegodišnji rat (1618-1648) i po mnogim istoričarima počelo je doba u ljudskoj istoriji u kojem je država sa svojim prerogativima otpočela suverenu vladavinu u međunarodnim odnosima. Ovaj mirovni ugovor uzima se kao referentna tačka u ljudskoj istoriji nakon koje počinje *moderno doba* i koje će trajati sledećih tri stotine godina, sve do kraja osamdesetih godina prošlog veka. Sa stanovišta međunarodnih odnosa, najznačajniji rezultati ovoga mirovnog sporazuma, osim što je razbijena centralna vlast Svetog rimskog carstva, su priznanje teritorijalnog suvereniteta oko 300 nemačkih i srednjeevropskih kneževa i početak uspostavljanja suvereniteta i autonomije država, čime je rođen sistem međunarodnih odnosa kakvog ga poznajemo do danas. Imajući u vidu svetski poredak, klasični pojam suvereniteta povlači za sobom to da je spoljna nezavisnost zemlje u međunarodnom okruženju pravna posledica njenog unutrašnjeg suvereniteta. Po ovom shvatanju, u međunarodnom poretku postoje samo odnosi između suverenih nacija-država. Dakle, izvor suverenosti u međunarodnim odnosima može biti samo država; nema nikakvog drugog autonomnog izvora suverenosti (na primer, religijskog).

Država je jedini akter u međunarodnim odnosima. Vestfalski poredak međunarodnih odnosa podrazumeva odvojenost političke, sekularne legitimnosti države, od hrišćanskih standarda legitimnosti, a prema tumačenju Bejlisa i Smita (Baylis, Smith) zasnovan je na tri načela: (1) *rex est imperator in regno suo* (kralj je imperator na svojoj teritoriji); ova norma kaže da suveren ne može biti predmet nekog višeg autoriteta uključujući tu i hrišćansku crkvu; svaki kralj je nezavisan i jednak svakom drugom kralju; (2) *cujus regio, ejus religio* (vladalac određuje koja će religija biti prisutna na teritoriji gde je on suveren); ova norma nalaže da spolja niko nema prava da interveniše na nečijoj suverenoj teritoriji pa čak i ako se polaže pravo na intervenciju iz religioznih razloga; (3) treće načelo odnosi se na ravnotežu sila, a cilj mu je sprečavanje uspostavljanja hegemonu koji bi dominirao svim ostalim državama.<sup>3</sup>

Mir u Vestfaliji doneo je odlučujuću promenu u pogledu načina vođenja rata zahvaljujući profesionalizaciji ili formalizaciji rata na osnovu monopola moći koji je dodeljen nacionalnim državama. Vremenom su velike stajaće vojske i sve

<sup>3</sup> Baylis, S, ed., (1997) *Globalization of World Politics*, Oxford University Press, 41.

skuplja ratna tehnologija učinili rat neprofitnim za privatni sektor. U narednim vekovima, samo je država bila u poziciji da vodi rat i snosi troškove, ali je istovremeno imala i interes da smanji troškove kroz formalizovane mehanizme. Pre mira u Vestfaliji oružani sukob je bio često neformalizovan i prepušten najamnicima, miliciji i bandama koje su zarađivale svoj novac trgujući nasiljem. Od tada pa preko pojave masovnih nacionalnih armija nakon francuske revolucije do danas, rat je vođen u i za ime države ili interesa njenog opstanka ili stvaranja.

Period modernog doba karakteriše međudržavni sukob i pokušaji uspostavljanja pravila po kojima bi se regulisala upotreba nasilja. Tako je, kako navodi Martin Van Kreveld, stvoreno ogromno polje međunarodnog prava i običaja koji se odnose na pravila postupanja u odnosu na zatvorenike, ranjenike, neborce i oružje koje se upotrebljava u sukobu.<sup>4</sup>

Intenzitet rata često je pokretao i ubrzavao brojne promene u društvima i u proizvodnji materijalnih resursa. Slabljenjem ili uništavanjem tradicionalnih struktura upravljanja, ratovi su kreirali društvene promene i političku modernizaciju društava i država u kojima se se dešavali. Pobjeda nad protivnikom često je zasnivana na napretku u tehnologiji razvoju i posedovanju novih vrsta naoružanja i opreme koja je našla svoju primenu van vojne sfere.

Istorijski, u periodu modernoga doba, vođenje rata zahtevalo je centralizovanje moći u rukama vlade države radi lakšeg upravljanja ogromnim resursima neophodnim za pobjedu ali je delimično doprinela urušavanju i nestanku nekih država, kao u slučaju Sovjetskog Saveza.

### *1.2 Post Vestfalska svrnost međunarodnih odnosa*

Opisujući stvarnost međunarodnih odnosa nakon pada Sovjetskog Saveza, Hju Strečan navodi da živimo u Post Vestfalskom dobu,<sup>5</sup> kojeg karakteriše poređak koji je uzrokovan procesima globalizacije i prekompozicija koncentracije političke, ekonomske i vojne moći u međunarodnim odnosima. Svet u procesu globalizacije, kako navodi Miroslav Pečujlić, postaje tehnološko-ekonomski povezan čineći svojevrsan model međunarodnih odnosa. U njemu su evidentna tri opšta pravca transformacije državne moći oličena u teritorijalnoj i funkcionalnoj reorganizaciji države; modelu društvenog i ekonomskog uređenja u kom državni aparat igra ulogu koordinatora vladinih i nevladinih organizacija i sve većem strateškom uticaju međunarodnog konteksta na državne aktivnosti koji podrazumeva i proširenje polja delovanja nacionalne države kad god se ukaže potreba za prilagođavanjem unutrašnjih okolnosti vanteritorijalnim i transnacionalnim zahtevima.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Kreveld V. M. (2010): *Transformacija rata*, Službeni glasnik. Beograd

<sup>5</sup> Strachan H. (2007): „*The Changing Character of War*“, A Europaeum Lecture at The Graduate Institute of International Realations, Geneva, *Published by the Europaeum*, Oxford

<sup>6</sup> Pečujlić M. (2002): *Globalizacija dva lika sveta*, Gutenbergova galaksija Beograd



U celini gledano globalizacija sa sobom nosi brojne pozitivne, ali i veoma značajne negativne posledice, koje izazivaju znatan otpor, pre svega u nerazvijenim, ali i u nekim razvijenim zemljama. Proces globalizacije je teško zaustavljiv i zbog toga na margini ostavlja sve one zemlje koje mu se suprotstavljaju. Zbog toga se procesu globalizacije države prepuštaju više silom ekonomskih nužnosti nego dobrovoljno. Zato se u veoma delikatnoj situaciji nalaze nerazvijene zemlje i zemlje u tranziciji, koje se nalaze pred izborom da i dalje ostanu izvan međunarodnog tržišta, a to znači i bez razvojne perspektive, ili da prihvate globalizaciju i tako svoju sudbinu prepuste međunarodnim centrima moći, što im može doneti ekonomske prednosti, ali ih može dovesti i do gubitka ekonomske i političke samostalnosti. U svakom slučaju izbor nije nimalo lak, a rezultat je u startu neizvestan, jer globalizacija dovodi do ukidanja klasičnog pojma ekonomskog i političkog suvereniteta zemalja, disciplinovanja država na sprovođenje odluka donetih u međunarodnim centrima ekonomske i političke moći i nametanje modela društvenog razvoja, kulturnih obrazaca i načina života od strane najrazvijenijih zemalja.

U tom procesu došlo je do međusobnog povezivanja različitih snaga koje usmeravaju oblikovanje globalnog svetskog poretka. Na jednoj strani su vidljivi naponi velikog dela međunarodne zajednice da zajedničkim naporima doprinesu globalnom miru, a sa druge strane, evidentna je pojava nedržavnih aktera koji sebe smatraju žrtavama globalizacije i čiji je uticaj postao od globalnog značaja. Ova suprotnost rađa svojevrsan sukob koji obeležava početak 21. veka. U tom sukobu, brišu se teškom mukom uspostavljene norme i nečela upotrebe vojne sile, tako da se s pravom postavlja pitanje o prirodi rata u procesu globalizacije.

## 2. Globalizacija i postmoderni rat

U savremenim ratovima koji se često opisuju kao etnički<sup>7</sup>, ratovi trećeg talasa<sup>8</sup>, ratovi četvrte generacije<sup>9</sup>, netrinitarni ratovi, novi ratovi<sup>10</sup>, ratovi između ljudi<sup>11</sup> prepoznaju se pored države kao dominantnog aktera i niz drugih aktera koji su povezani na nacionalnoj, transnacionalnoj i međunarodnoj osnovi. Procesi u globalizaciji pružaju svim akterima da kao nikada do sada deluju u mrežnim strukturama sa mnoštvom međusobnih relacija, što predstavlja jednu od njegovih najvažnijih karakteristika.

---

<sup>7</sup> Hantington S. (1998): *Sukob civilizacija*, CID, Podgorica

<sup>8</sup> Tofler A. i H. (1998): *Rat i antirat*, Paideia, Beograd

<sup>9</sup> Lind V., et al (2008): „*Promenljivo lice rata: Ka četvrtoj generaciji*“, Informativni bilten prevoda, broj (1-2008)

<sup>10</sup> Kaldor M. (1999): *New & Old Wars: Organized Violence in a Global Era*, Cambridge, 138

<sup>11</sup> Smith R. (2005): *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World*, London

### 2.1. Ključni aspekti globalizacije u postmodernom ratu

Ako je rat slika epohe u kojoj se dešava, onda savremeni rat i ratovanje treba da reflektuju ključne aspekte postmodernoga doba. Savremeni rat podrazumeva širok spektar sukoba koji uključuju postmoderno mrežnocentrično ratovanje, moderan ili simetričan konvencionalan sukob i neregularno ratovanje protiv pobunjeničkih snaga.<sup>12</sup> Savremeni rat odvija se u lokalnom kontekstu, ali se, takođe, odigrava u širim poljima i pod uticajem nevladinih organizacija, međuvladinih organizacija, regionalnih i globalnih medija.

*Prvi aspekt globalizacije* je slabljenje oblika državnog identiteta koji je dominirao međunarodnim odnosima u poslednja dva veka. Definisane slike o međunarodnim odnosima polazilo je od nacije-države kao jedinog prirodnog polazišta. Ovaj nacionalističko-etatistički princip nije uvek bio održiv i neograničen, jer istorijski nikada nije postojao jasan sklad između nacije-države i određene teritorije. Iz tog razloga nacionalistički zahtevi za ostvarenjem principa „jedne nacije, jedne države“ često su završavali u sporovima oko teritorija u kojima su stradali milioni ljudi u pokušajima zadovoljenja teritorijalnih ambicija. Ovako nešto je apsolutno nedopustivo i zato se savremeni međunarodni odnosi zasnivaju na pokušaju ograničavanja suverenosti nacije-države. Na gubitak ili smanjenje suvereniteta pored navednog ograničenja, utiču globalna ekonomija, nove forme globalnog upravljanja, međunarodni vojni savezi i međunarodno pravo.

Globalizacija je dovela do pojave novih globalnih aktera. Tu se, osim države, pojavljuju i akteri globalne ekonomije (multinacionalne korporacije, međunarodne finansijske institucije, mobilni kapital), akteri globalnog civilnog društva i terorističke grupe i organizacije. Svaki od ovih aktera na svoj način nastoji da dovede u pitanje autoritet i suverenitet države.

Ove organizacije i njihovi međusobni odnosi na globalnom nivou čine međunarodne odnose još kompleksnijim. Ukupnost slike globalnih međunarodnih odnosa čini oko 200 država, 64.000 važnijih transnacionalnih kompanija, kao što su Šel, Majkrosoft i druge, 9.000 nevladinih organizacija na nacionalnom nivou, 240 međunarodnih organizacija u kojima učestvuju vlade država i 6.600 međunarodnih nevladinih organizacija.<sup>13</sup>

*Drugi aspekt globalizacije* se ogleda u ponovnom javljanju ranijih formi identiteta u organizovanju, kao što su religijski, etnički i plemenski i pojavi novih, poput različitih transnacionalnih organizacija. Protok ljudi, resursa i ideja čini da se ljudi više i brže povezuju i identifikuju i udružuju sa drugim ljudima, u i van granica matične države sa kojima dele identične vrednosti bilo u političkom, religijskom ili nekom drugom smislu. Posebno mesto u organizovanju nedržavnih

<sup>12</sup> Evans M. (2005): „Elegant Irrelevance Revisited: A Critique of Fourth-Generation Warfare“, *Contemporary Security Policy*, Vol. 26, No. 2, August, 2005) 242-9, 245

<sup>13</sup> Willetts P. (2008): „Transnational actors and international organizations in global politics“, *Joint services Command and Staff College UK, Conflict and International system*, No. 11

aktera u procesu globalizacije zauzimaju globalne i regionalne terorističke, revolucionarne i kriminalne organizacije. U procesu globalizacije dolazi do izražaja mogućnost njihovog dejstva koje prevazilazi granice jedne zemlje ili regiona.

*Treći aspekt globalizacije* je povećana uloga medija jer oni postaju sve važniji u smislu oblikovanja i konstruisanja razumevanja pojedinačnih ratova. Komunikaciona tehnologija koja je imala odlučujući uticaj na razvoj medija i posledično na medijsku konstrukciju realnosti, istovremeno je obeležila i fenomen ratovanja. Poznato je da je temeljni pokretač razvoja novih tehnologija upravo vojni sektor i da su se mnoga tehnološka otkrića tek naknadno prenela u civilno društvo (od atomske energije do Interneta). Savremena komunikaciona tehnologija revolucionarno je preobrazila način ratovanja. Pritom nije reč samo o činjenici da je udeo elektronike u savremenom oružju najmanje 40%, nego pre svega o promenjenom načinu razumevanja rata kao takvoga. Na kraju Hladnoga rata koji je odredio vojnu doktrinu nakon Drugog svetskog rata, te nakon završetka Zalivskog rata, koji je služio kao test savremenog ratovanja, počeo je proces izrade nove vojne doktrine. U SAD je taj široko započet projekat nazvan "revolucija u vojnim poslovima". Zaista je reč o revolucionarnim promenama i o globalnoj reelaboraciji razumevanja ratovanja, koje menja dotadašnje strateške i operativne koncepte. Osnovna karakteristika novoga pogleda je u tome što centralnu ulogu igra informacija, te je stoga novi rat u prvom redu informativni.

*Četvrti aspekt globalizacije* je „outsorsing“ u ratu koji se ogleda u povećanju uloge privatnih vojnih kompanija koje pružaju različite usluge od logistike, obezbeđenja ličnosti i institucija, do direktnog učešća u borbi. Privatne vojne kompanije su hijerarhijski ustrojene firme koje pružaju vojne usluge. Na pojavu ovih firmi uticala je marketizacija javne uprave, kojom je država izgubila monopol nad upotrebom fizičke sile. Brojčano smanjenje ljudstva u velikim armijama obezbedilo je ovim kompanijama dovoljno radne snage, dok su sredstva za rad obezbedile kupovinom jeftinog naoružanja iz perioda Hladnog rata. Stotine privatnih vojnih kompanija su angažovane u različitim sukobima u poslednje dve decenije, što je, kako navodi Majkl Šajn, rezultat trenda privatizovanja javnih funkcija i sredstava u globalizaciji.<sup>14</sup>

## 2.2 Država u postmodernom ratu

Pojedini autori ističu da će se ratovi u 21. veku znatno razlikovati od ratova 20. veka. Ratovi vođeni u 20. veku bili su varvarski i totalitarni vođeni između država, kako navodi Meri Kaldor, i za razliku od njih, u ratovima 21. veka će se smanjiti uloga države i takva će vrsta ratova nestati.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Sheehan Michael: The changing character of war, [www.oxfordtextbooks.co.uk/uk/orc/baylis\\_smith4e](http://www.oxfordtextbooks.co.uk/uk/orc/baylis_smith4e), 15.06.2014.

<sup>15</sup> Kaldor Mary: „Cosmopolitanism and organised violence“ (London School of Economics: Centre for the Study of Global Governance, 2000), 2, <http://www.theglobalstudies.ac.uk>, 17.06.2014.

U postmodernim ratovima je moguća erozija autonomije države pod uticajem globalizacije. Za razliku od ratova u modernom dobu u kojem je država bila sposobna da mobilize ogromne resurse, postmoderni rat će karakteristati jak uticaj kosmopolitske demokratije<sup>16</sup> zasnovane na argumentu da će razvoj demokratije na nacionalnom nivou uticati na slabljenje i smanjivanje državnih kapaciteta za mobilizaciju ogromnih resursa. Drugim rečima, ne predviđa se kolaps demokratije, već promene u konsensusu u odlučivanju o ratu zbog uticaja globalizacije na način na koji država vlada<sup>17</sup>, što se može povezati sa proširenim konceptom bezbednosti i otklonom od državocentričnog ka liberalnom konceptu odbrane. U tom kontekstu, legitimitet vlade i njena sposobnost da vodi ratove će zavisiti od mogućnosti ostvarivanja bezbednosti pojedinca.

Razumevanje promena o ulozi države u postmodernom ratu nemoguće je bez razmatranja društvenog ugovora u promenjenim okolnostima internacionalizacije nacionalne države.<sup>18</sup> Pojam društvenog ugovora je ustanovljen u modernom dobu, čime je monopol sile predat u ruke države i koji karakteriše međudržavni sukob modernoga doba. Suština je bila u pomeranju monopola sile od privatnog (u rukama vladara-monarha) ka monopolu sile u nadležnost specijalizovanog državnog aparata (vlade).

Međudržavni rat je postao jedina legitimna forma organizovanog nasilja. U stvari, rat je postao epizoda u kontinuiranom sukobu interesa država kada je oružana sila mogla da se koristi protiv druge države u međunarodnim odnosima. Uporedo sa stvaranjem i jačanjem monopola sile u nadležnosti države, dešavao se proces svojevrsne pacifikacije unutar države, eliminacijom privatnih armija i stalnim pokušajem redukcije korupcije, oružanog kriminala, piratstva i sličnih kriminalnih radnji. Pojednostavljeno, stanovnici su uživali sva civilna i politička prava u vreme mira, a u vreme rata postajali su pripadnici kolektiviteta koji je spreman da pogine u borbi za državne interese. Osećaj pripadnost kolektivitetu bio je različit u zavisnosti od epohe i vladajuće ideologije. U nacističkim, fašističkim ili socijalističkim državama u 20. veku, taj osećaj pripadnosti kolektivnom bio je daleko jači od zemalja sa demokratskim uređenjem zapadnog tipa.

Spremnost davanja života za interese države do rata u Vijetnamu bila je gotovo automatska. Od tog rata, a posebno nastankom i razvojem anti-nuklearnog pokreta u doba Hladnoga rata, do onoga što danas prepoznajemo kao globalizaciju, dolazi do smanjenja bezrezervne podrške stanovništva za učešće u međudržavnim sukobima.

<sup>16</sup> Ibid, 2

<sup>17</sup> Po Miroslavu Pečujliću treći pravac koji se ogleda u sve većem strateškom uticaju međunarodnog konteksta na državne aktivnosti koji podrazumeva i proširenje polja delovanja nacionalne države kad god se ukaže potreba za prilagođavanjem unutrašnjih okolnosti vanteritorijalnim i transnacionalnim zahtevima.

<sup>18</sup> Društveni ugovor je politički i filozofski koncept kojim se objašnjava odnos između pojedinaca i vlasti radi prihvata određene obaveze kako bi zaštitili sebe i jedni druge od nasilja i drugih nepravdi.

Nakon Hladnog rata, smanjuje se razlika između društava zapadne demokratije i postkomunističkih društava. Kapacitet i jednih i drugih za bezuslovnu mobilizaciju svih resursa i vođenje rata se umanjuje, jačanjem uslovljenosti i međuzavisnosti u ekonomskom, kulturnom i svakom drugom pogledu, pod uticajem globalizacijskih procesa.

Uporedo sa promenama u društvenom ugovoru dolazi do jačanja i autonomije javne i privatne delatnosti koju ne nadzire država. Ukupnost ovih delatnosti definiše se kao civilno društvo i po nekim viđenjima predstavlja oblast vaninstitucionalnih aktivnosti koje se izražavaju posredstvom decentralizacije, samouprave, širenja lokalne i regionalne autonomije.

Uslov za postojanje civilnog društva je otvorenost jednog društva koja se zasniva na vladavini prava, socijalnoj pokretljivosti, komunikacijama, društvu tolerancije i slobodi kretanja ideja i ljudi. Centralno mesto i ulogu u ovakvom društvu predstavlja ličnost pojedinca kao građanina. U takvim okolnostima dolazi do formiranja velikog broja nevladinih organizacija koje imaju važnu ulogu u ratovima 21. veka.

Osnovni uzrok postmodernih ratova je kriza autoriteta države i gubitak legitimiteta koji postaje naročito vidljiv u državama nastalim u procesu dekolonizacije i državama nastalim nakon pada komunizma, zbog propasti projekata nacionalnog oslobođenja i socijalne države u okvirima autoritativnih režima.

Monopol nad silom u ovim procesima je erodiran i pomeren je balans između javnog i privatnog i unutrašnjeg (državnog) i vanjskog (međunarodnog). Balans između javnog i privatnog pomeren je kao rezultat nasleđenog autoritativizma, dok je balans između unutrašnjeg i vanjskog pomeren pod uticajem rastuće međuzavisnosti na političkom, ekonomskom i kulturnom nivou.

Kombincija privatizacije i globalizacije u nekim državama je dovela do smanjenja autoriteta države i njene nemogućnosti da obezbedi investicije i produkciju potrebnu za zadovoljenje potreba stanovništva. Ovakve tendencije uključuju i korupciju, što dovodi do porasta stope kriminala, nejednakosti, nezaposlenosti i unutrašnjih i spoljašnjih migracija stanovništva. Država u ovim procesima gubi autoritet, dolazi do slabljenja vladavine prava i pojave da monopol sile prelazi, kao u predvestfalskom periodu, u ruke različitih nedržavnih grupa. Ovaj put su to različite kriminalne organizacije, političke partije i privatne paravojne snage.

Sve ovo predstavlja osnovne uzroke za unutardržavne sukobe koji karakterišu početak 21. veka, bilo da su vođeni u Evropi, Aziji ili Africi. Pojedinačne razlike obuhvataju verske, nacionalne i ideološke nijanse. Zajedničko im je da ja došlo da erozije autoriteta države i gubitka poverenja u državu, jer više nije u stanju da odgovori osnovnim potrebama stanovništva.

Osnovna dužnost svake države jeste da zaštiti živote svojih članova. Države u globalizaciji će se nositi sa postmodernim ratom i od njihove odlučnosti zavisice opseg i intenzitet tog sukoba. Ukoliko ga ne suzbiju na vreme, pojedini teoretičari upozoravaju da širenje sukoba može da izbriše granice između države,

oružanih snaga i naroda.<sup>19</sup> Nacionalni suvereniteti su delimično podriveni pojavom organizacija koje odbijaju da priznaju državni monopol na oružano nasilje.

### 3. Priroda rata

Da bismo odgovorili na pitanje da li globalizacija menja prirodu rata, moramo se okrenuti slavnom pruskom filozofu rata, Karlu fon Klauzevicu (Carl von Clausewitz, 1780-1831), za kojeg tvrde da je najviše od svih teoretičara pre i posle njega razumeo rat. Savremena vojna teorija, posebno u zapadnoj civilizaciji, počiva na pokušaju razumevanja i operacionalizaciji njegovih apstraktnih ideja o ratu. Njegova najpopularnija misao da „rat nije ništa drugo do državna politika produžena drugim sredstvima“ predstavlja osnovni pogled na rat u čitavoj zapadnoj civilizaciji.

#### 3.1. Priroda rata u delu Karla fon Klauzevica

Misao Karla fon Klauzevica nastajala je i razvijala se pod snažnim uticajem Kanta i Hegela, kako tvrdi veći broj poznavalaca njegovog dela. U vreme dok je Hegel držao katedru filosofije berlinskog univerziteta, Klauzevic je bio upravnik ratne škole. Taj deo njegovog života postaje najplodniji stvaralački period kada analizira i sumira protekle ratove. Kao teoretičar i filosof, Klauzevic je prvo bio pod jakim uticajem Kanta, a zatim je na njega još veći uticaj imao Hegelov dijalektički metod, koncept apsolutne ideje i razmatranje stvari kroz borbu suprotnosti prelazom kvantiteta u kvalitet.

Svojim delom Klauzevic otkriva, kako navodi Andre Gliksman, „...rat kao takav, predstavljen u svim ratovima i istinskiji nego i jedan od njih“.<sup>20</sup> Prirodu rata Klauzevic je otkrio u njegovoj dualnosti: subjektivnoj i objektivnoj. Na ovoj činjenici, svoje poglede zasniva Antulijo Ečeverija u svom delu o prirodi rata u globalizaciji.<sup>21</sup> Objektivna priroda rata po Klauzevicu, kako primećuje Ečeverija, uključuje nasilje, frikciju, šanse i nepredvidivost koje su zajedničke za sve ratove, bez obzira na uslove njihovog vođenja, intenzitet i naprežanje različitih resursa koji u njemu učestvuju. U suprotnom, subjektivna priroda rata ogleda se u vojnim snagama, njihovim doktrinama, okruženju u kojem deluju i ovi elementi čine svaki rat jedinstvenim.

U svakom ratu postoji interakcija ove dualnosti. Isti autor navodi da tehnološka dimenzija rata oličena u razvoju novog naoružanja, menja doktrinu

<sup>19</sup> Martin Van Kreveld, 208

<sup>20</sup> Gliksman A. (1991): *Govor rata*, VINC, Beograd, 95

<sup>21</sup> Echevarria J. Antulio II, *Globalization and nature of war*, Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, <http://www.carlisle.army.mil/ssi/index.htm>, 7, 29.12.2014

upotrebe vojnih snaga, povećava nasilje i rat čini nepredvidim.<sup>22</sup> Dakle, kao što Klauzevic kaže „rat je pravi kameleon“ koji menja svoju prirodu samo delimično.<sup>23</sup> Kameleon može da menja svoju boju, ali njegovi unutrašnji organi ostaju isti. Unutrašnje tendencije rata koje Klauzevic definiše kao „čudnovato trojstvo, sastavljeno iz prvobitne silovitosti svoga elementa, *mržnje i neprijateljstva*, koje treba smatrati slepim prirodnim nagonom ili silom, zatim iz igre *šanse i neizvesnosti*, koja ga pretvara u slobodnu delatnost duha, i, najzad, iz *podređene prirode političkog elementa*, zbog čega pripada samo razumu“,<sup>24</sup> mogu da menjaju intenzitet, odnos i relativnu ulogu. Njegova večita suština, po mišljenju Kolina Greja, sadržana je u definicijama Klauzevica.<sup>25</sup> Ako nasilje nije primenjeno u političke svrhe, onda to nije rat.

### 3.2. Klauzevicevo trojstvo rata

U već citiranom poslednjem poglavlju Glave prve, knjige I „O prirodi rata“, Klauzevic poredi navedene tendencije sa tri različita zakonodavstva, koje su istovremeno promenljive veličine i zasnovane duboko u samoj prirodi rata. Prva tendencija pripada *narodu*, druga *vojskovođi* i njegovoj *vojsci*, a treća *vlasti*. Sva razmatranja o ratu Klauzevic zasniva na kompleksnoj prirodi i odnosu ove tri tendencije. Predstavljajući ovo čudesno trojstvo (wunderliche Dreifaltigkeit), Klauzevic ne razmatra rat izolovano kao pojavu van vremena i prostora, već u duhu klasične nemačke filosofije, pokušava da ga razume u istorijskim i sociopolitičkim prilikama u kojima nastaje, pri čemu *a priori* ne izdvaja po važnosti ni jednu navedenu tendenciju. Tendencije koje čine Klauzevicevo trojstvo, mogu se razmatrati u različitim formama u različitim vremenskim periodima civilizacije.

Termin „vlast“ ne podrazumeva samo funkciju vršenja vlasti organizovanu u vladi jedne države, već svaku snagu koja ima moć da pokrene oružanu silu radi određenih ciljeva koje treba dostići. Slično, „vojsku“ ne predstavljaju poluprofesionalne vojne jedinice Napoleonove ere, već različite naoružane formacije koje su postojale u svim istorijskim epohama. Termin „stanovništvo“ može da označava populaciju bilo kojeg društva i kulture u bilo kom periodu ljudske istorije.

Dakle, trojstvo rata se sastoji od stvarnih snaga, koje su univerzalne, a ne od institucija. Klauzevic je smatrao da su same tendencije univerzalne -zajedničke svakom ratu u bilo kojoj epohi ljudske civilizacije, jer kao što tvrdi Kolin Grej,

<sup>22</sup> Antulio J. Echeverria II. „Dynamic Inter-Dimensionality, a Revolution in Military Theory“, Joint Force Quarterly (spring 1997), 31, 32, <http://www.carlisle.army.mil/ssi/index.htm>, 29.12.2014

<sup>23</sup> Klauzevic Karl fon (1951): *O ratu*, Vojno delo, Beograd, 55.

<sup>24</sup> Ibid, 55

<sup>25</sup> Gray Colin S, „Clausewitz, History, and the Future Strategic World“, Prepared for the Strategic and Combat Studies Institute Conference - ‘Past Futures’ Royal Military Academy, Sandhurst, 3-4 July, 2003 and Marine Corps Command and Staff College, Quantico, VA, USA, 9-10 September, 2003 <http://www.StrategicStudiesInstitute.army.mil/>, 29.12.2014

„Klauzeviceva teorija o ratu primenljiva je na sve slučajeve organizovane teorije nasilja za političke ciljeve, bez obzira na period, identitet protivnika ili karakter ratovanja koji oni vode“.<sup>26</sup> Za Klauzevica i Greja, kao i za veliki broj drugih anličara poput Ečeverije, postoji važna distinkcija između prirode i karaktera rata. Prirodu rata je otkrio i na način svojstven vremenu u kom je živeo i radio, opisao Klauzevic.

Kolin Grej, Antulijo Ečeverija i ostali su potvrdili Klauzeviceve tvrdnje bez obzira na promene u načinu vođenja rata i socio-političke uslove i okolnosti epoha u kojima se dešavao: priroda rata ostaje ista dok se menja njegov karakter ili fizionomija.

Rat je po Klauzevicu oblik socijalnog i političkog ponašanja. Ova tvrdnja je istinita i na početku 21. veka, ukoliko prihvatimo da se i pojam politike promenio pod uticajem globalizacije.

### *3.3. Klauzevicevo trojstvo u postmodernom ratu*

Ako je globalizacija ubrzano relativizovala ekonomsku, političku i kulturnu autonomiju države, postavlja se pitanje da li je drugačija priroda rata razvijena poslednje dve decenije. Po Klauzevicu „rat nije ništa drugo do državna politika produžena drugim sredstvima“ i ako u tom kontekstu posmatramo slabljenje države i njenog autoriteta pod uticajem globalizacije, onda je navedena tvrdnja u kontekstu postmodernog doba diskutabilna. Međutim, u osmoj knjizi, Klauzevic je nešto određeniji i tvrdi da „rat nije ništa drugo nego nastavak političkih odnosa uplitanjem drugih sredstava“. Rat je dakle, subordinirajući instrument politike, samo deo političkih odnosa, nikako nešto samostalno.

#### *3.3.1. Rat kao subordinirajući element politike*

Klauzevicev univerzum počiva na potčinjenosti rata politici. Politika, po Klauzevicu, ne prodiere u pojedini rat, ali ima presudnu reč na ratni plan, pa čak i plan bitke. Rat prima karakter politike i ukoliko je ona veličanstvenija i snažnija, utoliko će se rat približiti svom apsolutnom obliku. „Politika je ono materinsko krilo iz kojeg se rađa rat...“, pri tome pod politikom Klauzevic ne razmatra samo vanjsku politiku, nego „rat ... proizilazi uvek iz jednog političkog stanja...“<sup>27</sup> koje obuhvata i vanjsku i unutrašnju politiku.

Ovu podređenost rata politici, pojedini teoretičari pokušavaju da ospore u današnje vreme. Kao jedan od argumenata za svoje tvrdnje, iznose činjenicu da u postmodernom ratu jedna od sukobljenih strana nije država, te da u tom kontekstu ne stoji teza da je rat potčinjen politici.

<sup>26</sup> Ibid, 21

<sup>27</sup> Klauzevic, ibid



U većini savremenih ratova učestvuju nedržavni akteri, ali se postavlja pitanje zbog čega i šta pokreće njihove oružane akcije. U takvim slučajevima, monopol sile zaista je prešao iz ruku države u ruke nedržavnih aktera, kao u slučaju različitih pobunjeničkih i drugih oružanih grupa, naročio u neuspelim državama, ali i dalje se mogu prepoznati politički motivi i ciljevi za vođenje rata.

Ovi nedržavni akteri imaju zajedničke karakteristike koje se ogledaju u odbijanju legitimiteta države i vlade koja je na njenom čelu.

Najkontroverznije od svih su terorističke organizacije. Teroristička organizacija je zajednički naziv za sve one grupe ili pokrete koji primenjuju nasilje protiv neistomišljenika. Ne postoji jedinstven mehanizam u međunarodnoj zajednici koji neku grupu ili pokret po automatizmu i konsenzusu označava terorističkom. Odlučujući momenat u određenju neke grupe koja koristi oružano nasilje u političke svrhe je stav međunarodne zajednice. Zahvaljujući procesima globalizacije, terorističke organizacije su dobile veliku mogućnost da se međusobno povežu, koordiniraju i kreću po ogromnom prostoru. Poroznost državnih granica ostavlja mogućnost relativno lakog tranzita ljudi, robe i ideja, tako da je postalo uobičajeno da teroristi državljani jedne države, koordiniraju sa teroristima državljanima druge države, vrše pripreme u trećoj državi za napad koji će izvršiti na teritoriji četvrte. Mnoge terorističke organizacije u svojim proklamovanim ciljevima, kao svoj opšti cilj navode borbu protiv "globalizacije", a SAD i njihova spoljna politika težište.

Paradoksalno je, međutim, da upravo novi terorizam u sebi sadrži niz karakteristika globalizacije, počevši od usklađenog delovanja na teritorijama velikog broja različitih država, preko korišćenja najsavremenijih tehnoloških dostignuća, radi ostvarivanja svojih ciljeva.

U postmodernom ratu primetno je masovno kršenje ljudskih prava (represija nad civilima u slučaju Ruande, Somalije i Liberije) i organizovani kriminal koji je snažan koliko i država (slučaj Kolumbije),<sup>28</sup> bez obzira na proklamovane ciljeve različitih nedržavnih aktera koji oružanom silom pokušavaju da ostvare određene ciljeve. U oba slučaja, monopol države je narušen i delimično ili potpuno je prešao u ruke nedržavnih aktera. U slučaju Kolumbije, tri gerilske kriminalne organizacije bore se međusobno i protiv vlade za stvaranje država u državi – zar to nije politički cilj i zar njihova borba nije politički uzrokovana, a rat je samo instrument za ostvarenje cilja. Dakle, i u takvim ratovima, koji nisu međudržavni, postoji politički cilj kao stvarna snaga koja pokreće akciju.

U nekim ratovima, nasilje je po sebi forma političke mobilizacije i uglavnom je usmereno protiv civila a ne protiv regularnih oružanih snaga (slučaj terorističkih aktivnosti Hamasa, Hezbolaha i Al Kaide)<sup>29</sup>. Takvo nasilje nije primarno

<sup>28</sup> U Kolumbiji deluju gerilske kriminalne orgnizacije, moćne koliko i država Kolumbija i koje potpuno upravljaju određenim oblastima u državi. Revolucionarne oružane snage Kolumbije (FARC) su najbrojnije i prema nekim podacima broje oko 15.000 boraca. Kurmon B, Ribnikar D.(2003): *Asimetrični ratovi*, IC Vojska, Beograd, 171

<sup>29</sup> Hezbolah ili Božija partija je proiranska teroristička organizacija libanskih šiita, osnovana 1982. godine kao posledica izraelske agresije na Liban. Hamas je islamski fundamentalni

usmereno na osvajanje teritorije kao u modernom ratu. Naprotiv, cilj je osvojiti teritoriju putem njene političke kontrole: izbeglice i raseljena lica i masakri nisu produkti ili indirektni efekti upotrebe sile, već strategija za postizanje političke kontrole i ostvarivanje političkih ciljeva.

Politički cilj je vidljiv i u ratu između SAD i terorističke mreže Al Kaida. Rat protiv globalnog terorizma predstavlja, bez sumnje, prvi sukob na početku 21. veka u kojem su do izražaja došle osnovne karakteristike globalizacije - mobilnost ljudi, dobara i ideja. Politički ciljevi strana u ratu su različiti. Na jednoj strani je globalna vojna sila SAD i veliki broj država koje ih slede, a sa druge teroristička mreža Al Kaida. Al Kaidin primarni cilj može se definisati kao slabljenje volje SAD i dela muslimanskih vlada koje saraduju sa SAD, a radi izazivanja opšte pobune u muslimanskom svetu. Ekonomsko i političko slabljenje SAD su za Al Kaidu primarni ciljevi radi dostizanja uspeha. Za SAD, uništenje i neutralizacija Al Kaide je jedino merilo uspeha i politički cilj. Dkle, u oba slučaja, suprotstavljene strane imaju političke ciljeve koje pokreću akciju. Politika u oba slučaja predstavlja onu tendenciju iz Klauzevicevog trojstva koja određuje svrhu i način upotrebe snaga. Kaluzevicevim rečima, obe strane u sukobu koriste rat kao politički instrument radi postizanja političkih ciljeva.

Politički lideri na obe strane imali su način da vrše uticaj na vojne akcije. Za SAD, taj način je manje-više poznat i odvijao se ustaljenim sistemom komandovanja i informisanja javnosti. Za Al Kaidu, mogućnosti koje pružaju savremeni medijski i informatički tokovi postali su jedan od osnovnih načina komunikacije i širenja političkih poruka. Periodične video poruke Osame Bin Ladena u eteru Al Džazire, pokazale su da postoje načini obraćanja za motivisanje istomišljenika, pridobijanje novih pristalica i izazivanje protivnika.

### 3.3.2 Rat kao element neprijateljstva - slepe prirodne sile

Objašnjavajući krajnju upotrebu sile u knjizi prvoj, Klauzevic navodi da „borba između ljudi sastoji se upravo iz dva različita elementa: iz neprijateljskog osećanja i neprijateljske namere. ...Ni najsureovija, skoro instiktivna, strast mržnje ne može se zamisliti bez neprijateljske namere, dok naprotiv ima mnogo neprijateljskih namera koje ne prati nikakvo ili skoro nikakvo pretežno neprijateljsko osećanje...“<sup>30</sup>

Socijalna dimenzija rata bez obzira na epohu u kojoj se vodi, ogleda se u stavu i ubeđenju stanovništva u odnosu na vojnu akciju. Reakcija javnosti koja predstavlja interakciju mnogobrojnih činilaca, apsolutna je, nelinearna i kompleksna,

---

stički pokret i vodi poreklo od pokreta Muslimanske braće. Najvažniji cilj im je oslobađanje Palestine kroz sveti rat protiv Izraela, uspostavljanje islamske države i reforma društva u duhu izvornog islama. Simeunović D (2000): *Terorizam*, Biblioteka CRIMEN Beograd, 198 i 199.

<sup>30</sup> Klauzevic, *ibid*, 42

pa je i njen uticaj na vojnu akciju takođe jedan od nelinearnih faktora rata. Sve strane u ratu nastoje da pridobiju javno mnjenje radi lakše realizacije zacrtanih ciljeva, a jedan od načina je korišćenje večne prirodne sile u ratu – neprijateljstva.

Tako i u postmodernom ratu, a posebno u globalnom ratu protiv terorizma, element neprijateljstva - slepe prirodne sile igraju odlučujuću ulogu. Za Al Kaidu, SAD su dekadentne i taj način posmatranja je izgrađen na percepciji jednog dela islamskog društva da su sadašnji politički, ekonomski i socijalni problemi uzrokovani dekadentnim vrednostima zapadnog društva i politike duplih standarda. Na ovakvom razmatranju realnih problema ne samo islamskih država, Al Kaida je uspela da se infiltrira u političko, ekonomsko i socijalno tkivo ovih društava. Takav način infiltracije omogućava Al Kaidi slobodu akcije i dejstva i regeneraciju u slučaju gubitaka. Uprkos stotinama zarobljenih operativaca nakon napada 11. septembra 2001. godine, Al Kaida je osnovala nove terorističke ćelije i izvršila rekonstrukciju i oporavak starih. Bez obzira na pokušaje SAD da obezglave Al Kaidu, njena ideologija ostaje netaknuta, kao i želja za nastavkom borbe. U stvari, njeno jačanje i opstanak nisu dovedeni u pitanje, već su doveli do pomeranja ekstremnih muslimanskih snaga sa periferije ka centru događaja. Takav preokret delimično je utvrdio islamski okvir razmišljanja o tome da je postojeći rat sveti - u kojem se Božiji ratnici hrabro bore protiv snaga Satane - SAD. U tom ratu, civilno stanovništvo na obe strane je svojevrstan „rezervoar slepe prirodne sile – neprijateljstva“<sup>31</sup> Stanovništvo obe zaraćene strane postaje primarna meta u fizičkom i psihološkom smislu. Ideološke razlike suprotstavljenih strana su snažan izvor nasilnih emocija i one postaju arena u kome se ovaj rat dobija ili gubi.

### 3.3.3 Rat kao element šanse i nepredvidivosti

Klauzevic je teoretičar koji je shvatio suštinu neizvesnosti, šanse, verovatnoće i slučajnosti. Nasuprot Žominiju, on je naglašavao efekte slučajnosti u ratovanju. Njegovo delo, puno je prepoznavanja onoga što danas nazivamo nelinearnostima. Klauzevic je smatrao da se u ratu „bezbrojni incidenti koji imaju malu važnost - kombinuju da bi snizili opšti nivo angažovanja, tako da uvek ostajemo prilično osujećeni u postizanju nameravanog cilja“.<sup>32</sup> Drugim rečima, izlazi nisu proporcionalni ulazima. Klauzevic je identifikovao izvore ovog sniženog nivoa angažovanja kao opasnost, fizički napor, greške u obaveštajnoj delatnosti, frikciju i slučajnost, koje se kombinuju kako bi stvorile opštu atmosferu u kojoj svaki pojedinac zadržava mogućnost da osujeti komandantovu nameru.

Klauzevic je shvatao da nepredvidivost i kompleksnost proističu iz same prirode rata, jer u ratu moraju da postoje barem dve strane koje reaguju jedna na drugu. Ove akcije i reakcije kako navodi Karen Vilhem, oblikuju sistem sa dina-

<sup>31</sup> Echevarria Antulio J, II, *Globalization and nature of war*, 14

<sup>32</sup> Klauzevic, *ibid*

mičkom povratnom spregom koji se ne može tumačiti isključivo kao zbirni i koji zavisi od konteksta i u pogledu izvođenja, ali i ishoda.<sup>33</sup>

U ratu protiv terorizma, za SAD i njene saveznike, elementi šanse i nepredvidivosti manifestuju se u tradicionalnoj vojnoj organizaciji. Za nedržavne aktere kao što je Al Kaida, sa druge strane, šansa i nepredvidivost su personifikovane u neregularnim snagama koje su zasnovane na religiji ili ideologiji, mrežnoj strukturi organizacije i multinacionalnom članstvu.

Globalizacija i širenje informacionih tehnologija utiču na generisanje šansi i nepredvidivosti i za regularne i za neregularne snage. Uprkos savremenim komandno-informacionim sistemima i mogućnostima obaveštajnih struktura, nepredvidivost se pojavljuje u pogledu obezbeđenja informacija različitog nivoa važnosti. Čak i kada je jedna strana u posedu tačnih informacija, postoji problem njihove obrade, analize i sinteze i pokretanja odgovarajućih odluka. Dakle, ne postoji jednostavna direktna korelacija između informacije i saznanja kojima se smanjuje nepredvidivost, jer se postmoderni rat vodi u oblasti informacionih neizvesnosti. Premda je cilj svakog sistema komandovanja da dobije najpreciznije moguće informacije, zahtev za apsolutnom informacionom izvesnošću je uzaludan i dovešće do veće ranjivosti kada su u pitanju iznenađenje, utrošeni resursi, a konačno, i izgubljeni životi.

U postmodernom ratu do posebnog izražaja dolazi ljudsko delovanje. Čovekova saznajna ograničenja i fizičke slabosti, u interakciji sa odgovornostima, pritiskom i stresom koje sobom nose upravljanje i vođenje sukoba, znače da će u ratu budućnosti još više doći do izražaja nepredvidivost.

Za posmoderni rat važi stara tvrdnja da je njegova politička dimenzija nelinearna, jer ukoliko vojnu akciju posmatramo kao „ulaz” a političke ciljeve i interese kao „izlaz” jasno je da rat ne funkcioniše na linearan način.<sup>34</sup> Vojna akcija može, ali i ne mora da služi političkom interesu ka kom je usmerena. Ishod borbe je nepredvidiv zbog događaja koje je nemoguće predvideti i inicijalnih uslova koje je nemoguće spoznati. Ova nepredvidivost ne može se prevazići.

Iz navedenog se može zaključiti, da uprkos širenju uticaja globalizacije, priroda rata ostaje ista, upravo onakva kakvu je opisao Klauzevic u svom remek delu. Rat u globalizaciji jeste nastavak politike sredstvima organizovanog nasilja u multinacionalnim okvirima koji mu obezbeđuju resurse i ujedno predstavljaju primarnu metu.

<sup>33</sup> Karen S. Vilhelm, (2004): „Ka nelinearnoj teoriji rata: promena izvorne metafore“, Informativni bilten prevodam br.2/2004 CVNID, Beograd, 15

<sup>34</sup> „U strategiji, kao i u politici, kokoška često izleže pačice - posledice nimalo ne liče na uzroke iz kojih su proizlišle“. Svećin Aleksandar (1956): *Strategija*, Vojno delo Beograd

#### 4. Zaključak

Savremeni ili postmoderni rat pod snažnim je uticajem procesa globalizacije. Njegova fizionomija nastala je na ruševinama bipolarnog sveta, a jasne konture poprimio je kad se slegla prašina njujorških kula bliznakinja.

Sumirajući ovaj pokušaj otkrivanja uticaja globalizacije na prirodu rata, nemoguće je bilo da se ne uporede „stari“ i „novi“ rat. Stari rat je pojam koji aludira na ratove vođene od Tridestogodišnjeg rata preko Napoleonove ere, pa sve do prvog rata u Zalivu. U ovom razdoblju ljudske civilizacije, rat je u najvećem broju slučajeva bio u monopolu vlasti – vladara ili države. Do francuske revolucije svetost u ratu je predstavljalo načelo „legitimne vladavine“ – retki su primeri rušenja dinastija ili uspostavljanja novih. Od francuske revolucije svetost koja se pripisivala kraljevima i dinastijama preneti je na granice države – kraljevi i dinastije su u velikom broju evropskih država ozbiljno uzdrmani. Svetost granica učvršćena je do Prvog svetskog rata, a nakon Drugog postala dogma. Unutar granica, vladajuće elite su kreirale i sprovodile politiku radi odbrane interesa u međunarodnim odnosima.

Pojavom globalnih procesa, granice postaju manje važne ili se bar tako čini. Kapital i ideje su preplavile granice pojedinačnih država i nezaustavljivo, uz manje ili više otpora, promenile odnose unutar država.

Savremeni trenutak u međunarodnim odnosima karakterišu dramatične promene u strukturi međunarodnih odnosa i fizionomiji rata. Došlo je do eskalacije oružanih konflikata širom sveta, a najviše na periferiji razvijenih regija - na Balkanu, u Africi, delovima Azije i u Kavkaskom području. Pojavi ili odmrzavanju do tada sputavanih konflikata, doprineli su procesi nestanka bipolarnoga sveta i rastući jaz između bogatih i siromašnih kao negativnom trendu uzrokovanom procesom globalizacije. Džozef Naj navodi brojku od čak 111 sukoba u poslednjih deset godina dvadesetog veka.<sup>35</sup> Najveći broj ovih sukoba, oko 95, bilo je internog karaktera, a još 9 ih je bilo internih sa stranom intervencijom. U tim sukobima učestvovalo je oko osamdeset država, dve regionalne organizacije i više od dvesta nevladinih organizacija.<sup>36</sup> Ovi sukobi su u najvećem broju slučajeva posledica završetka dekolonizacije iz prošlog veka i ratova između država u vreme Hladnoga rata. Neki od tih ratova bili su dugotrajni, razarajući, nerešeni i sve više podređeni snagama diplomatskog pritiska koje je primenjivala međunarodna zajednica.

U takvim okolnostima sukobi su potisnuti u okvire jedne države, a rat je postao na neki način decentralizovan. Proces globalizacije su učinili da se rat rasipa u više konflikata, spontano izbijajući svuda gde se steknu socijalni i ekonomski faktori koje države nisu u stanju da drže pod kontrolom. U takvim uslo-

<sup>35</sup> Naj DŽ. (2006): „Kako razumevati međunarodne sukobe: Uvod u teoriju i istoriju“, Stubovi kulture Beograd, 203.

<sup>36</sup> Ibid, 10-12.

vima, gde države više nisu u stanju da osiguraju blagostanje i zadovolje osnovne potrebe stanovništva, pojavljuju se različiti naoružani nedržavni akteri koji preuzimaju njihovo mesto mesto polagano ih potiskujući. „Novi ratovi“, kako navodi Meri Kaldor pod uticajem globalizacije, uključuju neke karakteristike poput „...politike identiteta, decentralizacije nasilja i globalnog ekonomskog rata“.<sup>37</sup>

Dakle, savremeni sukobi su najčešće unutardržavni i kao nova pojava u savremenom trenutku su izvor nestabilnosti u svetu. Pošto se odvijaju u samom društvu, a kao taoce i ulog imaju stanovništvo, ovi ratovi, ne samo što izmiču različitim centrima moći međunarodne zajednice, već razaraju pravila, brižljivo stvarana vekovima, pomoću kojih bi se obuzdavalo oružano nasilje. Ako se tome još i doda nova dimenzija rata, kao što je sajber prostor, onda se nameće zaključak da globalizacija čini rat još opasnijim nego do sada.

Procesi i sredstva koja nosi globalizacija itekako menjaju način vođenja rata i u tom smislu tačna je tvrdnja da rat nosi obeležja vremena i epohe u kom se vodi. Analizirajući odnos politike i rata u trojstvu koje je definisao Klauzevic, možemo sa velikom dozom sigurnosti utvrditi da globalizacija nije promenila njegovu prirodu.

---

<sup>37</sup> Kaldor M. (1999): *New & Old Wars: Organized Violence in a Global Era*, Cambridge, 138

### Literatura

- Baylis Smith, ed. (1997): „*Globalization of World Politics*“, Oxford University Press
- Vilhelm Karen S. (2004): *Ka nelineranoj teoriji rata: promena izvorne metafore*, Informativni bilten prevoda, CVNID br. 2, Beograd
- Gray Colin S.: „*Clausewitz, History, and the Future Strategic World*“, Prepared for the Strategic and Combat Studies Institute Conference - ‘Past Futures’ Royal Military Academy, Sandhurst, 3-4 July, 2003 and Marine Corps Command and Staff College, Quantico, VA, USA, 9-10 September, 2003. <http://www.StrategicStudiesInstitute.army.mil/>
- Globalization and defense. Report on a Conference Organized by the Institute of Defence and Strategic Studies – IDSS. The Sentosa Resort and Spa, Singapore
- Gliksman Andre. (1991): *Govor rata*, VINC, Beograd
- Evans Marc. (2005): „Elegant Irrelevance Revisited: A Critique of Fourth-Generation Warfare“, *Contemporary Security Policy*, Vol. 26, No. 2, August
- Elbadawi Ibrahim. (2004): „*Globalization, Economic Shocks, and Armed Conflict*“. University of Oslo/ Center for the Study of Civil War, PRIO. United States Joint Forces Command, The Joint Operational Environment, The World
- Echevarria Antulio J. II: „*Globalization and nature of war*“, Strategic Studies Institute, U.S. Army War College. <http://www.carlisle.army.mil/ssi/index.htm>
- Echeverria Antulio J. II: „*Dynamic Inter-Dimensionality, a Revolution in Military Theory*“, Joint Force Quarterly (spring 1997). <http://www.carlisle.army.mil/ssi/index.htm>
- Lind, Viljem, Najtingejl Kit, Smit F. Džon, Saton V. Džozef i Vilson N. Gari. (2008) „Promenljivo lice rata: Ka četvrtoj generaciji“, *Informativni bilten prevoda, broj* (1-2008)
- Kaldor Mary. (1999): *New & Old Wars: Organized Violence in a Global Era*. Cambridge
- Kaldor Mary: „*Cosmopolitanism and organised violence*“, London School of Economics: Centre for the Study of Global Governance, 2000), <http://www.theglobalsite.ac.uk>
- Kreveld Van Martin. (2010): *Transformacija rata*, Službeni glasnik, Beograd
- Klauzevic Karl fon. (1951): *O ratu*, Vojno delo, Beograd
- Kurmon Bartelemi, Ribnikar Darko. (2003): *Asimetrični ratovi*, NIC Vojska, Beograd
- Naj S. Džozef. (2004): *Paradoks američke moći*, BMG, Beograd
- Naj S. Džozef S. (2006) *Kako razumevati međunarodne sukobe: Uvod u teoriju i istoriju*, Stubovi kulture, Beograd

- Pečujlić Miroslav. (2002): *Globalizacija dva lika sveta*, Gutenbergova galaksija, Beograd
- Pollins Brian M. (2007): „Globalization and Armed Conflict Among Nations: We Know Less than We Think“, The Merston Center The Ohio State University
- Rickli Jean-Marc: *The Impact of Globalization on the Changing Nature of War*, GCSP Policy Brief Series. <http://www.gcsp.ch>
- Svećin Aleksandar. (1956): *Strategija*, Vojno delo, Beograd
- Simeunović Dragan. (2009): *Terorizam*, Biblioteka CRIMEN, Beograd
- Smith Rupert. (2005) *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World*, Allen Lane. London
- Strachan Hew. (2007): „The Changing Character of War“, A Europaeum Lecture at The Graduate Institute of International Realations, Geneva, *Published by the Europaeum, Oxford*
- Hantington, Samjuel. (1998): *Sukob civilizacija*, CID, Podgorica
- Tofler Alvin i Hajdi. (1998) *Rat i antirat*, Paideia, Beograd
- Hantington Samjuel. (1998): *Sukob civilizacija*, CID, Podgorica
- Willetts Peter. (2008): „*Transnational actors and international organizations in global politics*“, Joint services Command and Staff College UK, Conflict and International system, No. 11
- Sheehan Michael: „*The changing character of war*“, [www.oxfordtextbooks.co.uk/orc/baylis\\_smith4e](http://www.oxfordtextbooks.co.uk/orc/baylis_smith4e)



Original scientific paper

Received 09.05.2017.

Approved 07.09.2017.

## GLOBALIZATION AND THE NATURE OF THE WAR

*Nowadays, there is a growing general opinion that the process of globalization has appeared as a logical outcome of the evolution of mankind and that, when it comes to world politics, it is its comprehensive and supreme form. There is almost no dilemma that powerful development of communication and information technology has decisively influenced the reduction of the distances on the entire planet and in that way has enabled the events from one side of the world to have an impact or depend on events on the other side of the world.*

*This paper will deal with the process of globalization and war. Globalization will be considered in terms of its influence on the expansion and possible connectivity of the various actors in international relations that may come into a state of armed conflict. War as a phenomenon has been taken as a meaning defined by Clausewitz trinity of politics, government and the people.*

*Understanding the war as a pervasive phenomenon in human history is not an easy task. Generations of minds from different era have tried to explain the phenomenon and the nature of war. Over time, several different theories have been created, each in its own way, more or less successful, trying to explain the causes, nature and physiognomy of the war.*

*This paper is based on the hypothesis that "war has not changed its nature", despite the impact of the globalization process. This hypothesis can be proved or disproved if one answers the question of how globalization affects international relations and what the true nature of war is.*

**Keywords:** *globalization, international relations, war, politics, power.*



## UTICAJ PRIRODNIH KATASTROFA NA LANCE SNABDEVANJA

*Početak XXI veka karakteriše razvoj umrežene ekonomije, u kojoj kompanije funkcionišu u okviru stratejskih alijansi i integrisanih lanaca snabdevanja, u čijem su fokusu krajnji potrošači. Brojna istraživanja, realizovana u protekle tri decenije, potvrdila su povećanje, kako rizika za nastanak prirodnih katastrofa, tako i njihove učestalosti i uticaja na performanse lanaca snabdevanja. Takve katastrofe mogu izazvati oštećenje transportne infrastrukture, prekide u snabdevanju i proizvodnji, smanjenje produktivnosti, rast ukupnih troškova kompanija i njihovih lanaca snabdevanja, kao i smanjenje stope privrednog rasta.*

**Ključne reči:** *globalni lanac snabdevanja, prirodna katastrofa, strategija držanja strateških zaliha, strategija fleksibilne snabdevačke baze, planiranje kontinuiranog poslovanja, scenario planiranje.*

---

\* Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, Srbija. E-mail: goran.milovanovic@eknfak.ni.ac.rs

\*\* Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, Srbija. E-mail: slavoljub.milovanovic@eknfak.ni.ac.rs

\*\*\* Fakultet za menadžment u Zaječaru, Megatrend univerzitet, Beograd, Srbija.  
E-mail: gabrijela.popovic@fmz.edu.rs

## 1. Uvod

Lanci snabdevanja su izloženi internim i eksternim rizicima. Ne postoji značajna razlika između verovatnoće nastanka eksternih i internih rizika. Ipak, na funkcionisanje lanaca snabdevanja više utiču eksterni od internih rizika. Takođe, postoje značajne razlike između kvaliteta upravljanja rizikom i poslovnih performansi lanca snabdevanja. Kvalitetnije upravljanje rizikom lanca snabdevanja omogućava menadžerima da unaprede njegove poslovne performanse.

Rizik za nastanak prirodnih katastrofa (eksterni rizik) se manifestuje u povećanju *posledica* tih katastrofa (monetarne i humanitarne štete koje uzrokuju) i *verovatnoće* njihovog nastanka.<sup>1</sup> Za procenu bilo kog rizika neophodni su podaci o: hazardnim pojavama, ranjivosti društva/zajednice i štetama.

Raste ranjivost procesa i aktivnosti lanca snabdevanja na eksterne rizike. Zbog toga menadžeri lanca snabdevanja još uvek ne mogu potpuno upravljati takvim rizicima.

Rizik za nastanak prirodnih katastrofa je prisutan u svim delovima sveta, ali se prvenstveno manifestuje u Severnoj Americi i jugoistočnoj Aziji, gde posluju mnoge globalno aktivne i međusobno povezane kompanije, kao i njihovi lanci snabdevanja. Verovatnoća za nastanak prirodnih katastrofa (objektivna relativna frekvencija njihovog nastanka, ili stepen poverenja da će se dogoditi (u svetlu svih neodređenosti)), u svetskim razmerama posmatrano, nikada nije ravna nuli. Ovu činjenicu menadžeri često zanemaruju.

U narednim delovima rada nastojaćemo da definišemo i razvrstamo prirodne katastrofe. Posebno ćemo analizirati uticaje prirodnih katastrofa na Tajlandu i u Japanu na globalne lance snabdevanja. Prezentovaćemo i strategije kojima se može smanjiti ranjivost savremenih lanaca snabdevanja na takve katastrofe. Na kraju ćemo prikazati ulogu zakonske regulative u sprečavanju ili otklanjanju negativnih ekonomskih uticaja prirodnih nepogoda u Republici Srbiji.

---

<sup>1</sup> MunichRe (2011a) NatCatSERVICE: Database for natural catastrophes worldwide. Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, Geo Risks Research, NatCatSERVICE. Preuzeto sa: [https://www.munichre.com/app\\_pages/www/@res/pdf/NatCatService/database/hierarchy\\_and\\_terminology\\_natural\\_hazards\\_touch\\_en.pdf?2](https://www.munichre.com/app_pages/www/@res/pdf/NatCatService/database/hierarchy_and_terminology_natural_hazards_touch_en.pdf?2). Pristupljeno: 30.10.2012.

## 2. Vrste i posledice prirodnih katastrofa

Prema podacima Međunarodne baze podataka o katastrofama (*EM-DAT*)<sup>2</sup> Centra za istraživanje epidemiologije katastrofa (*CRED*)<sup>3</sup>, koji se nalazi u sastavu Departmana za javno zdravlje Katoličkog univerziteta u Luvenu, u Belgiji, katastrofa je “*događaj* koji prevazilazi lokalne kapacitete i zahteva spoljnu pomoć, a zvanično je potvrđen od strane multilateralne agencije ili dva nezavisna izvora”. Da bi jedan događaj bio unet u *EM-DAT* bazu, potrebno je da zadovolji najmanje jedan od sledeća četiri kriterijuma:<sup>4</sup>

- da je izazvao smrt 10 ili više ljudi,
- da je uticao na 100 ili više ljudi,
- da je zvanično deklarisan od strane nadležnih institucija,
- da je zbog njegovog nastanka neophodna pomoć međunarodne zajednice.

Osnovni cilj *EM-DAT* baze je da:

- pruži podatke za humanitarne akcije na nacionalnim i internacionalnim nivoima,
- omogućiti racionalizaciju donošenja odluka koje se odnose na pripremljenost za katastrofe,
- obezbedi objektivne podatke za procenu ranjivosti i određivanje prioriteta.

Prema Međunarodnoj strategiji UN za smanjenje katastrofa, prirodna katastrofa je „prirodan proces ili pojava koja može da izazove: gubitak života, povrede ili ugrožavanje zdravlja ljudi; oštećenje imovine; gubitak sredstava za život i različitih vrsta pomoći; društveno-ekonomske poremećaje ili oštećenje životne sredine“.<sup>5</sup> Sasvim je logično da je prirodna katastrofa određeni „*prirodni proces ili fenomen*“ a ne nešto što je čovek izazvao, i da takav proces ili fenomen izaziva nekom „*štetu*“.

<sup>2</sup> *EM-DAT (Emergency Events Database)* baza je formirana 1988. godine ciljem racionalizovanja donošenja odluka u vezi sa pripremom za katastrofe, pružanja objektivne osnove za procenu ugroženosti i određivanja prioriteta. Ova baza sadrži ključne podatke o pojavi i efektima više od 18.000 masovnih katastrofa širom sveta, koje su se desile u periodu od 1900. godine do danas.

<sup>3</sup> *CRED (Centre for Research on the Epidemiology of Disasters)* je aktivan više od 40 godina. Promoviše istraživanja, treninge i tehničke ekspertize u vezi sa humanitarnim katastrofama, posebno u sferi javnog zdravlja i epidemiologije. Obezbeđivanjem podataka o problemima zdravlja koji proističu iz katastrofa i sukoba, Centar nastoji da poboljša spremnost i odgovore na humanitarne katastrofe.

<sup>4</sup> Dodman, D., et. al., (March 2013): *Understanding the nature and scale of urban risk in low and middle income countries and its implications for humanitarian preparedness, planning and response*. International Institute for Environment and Development (IIED), London, str. 7.

<sup>5</sup> United Nations International Strategy for Disaster Reduction (UNISDR), 2009, str. 24.

U poslednjih 30 godina katastrofalni događaji su odnosili, u proseku, 54.000 života godišnje. Od 1994. godine do danas više od 255 miliona ljudi je, u proseku, bilo pod uticajem nekog od katastrofalnih događaja.

EM-DAT baza i nemačka reosiguravajuća kompanija MunichRe<sup>6</sup> su klasifikovali prirodne katastrofe u pet kategorija (tabela 1). U globalnim razmerama posmatrano, prirodne katastrofe u najvećoj meri izazivaju vremenske nepogode. U 2015. godini, oko 94 procenta gubitaka izazvanih prirodnim katastrofama su generisale takve nepogode.<sup>7</sup>

**Tabela 1: Kategorije prirodnih katastrofa**

Kategorije	Definicija (prema EM-DAT)	Glavni događaj	Prateći događaj
<b>Geofizička</b>	Događaji koji potiču iz geosfere.	Zemljotres. Erupcija vulkana. Odroni zemlje ili stena zbog gravitacije.	Oštećenje objekta, požar, cunami. Erupcija vulkana. Sleganje tla, odron, klizište.
<b>Meteorološka</b>	Događaji koje su uzrokovali atmosferski procesi koji traju od nekoliko minuta do nekoliko dana.	Tropska oluja. Snežna oluja.  Konvektivna oluja.  Lokalna oluja	Uragan, tajfun, ciklon. Zimska oluja. Snažan i veoma hladan vetar praćen obilnim snežnim padavinama. Hladan vetar praćen niskom temperaturom, susnežicom, snegom, kišom i formiranjem leda. Snažna oluja, grmljavina, grad, tornado. Vetrovi: "Foehn", "Mistral" i dr.
<b>Hidrološka</b>	Događaji uzrokovani odstupanjima u normalnom vodnom ciklusu.	Poplava.  Odroni zemlje zbog vlage.	Odron, bujica, poplavni talas, glečersko jezero. Sleganje zemlje, lavina, klizište.
<b>Klimatska</b>	Događaji uzrokovani klimatskim promenama koje su trajale od jedne sezone do više decenija.	Ekstremne temperature.  Suša. Požar.	Toplotni talas, hladni talas, ekstremni zimski uslovi. Suša. Šumski požar, paljenje travnjaka.
<b>Biološka</b>	Događaji uzrokovani izlaganjem živih organizama bakterijama i toksičnim supstancama.	Epidemija. Zaraza izazvana insektima. Stampedo životinja.	

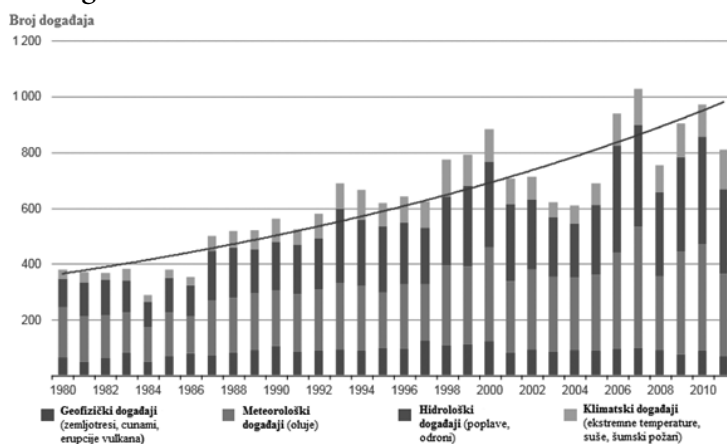
**Izvor:** MunichRe (2011a) NatCatSERVICE: Database for natural catastrophes worldwide. Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, Geo Risks Research, NatCatSERVICE. Preuzeto sa: [https://www.munichre.com/app\\_pages/www/@res/pdf/NatCatService/database/hierarchy\\_and\\_terminology\\_natural\\_hazards\\_touch\\_en.pdf?2](https://www.munichre.com/app_pages/www/@res/pdf/NatCatService/database/hierarchy_and_terminology_natural_hazards_touch_en.pdf?2). Pristupljeno: 30.07.2012; i EM-DAT (2012).

<sup>6</sup> Najveća reosiguravajuća kompanija na svetu.

<sup>7</sup> Natural catastrophe losses total \$90 bn in 2015: Munich Re. Preuzeto sa: <http://phys.org/news/2016-01-natural-catastrophe-losses-total-bn.html>. Pristupljeno: 12.02.2016.

Prema podacima *CRED*, u periodu od 1980. do 2011. godine došlo je do značajnog rasta broja prirodnih katastrofa, od ukupno 133 na kraju 1980. na preko 350 događaja na kraju 2010. godine. Ukoliko se posmatra razdoblje od 2011. do 2014. godine, jasno se uočava da je najviše prirodnih katastrofa zabeleženo u 2012. (364) a najmanje u 2014. godini (317). Oko 48 procenata prirodnih katastrofa u 2014. godini se desilo u Aziji. Iste godine je više od 58 miliona ljudi u Kini bilo pogođeno poplavama, sušama i olujama. U periodu od 2005. do 2014. godine zastupljenost pet ključnih prirodnih katastrofa je sledeća: 1753 poplave, 1254 zemljotresa, 988 oluja, 262 toplotna talasa i 223 suše.<sup>8</sup>

**Slika 1:** Broj i trend ispoljavanja prirodnih katastrofa u svetu u periodu od 1980. do 2011. godine



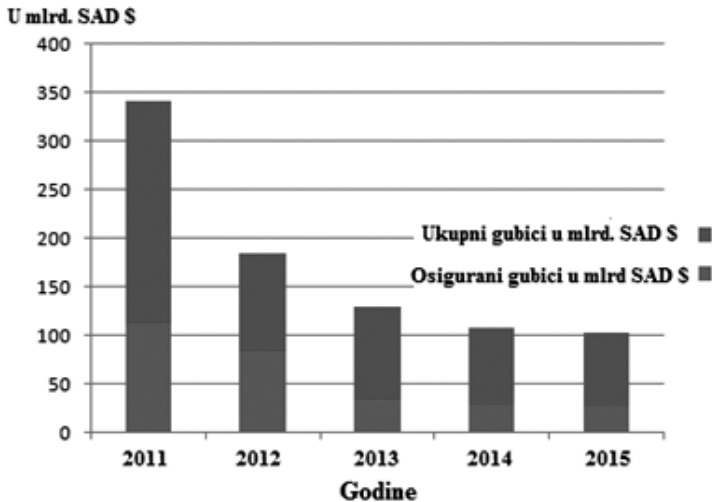
**Izvor:** MunichRe (2012a) NatCatSERVICE: Natural catastrophes worldwide 1980-2011.

Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, Geo Risks Research, NatCatSERVICE - As at March 2012. Preuzeto sa: [https://www.munichre.com/app\\_pages/www/@res/pdf/NatCatService/focus\\_analyses/1980\\_2011\\_Paket\\_Welt\\_Fokus\\_Analysen\\_touch\\_en.pdf](https://www.munichre.com/app_pages/www/@res/pdf/NatCatService/focus_analyses/1980_2011_Paket_Welt_Fokus_Analysen_touch_en.pdf). Pristupljeno: 30.07.2012.

Ipak, *CRED* i MunichRe koriste različite standarde izveštavanja pa iz tog razloga u svojim publikacijama prikazuju različit broj prirodnih katastrofa u istoj godini. Zbog takvih razlika, broj prirodnih katastrofa u 2010. godini koji je utvrdio Munich Re biće oko 1000 tj. za oko 650 veći od broja koji je utvrdio *CRED* (336) (slika 1). Međutim, uprkos različitim standardima izveštavanja, trendencija u periodu od 1980. do 2010. godine ostaje ista i može se opisati kao povećanje broja prirodnih katastrofa. Isti se trend ispoljava i u slučaju eliminisanja geo-fizičkih prirodnih katastrofa i posmatranja samo onih prirodnih katastrofa koje izazivaju vremenske nepogode.

<sup>8</sup> World Disasters Report 2015. Focus on local actors; the key to humanitarian effectiveness. Preuzeto sa: <http://ifrc-media.org/interactive/world-disasters-report-2015>. Pristupljeno 22.10.2016.

**Slika 2:** Ukupni i osigurani gubici od prirodnih katastrofa u periodu od 2011. do 2015. godine (u mlrd. SAD \$)



**Izvor:** 2016 Munich Re, Geo Risks Research, NatCatSERVICE. Preuzeto sa: <http://www.iii.org/fact-statistic/catastrophes-global>. Pristupljeno: 12.09.2016.

Reosiguravajuća kompanija MunichRe je 1997. godine razvila prvi model za modeliranje rizika od poplava, sa hidrostatičkom bazom podataka. Model je dobio naziv MR Flood<sup>9</sup> i treba da omogući identifikaciju akumuliranih šteta od poplava. Ovaj model je kvazi deterministički i mora biti zamenjen sa stohastičkim modelom u kome će se maksimalna moguća šteta utvrđivati simulacijom pojedinačnih ekstremnih šteta. Tako se stvaraju uslovi da se pojedinačni rezultati sumiraju i iskoriste za utvrđivanje verovatnoće raspodele šteta.

Prirodne nepogode generišu velike finansijske gubitke. Prema studiji Organizacije za hranu i poljoprivredu Ujedinjenih nacija (FAO - *Food and Agriculture Organization*), realizovanoj u periodu od 2003. do 2013. godine u 48 zemalja Afrike, Azijsko-pacifičkog regiona, Latinske Amerike i Kariba, prirodne katastrofe su izazvale štete od 1,535 biliona SAD \$ i smrt više od 1,159 miliona ljudi.<sup>10</sup>

Prema istraživanju BSI Supply Chain Solutions<sup>11</sup>, samo četiri prirodne katastrofe u 2014. godini su uzrokovale poslovne gubitke od oko 33 mlrd. SAD \$ i

<sup>9</sup> Kron, W. (2005): *Munich Storm surges, river floods, flash floods - Losses and prevention strategies*, Schadenspiegel, Risk factor of water, Special feature issue, No 3, Munich Re Group.

<sup>10</sup> Luxton, E., How much do natural disasters cost the world? Preuzeto sa: <https://www.weforum.org/agenda/2015/12/how-much-do-natural-disasters-cost-the-world>. Pristupljeno 15.05.2015.

<sup>11</sup> BSI (*British Standards Institution*) je nezavisna globalna organizacija koja nudi standardizovana poslovna rešenja za više od 80.000 klijenata. Osnovana je 1901. godine u Velikoj Britaniji. Kreira tehničke standarde u vezi sa proizvodima i uslugama. Takođe, firmama



prekide lanaca snabdevanja.<sup>12</sup> Najveće poslovne gubitke (11,9 mlrd. SAD \$) su izazvale poplave u Pakistanu i Indiji. Slede gubici koje je izazvao ciklon Hudhud u Indiji i Nepal (9,35 mlrd. SAD \$), snežne oluje u Japanu<sup>13</sup> (6,7 mlrd. SAD \$) i suša u Brazilu (4,88 mlrd. SAD \$).

U 2015. godini gubici izazvani prirodnim nepogodama iznosili su oko 90 mlrd. SAD \$ i bili su niži od onih iz 2009. godine. Nažalost, svega 27 mlrd. SAD \$ ovih gubitaka je bilo osigurano.<sup>14</sup> U periodu od 2011. do 2015. godine prisutan je trend opadanja finansijskih gubitaka koje uzrokuju prirodne katastrofe. Isti trend je karakterističan i za osigurane gubitke od prirodnih katastrofa (slika 2).

Menadžere lanca snabdevanja i predstavnike vlasti sve više zabrinjava visoka korelacija između snage, prostora i vremena ispoljavanja prirodnih katastrofa, s jedne strane, i njihovih humanitarnih posledica, s druge strane. U periodu od 2004. do 2014. godine *oluje* su uzrokovale 42,14 procenata a *zemljotresi* 29,89 procenata neprirodnih smrtnih ishoda.<sup>15</sup> Pored toga, od 2010. do 2014. godine, zemljotresi su bili vodeći uzrok smrti u zemljama ASEAN-a, a sledile su ih oluje i poplave (tablela 1). Prirodne katastrofe u svetu su odnele u 2015. godini oko 23.000 ljudskih života, što je tri puta više nego u 2014. godini.

Postoji isto tako visoka korelacija između snage, prostora i vremena ispoljavanja prirodnih katastrofa, s jedne strane, i njihovih ekonomskih posledica. Na primer, u periodu od 2004. do 2014. godine zemljotresi su bili glavni generator ekonomskih šteta (61,21 procenata), a sledile su ih oluje (17,31 procenat). Zemlje u razvoju, posebno ASEAN-a i istočne Azije, su najranjivije na prirodne katastrofe.<sup>16</sup> Prema izveštaju Svetske banke, globalni ekonomski gubici od katastrofa su od 1950-ih do 1990-ih godina povećani 15 puta.<sup>17</sup> U ovom izveštaju se takođe ističe da su katastrofe u prvih devet meseci 2011. godine u regijama Istočne Azije i Pacifika izazvale oko 80 procenata ukupnih globalnih gubitaka. Prema proceni

---

izdaje sertifikate i pruža usluge vezane za standarde. Ima preko 3.500 zaposlenih koji rade u 182 zemlje širom sveta.

<sup>12</sup> Cheong, C., Four costliest natural disasters cause nearly \$33bn of business losses and supply chain disruptions. Preuzeto sa: <http://www.theactuary.com/news/2015/04/four-costliest-natural-disasters-cause-nearly-33bn-of-business-losses-and-supply-chain-disruptions>. Pristupljeno 18.05.2016.

<sup>13</sup> Deadly winter weather paralyzes Japan. Preuzeto sa: <http://www.dw.com/en/deadly-winter-weather-paralyzes-japan/a-17436233>. Pristupljeno: 22.09.2015.

<sup>14</sup> Rana, K., Natural catastrophe losses total \$90 bn in 2015. Preuzeto sa: <http://www.rappler.com/world/global-affairs/117935-natural-catastrophe-losses-2015>. Pristupljeno 22.10.2016.

<sup>15</sup> Emergency Events Database [EM-DAT] (2015), 'Emergency Events Database EMDAT, Research on the Epidemiology of Disasters' (CRED). Preuzeto sa: <http://www.emdat.be>. Pristupljeno 20.12.2015.

<sup>16</sup> Jha, Abhas K., Stanton-Geddes, Z. (Eds.) (2013): *Strong, Safe, and Resilient: A Strategic Policy Guide for Disaster Risk Management in East Asia and the Pacific, Directions in Development*. Washington, DC: World Bank.

<sup>17</sup> Isto,

švajcarskog reosiguravajućeg društva SwissRe, globalni ekonomski gubici, koje su u 2011. godini izazvale prirodne katastrofe, iznose oko 350 mlrd. SAD \$.<sup>18</sup> Prisutna je i procena da su ove katastrofe u 2011. godini izazvale ekonomske gubitke u svetu od oko 380 mlrd. SAD \$ i da su ti gubici bili za dve trećine veći od onih koje su prirodne katastrofe izazvale u 2005. godini.<sup>19</sup>

**Tabela 1:** Teritorijalna distribucija broja prirodnih katastrofa, broja ljudi na koje su uticale i šteta koje su izazvale

Region/grupa zemalja	Broj prirodnih katastrofa	Broj ljudi na koje je katastrofa uticala (u 000000)	Broj smrtnih slučajeva (u 000)	Ekonomska šteta (u 000000000 SAD \$)
Latinska Amerika	14	2,55	38,18	7,44
Afrika	19	7,11	3,66	0,37
Severna Amerika	24	1,90	0,45	46,47
Evropa	46	0,77	0,85	10,80
ASEAN	50	16,56	27,20	8,19
Svet	394	165,86	89,06	141,02

**Napomena:** Podaci predstavljaju desetogodišnje proseke za period od 2004. do 2014. godine.

**Izvor:** United Nations ESCAP Statistical Database 2015.

### 3. Uticaji prirodnih katastrofa na Tajlandu i u Japanu na lance snabdevanja

Prirodne katastrofe (poplava, zemljotres i cunami), koje su 2011. godine pogodile Tajland i Japan, bile su među najtežim u azijsko-pacifičkom regionu u novijoj istoriji. Ekonomska šteta koju su ove katastrofe izazvale prevazilazi 300 mlrd. SAD \$.

Marta 11. 2011. godine, **severoistočne delove Japana** pogodio je katastrofalni zemljotres (poznat kao *Veliki zemljotres Istočnog Japana*, ili *Tohoku zemljotres 2011*, ili *Zemljotres 3.11*). Bio je to najjači (9 stepeni Rihtera) zemljotres u ovoj zemlji, i jedan od pet najjačih zemljotresa na svetu od 1900. godine, od kada se vodi evidencija potresa. Zemljotres je prouzrokovao cunami talase visine i do 39 m u Mijaku u Tohoku Iwate predgrađu i pomerio Zemlju na njenim osama između 10 i 25 cm. Cunami je prouzrokovao eksploziju tri reaktora u nuklearnoj elektrani Fukušima Daici (Fukušima 1), lociranoj u gradu Okuma. Vlada Japana je naložila evakuaciju više od 200.000 stanovnika. Zbog zemljotresa i cunamija

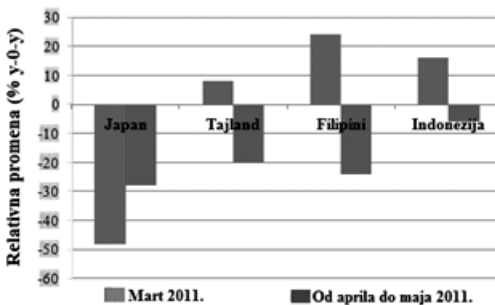
<sup>18</sup> GobalPost, Disasters like Fukushima make 2011 most costly on record for world economy. Preuzeto sa: <http://www.pri.org/stories/2011-12-15/disasters-fukushima-make-2011-most-costly-record-world-economy>. Pristupljeno 22.12.2011.

<sup>19</sup> Live Science Staff, Globally, 2011 Was Costliest Disaster Year Ever. Preuzeto sa: <http://www.livescience.com/17738-2011-expensive-natural-disaster-year.html>. Pristupljeno 10.02.2012.

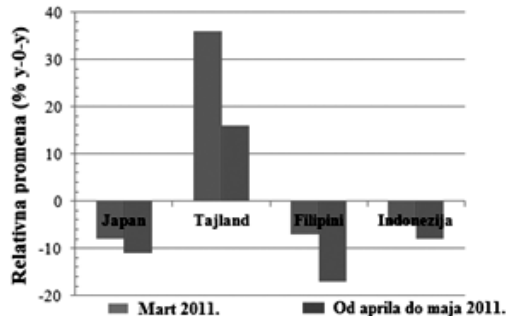
nastradala je 15.891 osoba. Većina osoba je umrlo od davljenja dok se oko 2.500 vode kao nestale.<sup>20</sup> Eksperti Svetske banke su procenili da je zbog ove katastrofe japanska privreda pretrpela štetu od 235 mlrd. SAD \$.<sup>21</sup>

Kako je ekonomija Japana visoko integrisana u svetsku ekonomiju, direktni i indirektni poremećaji u lancima snabdevanja, koje su uzrokovali zemljotres i cunami, su se manifestovali i na globalnom nivou. Posle zemljotresa, proizvodnja automobila i električnih komponenti je smanjena za 47,7 procenata i 8,25 procenata respektivno.<sup>22</sup> Negativni efekti zemljotresa su se prelili na druge zemlje u blizini Japana (slika 3 i slika 4). To najbolje potvrđuje smanjenje proizvodnje automobila (na Tajlandu za 19,7 procenata, na Filipinima za 24 procenta i u Indoneziji za 6,1 procentat) i električnih komponenti (na Filipinima za 17,5 procenata i u Maleziji za 8,4 procenta). Posledice zemljotresa su se duže osećale u proizvodnji automobila (oko tri meseca), nego u proizvodnji električnih komponenti (oko dva meseca).

**Slika 3:** Proizvodnja automobila  
posle zemljotresa u Japanu



**Slika 4:** Proizvodnja električnih  
komponenti posle zemljotresa u Japanu



Izvor: CEIC Data Company Ltd.

Katastrofa u Japanu posebno je uticala na one lance snabdevanja čiji inputi potiču iz svega nekoliko, ili iz samo jednog izvora. Na primer, Ethox Chemicals, američka multinacionalna kompanija koja proizvodi više od 500 specijalnih hemijskih proizvoda, nabavlja ključni materijal samo od tri kompanije na svetu, od kojih je jedna locirana u Japanu. Posle zemljotresa, ova kompanija izvesno vreme nije dobijala ključni materijal od japanskog dobavljača, a druga dva doba-

<sup>20</sup> Becky, O., Japan Earthquake & Tsunami of 2011: Facts and Information. Preuzeto sa: <http://www.livescience.com/39110-japan-2011-earthquake-tsunami-facts.html>. Pristupljeno 12.05.2015.

<sup>21</sup> Zhang, B., Top 5 Most Expensive Natural Disasters in History. Preuzeto sa: <http://www.accuweather.com/en/weather-news/top-5-most-expensive-natural-d/47459>. Pristupljeno 22.05.2014.

<sup>22</sup> CEIC. Preuzeto sa: <http://ceicdata.com>. Pristupljeno: 20.05.2013.

vlača (jedan iz Evrope, drugi iz Malezije) nisu bila u stanju da nadoknade količine materijala koje je trebalo da isporuči dobavljač iz Japana. Drugi primer je iz automobilske industrije. Kada je zemljotres oštetiо proizvodne kapacitete japanske kompanije Renesas Electronics, najvećeg svetskog proizvođača poluprovodnika za automobile<sup>23</sup> i mikrokontrolera, i drugog svetskog dobavljača aplikacionih procesora<sup>24</sup>, cela japanska automobilska industrija, kao i određeni proizvođači automobila u drugim delovima sveta, suočili su se sa prekidom proizvodnje, jer je bilo teško naći nove dobavljače specifičnih čipova. Problem je stvarala i široka primena „just-in-time“ koncepta u automobilskoj industriji, jer je dovela do vrlo niskih zaliha koje su zadovoljavale proizvodnju obično do šest sati.<sup>25</sup>

Zbog problema u isporuci delova od strane japanskih dobavljača, došlo je do smanjenja proizvodnje automobila u SAD i Evropi. Ipak, manje pogođeni proizvođači automobila povećali su, bar privremeno, svoje učešće na globalnom tržištu. Tako je General Motors pretekao kompaniju Toyota i postao vodeći svetski proizvođač i prodavac automobila u 2011. godini.<sup>26</sup>

U drugoj polovini 2011. godine, poplave su nanele veliku štetu mnogim zemljama jugoistočne Azije i provinciji Sind u Pakistanu. Poplave su zahvatile **blizu 1/3 teritorije Tajlanda** i izazvale humanitarne i ekonomske probleme u ovoj zemlji. Zbog oštećenja i prekida rada proizvodnih kapaciteta, Tajland je pretrpeo ekonomske gubitke od oko 40 mlrd. SAD \$. Najviše je bio pogođen sektor automobilske industrije, čiji su proizvodni kapaciteti bili oko 1,8 miliona automobila godišnje. Posledice poplava na Tajlandu su osetile i kompanije iz drugih delova sveta. Iz kompanije Microsoft su upozorili da je zbog ovih poplava prodaja PC-a bila znatno manja od planirane, dok se kompanija Sony Ericsson suočila sa nestašicom komponenti za mobilne telefone. Iz filijale kompanije Honda na Filipinima su poručili da će biti zatvorena sve dok ne pronađu alternativne dobavljače onim sa Tajlanda. Isto tako, Honda je odlučila da, zbog nestašice delova izazvane poplavama, njenje fabrike u SAD i Kanadi rade polovinom kapaciteta.

Poplave su bile katastrofalne zbog: 1) obilnih monsunskih kiša, 2) grupisanja kompanija na mali broj industrijskih lokacija zbog smanjenja troškova, i 3) neadekvatnog urbanističkog planiranja koje je dovelo do toga da sedam industrij-

<sup>23</sup> Se Young, L., Better late than never? Samsung IT arms push into autos. Preuzeto sa: <http://www.reuters.com/article/samsung-group-autos-idUSL3N10T2MC20151029>. Pristupljeno 22.02.2016.

<sup>24</sup> Constantinescu, S., Renesas became the world's number 2 supplier of application processors practically overnight. Preuzeto sa: <http://www.intomobile.com/2008/02/18/renesas-became-the-worlds-number-2-supplier-of-application-processors-practically-overnight>. Pristupljeno 18.10.2011.

<sup>25</sup> Endo, K., Viewpoint: How Japan's car industry almost shut down. Advanced Research Japan. British Broadcasting Corporation. Preuzeto sa: <http://www.bbc.co.uk/news/business-13421065>. Pristupljeno 20.05.2011.

<sup>26</sup> Kageyamathe, Y., Toyota Overtakes GM in Sales. Preuzeto sa: <http://www.theledger.com/news/20130128/toyota-overtakes-gm-in-sales>. Pristupljeno 12.10.2013.

skih zona u provincijama Ayutthaya i Pathum-Thani bude izgrađeno na zemljištu koje se nalazi na maloj nadmorskoj visini. Postrojenja za *montažu* oko 1,8 miliona vozila globalno prepoznatljivih kompanija (Toyota, Honda, Mitsubishi, Isuzu, Nissan, GM i Auto Alliance Thailand (Ford i Mazda)) i *proizvodnju delova*, koja su locirana u ovim provincijama, pretrpela su ozbilne gubitke. Na primer, postrojenja za montažu kompanije Honda u provinciji Ayutthaya bila su potopljena i zbog toga nisu radila nekoliko dana. Toyota je takođe morala da obustavi proizvodnju, uglavnom zbog prekida lanca snabdevanja u provincijama Ayutthaya i Pathum-Thani. Najmanje problema je bilo u funkcionisanju lanca snabdevanja kompanije General Motors, zbog toga što su njeni proizvodni kapaciteti i snabdevačka baza bili locirani izvan poplavljenih oblasti. Fabrike kompanija lociranih na Tajlandu (Toyota, Honda, Mitsubishi, Isuzu, Nissan, GM i Auto Alliance Thailand) su u periodu poplava manje proizvodile između 80.000 i 100.000 vozila mesečno. Poplave su izazvale negativne promene i u strukturi lanaca snabdevanja proizvođača auto delova. Ova situacija je lančano uticala na sve fabrike za montažu automobila na Tajlandu. Skoro 10 procenata od ukupne količine auto delova, namenjenih fabrikama za montažu automobila na Tajlandu, dopremano je iz regiona pogođenih poplavama. Oko 40 proizvođača iz tih regiona je snabdevalo auto delovima većinu fabrika za montažu automobila na Tajlandu.

Poplave na Tajlandu su, pre svega, izazvale ogromne direktne gubitke - fizičko oštećenje imovine mnogih kompanija. Pored toga, mnoge kompanije su osetile posledice poplava indirektno, zbog poremećaja u lancima snabdevanja (lančane reakcije). Na primer, poplave nisu oštetile fabrike kompanija Nissan i Toyota na Tajlandu, ali su one morale da prekinu proizvodnju zbog poteškoća u dobijanju delova od dobavljača čija su postrojenja bila poplavljena. Prekid proizvodnje u fabrikama kompanije Toyota na Tajlandu, indirektno je izazvao probleme u funkcionisanju njenih fabrika na drugim lokacijama širom sveta. Kako bi kompenzovala gubitke na Tajlandu, Toyota je značajno izmenila proizvodnju u svojim fabrikama u Maleziji, Vijetnamu, Pakistanu, SAD, Kanadi i na Filipinima.

U cilju rešavanja problema u vezi sa prekidom lanca snabdevanja, oko 60 procenata japanskih proizvođača na Tajlandu, posebno onih iz sektora elektronike, privremeno je preselilo svoju proizvodnju u drugim zemljama ASEAN-a, kao i u Japanu i Kini. Neki od tih proizvođača su razmatrali trajno preseljenje proizvodnje sa Tajlanda.

Bez obzira što su prirodne katastrofe na Tajlandu i u Japanu, zbog međusobne povezanosti kompanija, tržišta i ekonomija, prouzrokovale poremećaje u globalnim lancima snabdevanja, uticaji katastrofa na te lance su bili različiti. Japan nije samo glavni snabdevač mnogih industrija delovima, nego i proizvođač gotovih proizvoda za masovno tržište. Kao rezultat toga, zemljotres u Japanu je uticao, kako na *upstream* dobavljače u zemljama u razvoju, tako i na krajnje korisnike u razvijenim zemljama, tj. izazvao je globalne poremećaje i na strani ponude i na strani tražnje. Međutim, zbog intenziviranja procesa globalizacije,

vlada Tajlanda je uspela da svoju ekonomiju integriše u tokove svetske privrede, što potvrđuju značajni prilivi inostranih direktnih investicija i visok intenzitet izvoznih aktivnosti, i da pomogne svojim kompanijama da zauzmu značajne pozicije u globalnim lancima snabdevanja, pre svega onim u automobilskoj i elektronskoj industriji. Nasuprot kompleksnom uticaju zemljotresa i cunamija na globalne lance snabdevanja (na njihove *upstream* i *dowstream* partnere), poplave na Tajlandu su negativno uticale prvenstveno na njihove *dowstream* partnere, zbog toga što im nisu omogućile nabavku delova i komponenti iz ove zemlje.

#### 4. Strategije za smanjenje ranjivosti lanca snabdevanja na prirodne katastrofe

Da bi se uspešnije borila sa neizvesnostima okruženja, kompanija mora da poveća fleksibilnost svog lanca snabdevanja. To je može navesti da se više fokusira na agilnost i da kreira *hibridni lanac snabdevanja*, koji je praktično najbolja vrsta lanca snabdevanja, jer inkorporira fleksibilnost i responzivnost agilnog lanca snabdevanja i pouzdanost i nisku varijabilnost lean lanca snabdevanja. Rezultati istraživanja uticaja zemljotresa u Japanu i na Novom Zelandu 2011. godine na poslovanje 17 intervjuisanih kompanija, do kojih je došao Institut za kontinuirano poslovanje (*BCI - Business Continuity Institute*)<sup>27</sup>, pokazali su da su kompanije koje su promenile svoje strategije lanca snabdevanja bile fokusirane na kontrolu nivoa zaliha i diversifikovanje (izbor većeg broja dobavljača za određeni proizvod i fleksibilnost dobavljača) svog lanca snabdevanja. Osim toga, 74 procenta ispitanika je navelo da je primena JIT strategije i lean strategije u određenoj meri uzrokovala poremećaje u lancima snabdevanja. Pre ovog istraživanja, neki autori<sup>28</sup> su preporučili kompanijama da obezbede dodatne kapacitete (engl. *excess capacity*) i unaprede kritične procese ili aktivnosti lanca snabdevanja, radi povećanja njegove predvidivosti ili izvesnosti.

Neki istraživači su predlagali da se primeni *strategija držanja strateških zaliha* (engl. *strategic stock*)<sup>29</sup> koja podrazumeva držanje zaliha samo na određenim mestima gde ih nekoliko članova lanca snabdevanja i njegovih partnera može lako iskoristiti.<sup>30</sup> U slučaju da neka katastrofa dovede do prekida lanca snabdevanja, menadžeri mogu brzo da upotrebe strateške zalihe u pogodnim područjima. Pored toga, u cilju veće kontrole i sigurnosti lanca snabdevanja, menadžeri

<sup>27</sup> BCI (2011) *Supply Chain Resilience* 2011. 3rd Annual Survey, November, Business Continuity Institute

<sup>28</sup> Simchi-Levi, et. al., (2009): *Designing and Managing the Supply Chain - Concepts, Strategies and Case Studies*. New York: Third International Edition. Mc Graw Hill.

<sup>29</sup> Relativno velike zalihe esencijalnih proizvoda ili materijala, koje su kreirane da bi se reagovalo u slučaju dužih zastoja ili nestašica, prirodnih nepogoda, štrajkova ili rata.

<sup>30</sup> Sodhi, S.M., Tang S.C. (2012): *Managing supply chain risk*. Springer Science+Business Media

mogu da povećaju broj dobavljača, tj. da primene *strategiju zasnovanu na fleksibilnoj snabdevačkoj bazi*<sup>31</sup>, jer u slučaju velikog poremećaja na tržištu, oslanjanje lanca snabdevanja samo na jednog dobavljača može biti rizično. Strategija fleksibilne snabdevačke baze može omogućiti kompaniji da očuva kontinuitet nabavke materijala i proizvodnje i kada dođe do velikog poremećaja na tržištu.<sup>32</sup> I Sirkin navodi da diferenciranje izvora nabavke, kao i stvaranje uslova da ni u jednom trenutku ne postoji samo jedan ključni dobavljač, omogućavaju značajno smanjenje ranjivosti lanca snabdevanja na katastrofalne događaje.<sup>33</sup> On takođe ističe da dobavljači treba da budu razdvojeni u prostoru i da do određene mere budu nezavisni. Hofmann i Greenwald navode da se za ublažavanje poremećaja lanca snabdevanja najčešće implementira *strategija dualnog snabdevanja*, koja onemogućava nabavku glavnih delova za finalni proizvod samo od jednog dobavljača.<sup>34</sup> Marta i Subbakrishna takođe ističu potrebu za implementiranjem strategije dualnih ili višestrukih izvora nabavke kritičnih komponenti proizvoda.<sup>35</sup> Međutim, takva strategija otežava kontrolu troškova i može biti vrlo skupa za neke kompanije. Zbog toga takve kompanije treba da se opredele za prilagođeno upravljanje rizicima.<sup>36</sup> Upoznavanjem raznovrsnih i međusobno povezanih rizika lanca snabdevanja, menadžeri mogu prilagoditi balansirane i efektivne strategije za smanjenje rizika svojih kompanija. To je u skladu sa konstatacijom Lee-a da lanac snabdevanja može biti uspešan ukoliko zadovolji tri uslova (engl. “triple A”)<sup>37</sup>: 1) agilnost (engl. *agile*), 2) adaptibilnost (engl. *adaptable*) i 3) integrisanje i koordiniranje poslovnih procesa svih partnera (engl. *aligned*). Lee je zaključio da je agilnost osnova za prilagođavanje lanca snabdevanja različitim promenama.

<sup>31</sup> *Supply base* - deo mreže snabdevanja kojim aktivno upravlja kompanija kupac.

<sup>32</sup> Simchi-Levi, et. al., (2009): *Designing and Managing the Supply Chain - Concepts, Strategies and Case Studies*. New York: Third International Edition. Mc Graw Hill.

<sup>33</sup> Sirkin, L.H., Why were we unprepared for Japan? Preuzeto sa: [https://www.bcgperspectives.com/content/commentary/supply\\_chain\\_management\\_sirkin\\_why\\_we\\_were\\_unprepared\\_for\\_japan](https://www.bcgperspectives.com/content/commentary/supply_chain_management_sirkin_why_we_were_unprepared_for_japan). Pristupljeno: 22.10.2011.

<sup>34</sup> Hoffman, M.A., Greenwald, J. (2005): “Vendors a Key Link in Safeguarding Supply Chain”. *Business Insurance*, 39(12): 11-17.

<sup>35</sup> Martha, J., Subbakrishna, S. (2002): “Targeting a Just-in-Case Supply Chain for the Inevitable Next Disaster”. *Supply Chain Management Review*, 6(5): 18-23.

<sup>36</sup> Chopra, S., Sodhi, M.S. (2004): “Managing risk to avoid supply chain break - down”. *MIT Sloan Management Review* 46(1): 53-61.

<sup>37</sup> Lee, H.L. (2004): „The triple - A supply chain“. *Harvard Business Review*, 82(10): 102-112.

## 5. Poslovno-regulativne dimenzije prirodnih nepogoda u Republici Srbiji

Slično drugim zemljama, i Republika Srbija je izložena riziku od prirodnih katastrofa kao što su poplave i suše. Teško je predvideti ukupne efekte takvih pojava na funkcionisanje lanaca snabdevanja, ali su oni, u manjoj ili većoj meri, negativni.

Štete od poplava u Republici Srbiji za prethodnih 25 godina u proseku su iznosile 130 miliona SAD \$ godišnje. Ipak, poplave u maju 2014. godine bile su najteže za poslednjih 120 godina. One su zahvatile više od 2/3 opština u Republici Srbiji, izazvale smrt 57 ljudi, dok je 32.000 ljudi bilo prinuđeno da privremeno napusti svoje domove. Šteta od tih poplava iznosi oko 1,7 milijardi evra. Poplave su prouzrokovale i pad BDP-a za 1,4 procenta u 2014. godini. Samo u energetskom sistemu štete su iznosile preko pola milijarde evra. Obnova je Republiku Srbiju koštala blizu pola milijarde evra. Preko polovine sredstava je izdvojeno iz donacija, a pre svega donacija Evropske unije. Do kraja 2015. godine Evropska unija je pružila pomoć Republici Srbiji za obnovu od poplava iz 2014. godine u visini od 162 miliona evra. Oko 40 miliona evra je namenjeno razvoju sistema prevencije, uključujući nabavku opreme i izgradnju nasipa i sistema za rano upozoravanje.

Republika Srbija se suočila sa poplavama i u 2016. godini. Njihove posledice pretrpelo je 65 firmi i 250 privrednih objekata. Došlo je do prekida lanaca snabdevanja većine od ovih firmi, kao i do produžetka ciklusa proizvodnje i *lead time*-a. Isto tako, oštećene su sirovine, proizvodi, transportna oprema i distributivni objekti. Procenjena šteta je iznosila oko sedam miliona evra.

Za razliku od lanaca snabdevanja malih kompanija, lanci snabdevanja velikih kompanija imaju više potencijala za izbegavanje poremećaja. Na primer, kompanija FIAT je ušla na tržište Republike Srbije sa svojim dobavljačima (prvi nivo dobavljača), koji su zatim razvili partnerske odnose sa srpskim dobavljačima (dobavljači drugog i trećeg nivoa). Međutim, da bi izbegla uticaje negativnih pojava u Republici Srbiji na svoj lanac snabdevanja, ova kompanija se opredelila za snabdevanje komponentama i iz inostranstva, i to čisto na komercijalnoj osnovi.

Osim poplava, poremećaje u lancima snabdevanja mogu izazvati i suše. Procene UN ukazuju da šteta od suše u Republici Srbiji iznosi oko 500 miliona SAD \$ godišnje. Izgradnjom odgovarajućih višenamenskih infrastrukturnih objekata moguće je smanjiti ili eliminisati šanse za prekid toka sirovina, gotovih proizvoda, informacija i novca u lancima snabdevanja.

Početak marta 2015. godine u Republici Srbiji je predstavljen Nacionalni program za upravljanje rizikom od prirodnih katastrofa. Ovaj program je pripremljen uz podršku Svetske banke, Evropske unije i tima UN u Republici Srbiji. Prezentovan je na Trećoj svetskoj konferenciji UN za smanjenje rizika od katastrofa u japanskom gradu Sendai<sup>38</sup>, koja je okupila predstavnike iz 198 zema-

<sup>38</sup> Deo Tohoku regiona, koji je bio teško pogođen Velikim istočnim Japanskim zemljotresom i cunamijem, 2011. godine.



lja. Program sadrži iskustva koja je Republika Srbija stekla sanacijom posledica poplava iz 2014. godine, i može da posluži kao primer pri paniranju globalnih strategija za minimiziranje rizika od katastrofa. Na Konferenciji je usvojen novi petnaestogodišnji *Okvir za smanjenje rizika od budućih katastrofa i politička deklaracija*.<sup>39</sup> Nacionalni program je baziran na «Hyogo okviru» (važnom instrumentu za nacrt globalnih i nacionalnih strategija), koji je usvojen na prethodnoj konferenciji 2005. godine, održanoj nekoliko dana posle cunamija u Indijskom okeanu koji je usmrtio preko 227.000 ljudi.

U decembru 2015. godine Skupština Republike Srbije je usvojila *Zakon o obnovi nakon elementarne i druge nepogode* kojim se uređuje postupak obnove i pružanje pomoći građanima i privrednim subjektima koji su pretrpeli materijalnu štetu usled elementarnih i drugih nepogoda. Ovim zakonom je na održiv način rešeno pitanje svakog budućeg procesa obnove. Nivo spremnosti Republike Srbije da se odbrani od prirodnih nepogoda je značajno povećan. Ipak, prirodu čovek ne može da kontroliše, tako da će elementarne nepogode i dalje predstavljati pretnju, možda i veću nego dosad, zbog negativnih klimatskih promena.

Usvajanjem *Zakona o smanjenju rizika od elementarnih i drugih nepogoda i upravljanju vanrednim situacijama* u Republici Srbiji će biti stvoreni uslovi za: preduzimanje preventivnih mera i aktivnosti radi smanjenja rizika od elementarnih i drugih nepogoda, efikasno reagovanje u slučaju nastupanja elementarnih i drugih nepogoda, i otklanjanje posledica tih nepogoda kako bi se što pre obezbedili oporavak i normalizacija uslova za život i rad na pogođenom području. Upoznavanjem i implementacijom takvih propisa, menadžeri mogu značajno smanjiti efekte prirodnih katastrofa na poslovne performanse njihovih lanaca snabdevanja.

## 6. Zaključak

Prirodne katastrofe povećavaju rizik prekida lanca snabdevanja. Menadžeri kompanije koju pogodi prirodna katastrofa, treba da u što kraćem vremenu ponovo pokrenu i normalizuju svoje poslovanje. Taj cilj one ne mogu ostvariti bez upravljanja rizicima lanca snabdevanja. Nažalost, nikada nije moguće upravljati svim rizicima lanca snabdevanja i pripremiti ga da uspešno odgovori na sve moguće događaje. Zbog toga je potrebno koncept upravljanja rizikom lanca snabdevanja, koji je orijentisan ka uzroku, kombinovati sa konceptom rezilijentnosti lanca snabdevanja, čiji je cilj da se lanac snabdevanja oporavi od rizika, bez obzira na njihove uzroke.

Između lanaca snabdevanja, a još više između njihovih članova, uspostavlja se veze različite prirode i intenziteta. Kada jednog člana lanca snabdevanja

<sup>39</sup> Wahlström, M. (2015) Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030. Preuzeto sa: <http://www.wcdrr.org>. Pristupljeno 22.10.2015.

podgori prirodna katastrofa, njene posledice, u manjoj ili većoj meri, osećaju i drugi njegovi članovi. Analogno tome, šokovi u jednom segmentu ekonomije mogu se preneti i na druge njene segmente.

Primena regulative o zaštiti lanaca snabdevanja od prirodnih nepogoda je stalni izazov za menadžere. Povećava se broj specijalizovanih kompanija u Republici Srbiji koje pomažu lancima snabdevanja da povećaju vizibilnost i eliminišu aktivnosti koje ne doprinose stvaranju vrednosti za krajnje kupce. Takve kompanije zapošljavaju revizore, eksperte sa sertifikatom ISO 28000, kao i one koji mogu uspešno da primene domaću regulativu radi smanjenja ili eliminisanja uticaja prirodnih katastrofa na lance snabdevanja.

### Literatura

- 2016 Munich Re, Geo Risks Research, NatCatSERVICE (<http://www.iii.org/fact-statistic/catastrophes-global>).
- BCI (2011) *Supply Chain Resilience 2011*. 3rd Annual Survey, November, Business Continuity Institute
- Becky, O., Japan Earthquake & Tsunami of 2011: Facts and Information (<http://www.livescience.com/39110-japan-2011-earthquake-tsunami-facts.html>).
- CEIC Data Company Ltd.
- CEIC (<http://ceicdata.com>).
- Cheong, C., Four costliest natural disasters cause nearly \$33bn of business losses and supply chain disruptions (<http://www.theactuary.com/news/2015/04/four-costliest-natural-disasters-cause-nearly-33bn-of-business-losses-and-supply-chain-disruptions>).
- Chopra, S., Sodhi, M.S. (2004): "Managing risk to avoid supply chain break-down". *MIT Sloan Management Review* 46(1): 53-61.
- Constantinescu, S., Renesas became the world's number 2 supplier of application processors practically overnight (<http://www.intomobile.com/2008/02/18/renesas-became-the-worlds-number-2-supplier-of-application-processors-practically-overnight>).
- Deadly winter weather paralyzes Japan (<http://www.dw.com/en/deadly-winter-weather-paralyzes-japan/a-17436233>).
- Dodman, D., et. al., (March 2013): *Understanding the nature and scale of urban risk in low and middle income countries and its implications for humanitarian preparedness, planning and response*. International Institute for Environment and Development (IIED), London.
- Emergency Events Database [EM-DAT] (2015), 'Emergency Events Database EMDAT, Research on the Epidemiology of Disasters' (CRED) (<http://www.emdat.be>).

- Emergency Events Database (2012).
- Endo, K., Viewpoint: How Japan's car industry almost shut down. Advanced Research Japan. British Broadcasting Corporation (<http://www.bbc.co.uk/news/business-13421065>).
- GobalPost, Disasters like Fukushima make 2011 most costly on record for world economy (<http://www.pri.org/stories/2011-12-15/disasters-fukushima-make-2011-most-costly-record-world-economy>).
- Hoffman, M.A., Greenwald, J. (2005): "Vendors a Key Link in Safeguarding Supply Chain". *Business Insurance*, 39(12): 11-17.
- Jha, Abhas K., Stanton-Geddes, Z. (Eds.) (2013): *Strong, Safe, and Resilient: A Strategic Policy Guide for Disaster Risk Management in East Asia and the Pacific, Directions in Development*. Washington, DC: World Bank.
- Kageyamathe, Y., Toyota Overtakes GM in Sales (<http://www.theledger.com/news/20130128/toyota-overtakes-gm-in-sales>).
- Kron, W. (2005): *Munich Storm surges, river floods, flash floods - Losses and prevention strategies*, Schadenspiegel, Risk factor of water, Special feature issue, N° 3, Munich Re Group.
- Lee, H.L. (2004): „The triple - A supply chain“. *Harvard Business Review*, 82(10): 102-112.
- Live Science Staff, Globally, 2011 Was Costliest Disaster Year Ever (<http://www.livescience.com/17738-2011-expensive-natural-disaster-year.html>).
- Luxton, E., How much do natural disasters cost the world? (<https://www.weforum.org/agenda/2015/12/how-much-do-natural-disasters-cost-the-world>).
- Martha, J., Subbakrishna, S. (2002): "Targeting a Just-in-Case Supply Chain for the Inevitable Next Disaster". *Supply Chain Management Review*, 6(5): 18-23.
- MunichRe (2011a) NatCatSERVICE: Database for natural catastrophes worldwide. Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, Geo Risks Research, NatCatSERVICE ([https://www.munichre.com/app\\_pages/www/@res/pdf/NatCatService/database/hierarchy\\_and\\_terminology\\_natural\\_hazards\\_touch\\_en.pdf?2](https://www.munichre.com/app_pages/www/@res/pdf/NatCatService/database/hierarchy_and_terminology_natural_hazards_touch_en.pdf?2)).
- MunichRe (2011a) NatCatSERVICE: Database for natural catastrophes worldwide. Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, Geo Risks Research, NatCatSERVICE ([https://www.munichre.com/app\\_pages/www/@res/pdf/NatCatService/database/hierarchy\\_and\\_terminology\\_natural\\_hazards\\_touch\\_en.pdf?2](https://www.munichre.com/app_pages/www/@res/pdf/NatCatService/database/hierarchy_and_terminology_natural_hazards_touch_en.pdf?2)).
- MunichRe (2012a) NatCatSERVICE: Natural catastrophes worldwide 1980-2011. Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, Geo Risks Research, NatCatSERVICE - As at March 2012 ([https://www.munichre.com/app\\_pages/www/@res/pdf/NatCatService/focus\\_analyses/1980\\_2011\\_Paket\\_Welt\\_Fokus\\_Analysen\\_touch\\_en.pdf](https://www.munichre.com/app_pages/www/@res/pdf/NatCatService/focus_analyses/1980_2011_Paket_Welt_Fokus_Analysen_touch_en.pdf)).
- Natural catastrophe losses total \$90 bn in 2015: Munich Re (<http://phys.org/news/2016-01-natural-catastrophe-losses-total-bn.html>).

- Rana, K., Natural catastrophe losses total \$90 bn in 2015. (<http://www.rappler.com/world/global-affairs/117935-natural-catastrophe-losses-2015>).
- Se Young, L., Better late than never? Samsung IT arms push into autos. (<http://www.reuters.com/article/samsung-group-autos-idUSL3N10T2MC20151029>).
- Simchi-Levi, et. al., (2009): *Designing and Managing the Supply Chain - Concepts, Strategies and Case Studies*. New York: Third International Edition. Mc Graw Hill.
- Sirkin, L.H., Why were we unprepared for Japan? ([https://www.bcgperspectives.com/content/commentary/supply\\_chain\\_management\\_sirkin\\_why\\_we\\_were\\_unprepared\\_for\\_japan](https://www.bcgperspectives.com/content/commentary/supply_chain_management_sirkin_why_we_were_unprepared_for_japan)).
- Sodhi, S.M., Tang S.C. (2012): *Managing supply chain risk*. Springer Science+Business Media
- United Nations ESCAP Statistical Database 2015.
- United Nations International Strategy for Disaster Reduction (UNISDR), 2009.
- Wahlström, M. (2015) Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030. (<http://www.wcdrr.org>).
- World Disasters Report 2015. Focus on local actors; the key to humanitarian effectiveness. (<http://ifrc-media.org/interactive/world-disasters-report-2015>).
- Zhang, B., Top 5 Most Expensive Natural Disasters in History. (<http://www.accuweather.com/en/weather-news/top-5-most-expensive-natural-d/47459>).

## THE IMPACT OF NATURAL DISASTERS ON SUPPLY CHAINS

*The early XXI century is characterized by the development of network economy, in which companies operate within strategic alliances and integrated supply chains, with a focus on end customers. Numerous studies, carried out in the past three decades, have confirmed the rising risk of natural disasters, as well as their frequency and impact on supply chain performance. Such disasters can cause damage to transport infrastructure, supply and production disruption, lower productivity, growth in total costs for companies and their supply chains, as well as reduction in economic growth rate. In this paper types and consequences of natural disasters are presented, with an emphasis on their negative impacts on the supply chain as well as strategies for reducing the vulnerability of modern supply chains to the disasters.*

**Key words:** *supply chains, natural disasters, strategy*



Pregledni naučni članak

Primljen 30.01.2017.

Odobren 04.05.2017.

## ULOGA I ZNAČAJ DOBAVLJAČA U UPRAVLJANJU LANCEM SNABDEVANJA

*Sa povećanjem broja stanovnika povećavaju se i zahtevi za materijalnim dobrima, koji generišu sve veće tokove u lancu snabdevanja. Kada se tome doda trend urbanizacije koji je postao naša svakodnevnica problem postaje još kompleksniji. Svet je globalizovan i u velikoj meri zavisi od efikasnog lanca snabdevanja, pa logistika i dobavljači u takvim uslovima dobijaju sve više na značaju, a samim tim se povećava i njihov uticaj na celokupan lanac snabdevanja.*

*Proizvodne kompanije su veoma zavisne od svojih dobavljača, jer zahvaljujući stalnim promenama kojima je tržište izloženo i na kojem se postavljaju sve strožiji zahtevi svakako je izazov održati konkurentsku poziciju. To je moguće postići ukoliko se ostvari adekvatna proizvodnja koja podrazumeva što nižu cenu proizvoda, što veći kvalitet, veliku tačnost isporuke krajnjim korisnicima, pouzdanost, odgovor na specifične zahteve koji postavljaju korisnici tj. fleksibilnost, kao i saradnja koja se ostvaruje kako sa kupcima, tako i sa dobavljačima.*

*Efikasnim izvršavanjem aktivnosti vezanih za ovaj sistem, koje uključuju i optimalan izbor dobavljača, znatno se utiče na formiranje same cene gotovog proizvoda, kao i njegovog kvaliteta, koji u velikoj meri diktira položaj na tržištu. Pravilan izbor dobavljača u startu obezbeđuje mogućnost za pravovremenu, kontinuiranu i kvalitetnu proizvodnju, kojom se postižu prethodno opisane prednosti i kojom data proizvodnja postaje konkurentna.*

**Ključne reči:** Lanac snabdevanja, dobavljač, logistika, nabavka

---

\* Saobraćajni fakultet Doboj, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Republika Srpska.  
e-mail: zeljkostevic88@yahoo.com

## 1. Uvod

Upravljanje lancem snabdevanja SCM (Supply Chain Management) je globalna strategija u 21. veku za postizanje konkurentne prednosti<sup>1</sup>. Stoga nabavna logistika danas igra veoma važnu ulogu u lancu snabdevanja i njenom optimizacijom postiže se značajan efekat na celokupni logistički sistem. Koncept lanca snabdevanja se vremenom menja, ali u suštini zadržava svoj izvorni oblik i dobija sve više na značaju. Tokom prve decenije ovog veka upravljanje i kontrola lancem snabdevanja predstavljaju strateški fokus vodećih proizvodnih kompanija, što je prouzrokovano veoma brzim promenama okruženja u kojem kompanije funkcionišu, globalizacijom tržišta i veoma visokim zahtevima korisnika, kojima visok kvalitet proizvoda i usluge postaje prioritet.<sup>2</sup> U današnjim lancima snabdevanja u kojima nabavka kao podsistem i izbor adekvatnog dobavljača, kao najvažniji proces u podsistemu nabavke, predstavljaju pitanje od strateškog značaja za funkcionisanje proizvodnih, a i drugih kompanija, cilj je modelirati lanac snabdevanja na takav način koji će obezbediti profitabilne izlaze za sve delove lanca snabdevanja i njegove učesnike.

Posmatrajući jednu od definicija lanca snabdevanja koji predstavlja skup tri ili više organizacija koje su direktno povezane sa jednim ili više tokova proizvoda, usluga, finansija i informacionih tokova od izvora do krajnjeg korisnika u savremenim lancima snabdevanja, veoma često potrebno je izvršiti koordinaciju aktivnosti i tokova u onoj meri koja prevazilazi trenutne granice. Upravljanje lancem snabdevanja podrazumeva proaktivno upravljanje, gde se poslovni rezultati ne očekuju, nego se njima upravlja.<sup>3</sup>

Upravljanje lancem snabdevanja ima ogroman uticaj na kvalitet proizvoda i usluga, što povećava značaj odnosa između nabavke, eksternih dobavljača i kvaliteta<sup>4</sup>. Sa povećanjem značaja ovih odnosa teži se izvršavanju optimizacije lanca snabdevanja, koja ima za cilj da uspešno kontroliše različite elemente unutar lanca<sup>5</sup>, pod kojim se podrazumevaju učesnici, njihovi međusobni kontakti i odnosi, ali i način organizacije određenih internih aktivnosti. Iako postoji veći broj ciljeva koji se želi postići optimizacijom lanca snabdevanja, mogu se izdvo-

<sup>1</sup> Gunasekaran Angappa, Ngai W. Eric (2004): „Information systems in supply chain integration and management“, *European Journal of Operational Research*, 159(2)/2004, 269-295, 269

<sup>2</sup> Petrović Dobrila *et.al.* (2008): „Coordinated control of distribution supply chains in the presence of fuzzy customer demand“, *European Journal of Operational Research*, 185(1)/2008, 146-158, 146

<sup>3</sup> Monczka M. Robert *et. al.* (2015): *Purchasing and supply chain management*. Cengage Learning, 13

<sup>4</sup> Bal Mert, Demirhan Ayse (2013): „Using rough set theory for supply chain management process in business“, *XI Balkan conference on operational research (BALCOR 2013)*, Belgrade-Zlatibor, Serbia pp. 367-374.

<sup>5</sup> Lysons Kenneth, Farrington Brian (2006): *Purchasing and supply chain management*. Pearson Education.



jiti dva osnovna cilja koja su sinhronizacija svih učesnika i aktivnosti koji dodaju vrednost u proizvodnji ili distribuciji i eliminacija onih aktivnosti koji ne stvaraju ili ne podržavaju vrednost.

## 2. Lanac snabdevanja nekada i danas

Koliki je u suštini značaj lanca snabdevanja može se uočiti iz velikog broja publikacija i konstantnog istraživanja velikog broja autora, koji pokušavaju što više približiti njegov koncept realnim uslovima okruženja u kojima kompanije posluju i definisati ga na takav način da se izvrši objedinjavanje svih učesnika, aktivnosti, procesa, ljudskih resursa koji učestvuju u njemu, s ciljem optimizacije troškova, povećanjanivoa pružene usluge i povećanja kvaliteta proizvoda. Različiti autori kroz različita vremenska razdoblja definišu lanac snabdevanja, stoga u nastavku (Tabela 1) sledi hronološki prikaz njegovog definisanja.

**Tabela 1.** Hronološki prikaz definisanja lanca snabdevanja (obrada autora)

Autor	Definicija
Stevens C. Graham (1989), 3	Lanac snabdevanja predstavlja sistem koji čine niz aktivnosti u planiranju, koordinaciji i kontroli materijala, komponenti i gotovih proizvoda od dobavljača do potrošača.
Lee Hau, Billington Corey (1992), 65	Lanac snabdevanja predstavlja lanac vrednosti tokom procesa promene sirovog materijala do gotovog proizvoda na tržište kojeg čine sposobnost za proizvodnjom, distribucijom, generisanjem usluga i obezbeđenjem dodatnih aktivnosti.
Christopher Martin (1994), 11	Lanac snabdevanja predstavlja mrežu organizacija koje su povezane dvosmernim vezama, različitim procesima i aktivnostima koje stvaraju vrednost u obliku proizvoda i usluga za krajnjeg korisnika.
Chow <i>et. al.</i> (1994), 22	Lanac snabdevanja obuhvata sve kompanije koje učestvuju u proizvodnji/preradi, prodaji i distribuciji proizvoda od izvorišta sirovina do krajnjih korisnika.
Stewart Gordon (1995), 38	Lanac snabdevanja se sastoji iz onih logističkih i informacionih elemenata koji su prožeti agregiranim zahtevima tržišta sa jedne strane i isporukom određenog proizvoda/ usluge korisniku sa druge strane.
Thomas Douglas, Griffin Paul (1996), 1	Upravljanje lancem snabdevanja definiše kao upravljanje materijalnim i informacionim tokovima unutar i između objekata, kao što su trgovački, proizvodni i montažni objekti i distributivni centri.
Beamon M. Benita (1998), 2	Lanac snabdevanja se definiše kao integrisani proces u kome se nalaze brojni različiti poslovni entiteti (snabdevači, proizvođači, distributeri i trgovci) koji rade zajedno sa ciljem da: nabavljaju sirovine, pretvaraju sirovine u određene gotove proizvode, isporučuju gotove proizvode trgovcima.
Lummus Rhonda, Vokurka Robert (1999), 12	Lanac snabdevanja se može definisati kroz sve aktivnosti koje se odnose na isporuku proizvoda do korisnika, a u njih spadaju: snabdevanje sirovinama i delovima, proizvodnja i montaža, skladištenje i praćenje zaliha, unos narudžbina i upravljanje realizacijom narudžbine, distribucija duž svih kanala, isporuka korisnicima, kao i informacioni sistemi koji su neophodni za praćenje svih ovih aktivnosti.

Autor	Definicija
Simchi-Levi <i>et. al.</i> (1999), 15	Upravljanje lancem snabdevanja predstavlja niz pristupa koji se koriste za efikasno integrisanje snabdevača, proizvođača, skladišta i maloprodajnih objekata, tako da se roba proizvodi i distribuira u pravoj količini, na pravu lokaciju i u pravo vreme, sa ciljem da se minimiziraju troškovi u sistemu dok se zadovoljavaju zahtevi za opslugom.
Mentzer <i>et. al.</i> (2001), 9	Da bi se izvršio cilj upravljanja lancem snabdevanja koji predstavlja sinhronizovanje zahteva korisnika sa tokom materijala od snabdevača potrebno je izvršiti balansiranje između onoga što se često vidi kao konfliktan cilj između visokog nivoa opsluge korisnika, niskog nivoa zaliha i niskih jediničnih troškova.
Hensher David, Brewer Ann (2001), 197	Smatraju da upravljanje lancem snabdevanja obuhvata celokupan niz poslovnih i upravljačkih aktivnosti koje se koriste za pretvaranje ulaznih resursa u proizvode i usluge.
Min Hokey, Zhou Gengui (2002), 231-232	Lanac snabdevanja posmatraju kao integrisani sistem koji sinhronizuje niz između zavisnih poslovnih procesa u cilju da se: 1) nabavljaju sirovine i delovi, 2) ove sirovine i delovi transformišu u gotove proizvode, 3) dodaje vrednost ovim proizvodima, 4) ovi proizvodi distribuiraju i promovišu bilo prodavcima bilo korisnicima, 5) olakša razmena informacija između različitih poslovnih entiteta (kao što su snabdevači, proizvođači, distributeri, logistički davaoci usluga i maloprodaja)
Frazelle Edward (2002), 6	Lanac snabdevanja vidi kao mrežu objekata (skladišta, fabrika, terminala, luka, maloprodajnih objekata i domaćinstava), transportnih sredstava (kamiona, vozova, aviona i okeanskih plovila) i logističkih informacionih sistema koji su povezani preko snabdevačevih snabdevača i korisnikovih korisnika.
Lambert <i>et. al.</i> (2006), 2	Upravljanje lancem snabdevanja definišu kao integraciju ključnih poslovnih procesa od krajnjeg korisnika do početnih snabdevača koji obezbeđuju proizvode, usluge i informacije koje dodaju vrednost za korisnike i ostale ulagače.
Blanchard David (2007), 48	Kada bismo hteli lanac snabdevanja opisati sa četiri reči, to bi bile: plan, izvor, isporuka i vraćanje. Bitno je uočiti da upravljanje lancem snabdevanja integriše snabdevanja i obuhvata upravljanje unutar i preko preduzeća.
Olugu Udony, Wong Kuan (2009), 202	Lanac snabdevanja obuhvata globalnu mrežu dobavljača, preduzeća, skladišta, distribucionih centara i trgovina kroz koju se nabavljaju sirovine, transformišu i isporučuju korisnicima.
Christopher Martin (2010), 3	Lanac snabdevanja je mreža organizacija koje su uključene i povezane u oba smera u različitim procesima i aktivnostima koje proizvode vrednost u obliku proizvoda i usluga za krajnjeg korisnika.
Monczka <i>et. al.</i> (2015), 13	Lanac snabdevanja predstavlja skup tri ili više organizacija koje su direktno povezane sa jednim ili više tokova proizvoda, usluga, finansija i informacionih tokova od izvora do krajnjeg korisnika.
Christopher Martin (2016), 4	Lanac snabdevanja se definiše kao obostrani odnos sa dobavljačima i korisnicima u cilju dostavljanja veće i bolje vrednosti za korisnika uz što manju cenu kompletnog lanca snabdevanja.

Iz tabele 1 se može zaključiti da upravljanje lancem snabdevanja nije suštinski menjalo svoj izvorni oblik i da se od perioda njegovog nastanka, odnosno perioda početka razmatranja lanca snabdevanja kao mogućeg bitnog faktora optimizacije poslovanja, težilo što većoj integraciji aktivnosti u njemu, kako bi se osiguralo sigurno i bezbedno odvijanje robnih tokova. Osnovni učesnici i elementi u lancu snabdevanja su skoro isti, što se najbolje može videti sa naredne dve slike, s tim što se sve više pažnje posvećuje krajnjem korisniku usluge i zadovoljavanju njihovih zahteva i potreba. Da bi se navedeno moglo ispuniti s jedne strane, a s druge strane ostvariti dobit i efikasno izvršavati skup aktivnosti u lancu snabdevanja sa što manjim troškovima, potrebno je voditi računa o načinu izbora dobavljača. Već u 90-im godinama 20. veka organizacione sposobnosti su se dodatno poboljšale. Menadžeri su počeli da shvataju da materijalni i uslužni ulazi od dobavljača imaju veliki uticaj na njihovu sposobnost da odgovore na ispunjenje potreba korisnika.<sup>6</sup> Iz tog razloga sve veći fokus se pridaje ponudi i dobavljačima kao bitnom faktorom za formiranje konačne cene proizvoda.



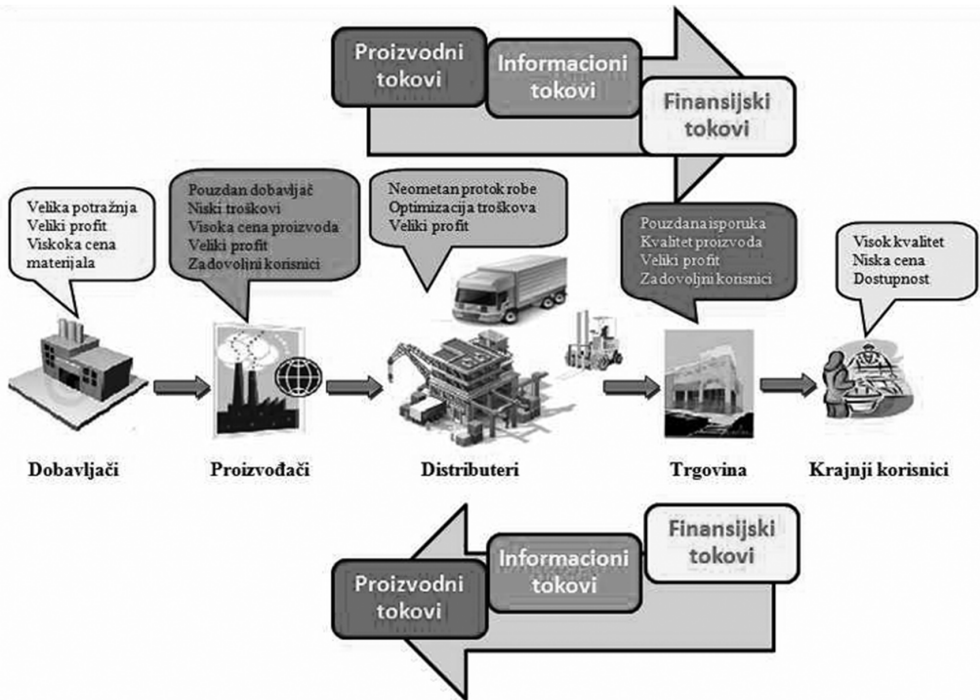
**Slika 1.** Šema lanca snabdevanja

**Izvor:** Christopher Martin (1992): *Logistics and supply chain management: strategies for reducing costs and improving services*. Pitman, London.

Na slici 1 je predstavljena šema lanca snabdevanja i procesi koji pripadaju istom u samom početku njegovog nastanka. Uočava se da su osnovni procesi koji karakterišu lanac snabdevanja izbor dobavljača, podsistem nabavke, proizvodni proces, fizička distribucija i krajnji korisnici. Pored navedenih procesa za lanac snabdevanja su itekako bitni informacioni tokovi i dodatne vrednosti materijalnih tokova.

<sup>6</sup> Monczka M. Robert et. al. (2015): *Purchasing and supply chain management*. Cengage Learning

Slika 2. Šema savremenog lanca snabdevanja sa procesima i učesnicima



Na slici 2 je dat šematski prikaz savremenog lanca snabdevanja gde se trgovina pojavljuje kao veza između distributera i krajnjih korisnika tj. kupaca. Osnovni učesnici u lancu snabdevanja danas su slični kao u početku njegovog razvoja, s tim što je godinama logistika dobila mnogo na značaju u lancu snabdevanja i danas, može se reći igra, ako ne ključnu, onda jednu od ključnih uloga pri efikasnom modeliranju istog. Razvojem lanca snabdevanja pojedine aktivnosti u određenim njegovim delovima dobijaju značajniju ulogu i teži se konstantno njegovoj optimizaciji, iako to i nije jednostavno, jer u kompletnom lancu javljaju se određeni konflikti što je prikazano na slici 2. Potrebno je zadovoljiti potrebe svih učesnika u lancu snabdevanja na takav način da svi opažanjem pružene usluge ili kvaliteta proizvoda ispune svoja očekivanja i pritom da se ostvari željena dobit svih učesnika, osim naravno krajnjeg korisnika koji ima drugačiji cilj, a to je adekvatan proizvod i usluga. Za razliku od lanca snabdevanja u početku, danas isti mora biti prožet kako proizvodnim, tako informacionim i finansijskim tokovima koji se kreću u oba smera u upravljanju lancem snabdevanja. Svi ovi tokovi su itekako bitni za sve učesnike do krajnjeg potrošača kada se lanac snabdevanja kreće u smeru ka krajnjem potrošaču, a takođe istu važnost imaju za sve učesnike do proizvođača kada se lanac kreće u obrnutom smeru od potrošača do proizvođača, odnosno u četvrtoj fazi logistike, kada upo-

trebljeni proizvod ili ambalaža dolaze do proizvođača za uključanje u ponovni proces proizvodnje, ili zbog ostvarivanja nekog od drugih kanala povratne logistike. Kako je svrha postojanja lanca snabdevanja zadovoljenje potreba i zahteva korisnika u suštini cilj savremenog lanca snabdevanja jeste integracija svih mogućih aktivnosti i procesa koje trebaju doneti veću vrednost za krajnjeg korisnika. Neizostavan proces u današnjem upravljanju lancem snabdevanja je kontrola velikog broja aktivnosti koji se izvršavaju u istom. Sa globalizacijom koja je postala trend, javljaju se veće i drugačije potrebe, samim tim povećava se i broj aktivnosti koje je potrebno izvršavati tokom odvijanja lanca snabdevanja i kompanije su primorane u cilju efikasnog poslovanja da se posvete samo ključnim aktivnostima, dok ostale manje važne aktivnosti usmeravaju na druge kompanije koje mogu da ih izvrše kvalitetnije, brže i jeftinije. U prethodnom navedenom ogleda se značaj distributera koji preuzimaju ulogu logističkog provajdera i vrše logistički autsorsing (*outsourcing*) za druge kompanije. Ovakav način upravljanja lancem snabdevanja dovodi do povećanja ne samo aktivnosti, nego i učesnika i ljudskih resursa koji ostavljaju dvostran efekat na lanac snabdevanja, jer ovakvim konceptom smanjuju se troškovi, teži se povećanju kvaliteta proizvoda i izvršenih usluga kako bi se dobio zadovoljan korisnik s jedne strane, dok s druge strane mogućnost kontrole nad celokupnim procesom se smanjuje, a povećava se rizik za mogućnošću prekida toka lanca snabdevanja. Da bi se moglo adekvatno upravljati ovakvim lancem snabdevanja, potrebno je saradnju između učesnika podići na najviši mogući nivo, izgraditi poverenje među učesnicima i težiti što većoj preglednosti svih operacija. Na slici 2 je takođe dat prikaz osnovnih ciljeva različitih učesnika u lancu snabdevanja, gde se pouzdan dobavljač koji izvršava sve svoje ugovorne obaveze na adekvatan način i neometan tok robe mogu izdvojiti kao jedan od najvažnijih ciljeva, od kojeg umnogome može zavisiti i kompletan tok lanca snabdevanja i ostvarenja ciljeva njegovih učesnika. Kvalitet usluge u velikoj meri zavisi od vremena realizacije isporuke, a isporuka počinje dobavljačima, jer ako se roba isporuči u pravo vreme, na pravo mesto, u pravom stanju, za pravog kupca, postiže se zadovoljstvo krajnjih korisnika, koje se direktno odražava na sam kvalitet usluge.

### 3. Uloga i značaj dobavljača

U poslednjim decenijama, a naročito poslednjih godina vidljiva je promena u pogledu uloge nabavke u poslovnoj strategiji. Nabavka se tretira kao integrisana strateška poslovna funkcija koja ima za cilj da poveže sve ostalo, da omogući neometano izvođenje svih procesa i aktivnosti u kompaniji, kao i stvaranje veoma visoke dodatne vrednosti koja je utemeljena na odnosu sa dobavljačima.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Knezevic Blazenka, Delic Mia, Lovric Sandro (2012): „Evaluation Of Suppliers As A Basis Of Strategic Procurement“, *Business Logistics in Modern Management*, 12/2012, 61-74, 61

Iz prethodnog može se zaključiti kolika je u suštini važnost nabavke, da će ona i dalje rasti i koliko se ona vremenom menja, pa nabavka današnjice i budućnosti treba da se zasniva na internet tehnologijama, na povećanju ekološke svesti i delovanju u skladu s tim. Organizacije moraju izvršavati klasifikaciju svojih dobavljača, gde će oni koji budu davali kompletniju uslugu biti mnogo poželjniji u odnosu na druge.

U današnjim savremenim lancima snabdevanja adekvatan izbor dobavljača predstavlja pitanje od strateškog značaja za celokupno poslovanje kompanija i ključni strateški faktor<sup>8</sup>. Značaj adekvatnog izbora dobavljača prepoznat je i početkom poslednje decenije prošlog veka kada Dejvis (Davis)<sup>9</sup> ističe da je neuspeh dobavljača da ispune obećanja i očekivanja u vezi isporuke jedan od tri glavna izvora neizvesnosti koji opterećuju lanac snabdevanja. Kagnidioglu Hakan (Kagnicioglu Hakan)<sup>10</sup> smatra da je izbor dobavljača kritična aktivnost nabavke u upravljanju lancem snabdevanja zbog ključne uloge karakteristika dobavljača na cenu, kvalitet, isporuku i servis u ostvarivanju ciljeva lanca snabdevanja. Izbor dobavljača kao početni korak aktivnosti u procesu stvaranja proizvoda, predstavlja ključni faktor za kompanije koje žele biti uspešne u današnjim strogim uslovima tržišta,<sup>11</sup> dok je efikasnost dobavljača jedna od najvažnijih kompetencija za lanac snabdevanja.<sup>12</sup> Uspeh kompletnog lanca snabdevanja u velikoj meri zavisi od izbora dobavljača,<sup>13</sup> i proces izbora istog predstavlja jedan od najznačajnijih faktora koji ima direktan uticaj na performanse organizacije.<sup>14</sup>

Prema Laš Rajner, (Lasch Rainer), Kristijan Janker (Christian Janker)<sup>15</sup> efikasno upravljanje dobavljačima koje počinje identifikacijom potencijalnih doba-

<sup>8</sup> Liao C. Nung, Kao H. Pei (2011): „An integrated fuzzy TOPSIS and MCGP approach to supplier selection in supply chain management“, *Expert Systems with Applications*, 38(9)/2011, 10803-10811, 10803

<sup>9</sup> Davis Tom (1993): „Effective supply chain management“, *Sloan management review*, 34(4)/1993, 35.

<sup>10</sup> Kagnicioglu C. Hakan (2006): „A fuzzy multiobjective programming approach for supplier selection in a supply chain“, *The Business Review*, 6(1)/2006, 107-115.

<sup>11</sup> Gencer Cevriye, Gürpinar Didem (2007): „Analytic network process in supplier selection: A case study in an electronic firm“, *Applied mathematical modelling*, 31(11)/2007, 2475-2486, 2475

<sup>12</sup> Shen C. Ying, Yu K. Tzu (2013): „Strategic vendor selection criteria“, *Procedia Computer Science*, 17/2013, 350-356, 350

<sup>13</sup> Jafarnejad Ahmad, Salimi, Mahmoud (2013): „Grey Topsis Method for Supplier Selection with Literature and Delphi Criteria in an Auto Company“, *Academia Arena*, 5(12)/2013, 40-46, 40

<sup>14</sup> Singh Ravendra et. al. (2012): „Supplier selection by technique of order preference by similarity to ideal solution (TOPSIS) method for automotive industry“, *Int J Adv Technol Eng Res (IJATER)*, 2(2)/2012, 157-160.

<sup>15</sup> Lasch Rainer, Janker Christian (2005): „Supplier selection and controlling using multivariate analysis“, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(6)/2005, 409-425.

vljača je od ključnog značaja za uspešno upravljanje lancem snabdevanja. Pravi lan izbor dobavljača značajno utiče na smanjenje troškova,<sup>16</sup> koji predstavljaju i do 70 % cene proizvoda i povećanje konkurentnosti,<sup>17</sup> a pored toga povećava se i zadovoljstvo krajnjih korisnika.<sup>18</sup>

Uloga nabavke se znatno promenila od 1970-ih i neki specifični ciljevi nabavke su:<sup>19</sup>

- dobiti najbolju nabavku - odgovarajući kvalitet uz minimalne troškove,
- platiti razumno niske cene, pregovaranje i izvršavanje svih obaveza kompanije,
- razvijati zadovoljavajuće izvore snabdevanja i održavati dobre odnose sa njima,
- obezbediti optimalne performanse dobavljača, ponekad tražeći procese poboljšanja preko granica između trgovinskih partnera.

Politika odnosa i vrednovanja izvora nabavke ima strateški karakter za kompletan podsistem nabavke. Ovaj podsistem može efikasno izvršiti zadatke koji se odnose na snabdevanje kompanije, ukoliko odabere dobavljača ili dobavljače (manji broj) koji mogu zadovoljiti zahteve koji se postavljaju u podsistemu nabavke, a odnose se na kvalitet, količinu, cenu, rokove isporuke robe i druge rokove, pouzdanost, fleksibilnost, kao i ostale ciljeve koje je potrebno ispuniti zadovoljavajući druge kriterijume.

Traženje dobavljača koji ispunjavaju prethodno je permanentan i primaran zadatak. U svrhu toga neophodno je kontinuirano prikupljati i obrađivati podatke o dobavljačima, s njima uspostavljati i održavati adekvatne veze, zatim potrebno je razrađivati i primenjivati metode za evaluaciju i rangiranje potencijalnih dobavljača.

Nakon što je sektor nabavke upoznat sa potrebama sredstava za proizvodnju prema svim karakteristikama kao što je količina, vrsta, trenutne zalihe itd, on dalje mora istražiti izvore snabdevanja, te izabrati najpovoljnijeg dobavljača.

<sup>16</sup> Ghodsypour S. Hassan, O'brien Chris (2001): „The total cost of logistics in supplier selection, under conditions of multiple sourcing, multiple criteria and capacity constraint“, *International journal of production economics*, 73(1)/2001, 15-27, 15

<sup>17</sup> Ghodsypour S. Hassan, O'brien Chris (1998): „A decision support system for supplier selection using an integrated analytic hierarchy process and linear programming“, *International journal of production economics*, 56/1998, 199-212.

<sup>18</sup> Önüt Semih, Kara Selin, Işık Elif, (2009): „Long Term Supplier Selection Using a Combined Fuzzy MCDM Approach: A Case Study for a Telecommunication Company“, *Expert Systems with Applications*, Vol. 36(2)/2009, 3887-3895.

<sup>19</sup> Cavinato L. Joseph, Flynn E. Anna, Kauffman G. Ralph (2006): *The Supply Management Handbook*. 7th edition. McGraw-Hill; Pooler H. Victor, Pooler J. David, Farney D. Samuel (2007): *Global purchasing and supply management: Fulfill the vision*. Springer Science & Business Media.

U literaturi postoje neki specifični pristupi pri izboru dobavljača, kao što su sledeći:

- naručilac ima obavezu da kupi što je moguće jeftinije (što znači da cena kao faktor ima najveći značaj),
- naručilac ima subjektivni pristup (na primer, naručilac nije stimulisan da se potruži da obezbedi najpovoljnije uslove nabavke),
- naručilac pregovara subjektivno (stavlja veći naglasak na ličnu korist nego na koristi kompanija).<sup>20</sup>

Primena navedenih pristupa može imati negativne posledice na kompletno upravljanje lancem snabdevanja, jer za pravilan izbor istih potrebno je koristiti pristup koji podrazumeva kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih parametara. Svaka subjektivnost koja je sastavni deo donošenja odluka o izborima dobavljača, može uticati nasmanjivanje konkurentne prednosti i narušiti čitav lanac snabdevanja. Stoga, teži se ispunjavanju određenih uslova kako bi dobavljači bili poželjni, pa prema Hajes Dejvidu (Hayes David)<sup>21</sup> poželjni dobavljači treba da ispune određene uslove:

- da konzistentno obezbeđuju kvalitet proizvoda utvrđen od strane kupca,
- da nude proizvode po prihvatljivoj ceni,
- da ispunjavaju sve rokove,
- da pružaju iskoristivu podršku i servis,
- da pružaju informacije koje su korisne organizaciji koja vrši nabavku,
- da preuzima odgovornost za probleme kada se pojave i odgovara potrebama organizacije koju snabdeva,
- da informiše kupca o eventualnim problemima porudžbine ili isporuke,
- da uživa stabilnu finansijsku poziciju,
- da uporedo budu zainteresovani za obezbeđenje vrednosti organizaciji koju snabdevaju bez narušavanja kvaliteta,
- da imaju sličan sistem vrednosti u pogledu etičkih normi u poslovanju,
- da daju naglasak kvalitetu,
- da zapošljavaju visoko motivisane ljude kako bi smanjili probleme prevelike fluktuacije radnika i štrajkove,
- da imaju iskrene interese da pomognu organizaciji koju snabdevaju da dostigne svoj cilj,
- da su pristupačni što se najviše ogleda kroz jednostavnu komunikaciju.

<sup>20</sup> Tomek Jan, Hofman Jiří (1999): *Moderní řízení nákupu podniku*. Management press, 75; Lukoszová Xenie (2004): *Nákup a jeho řízení: učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty*. Computer Press, 68

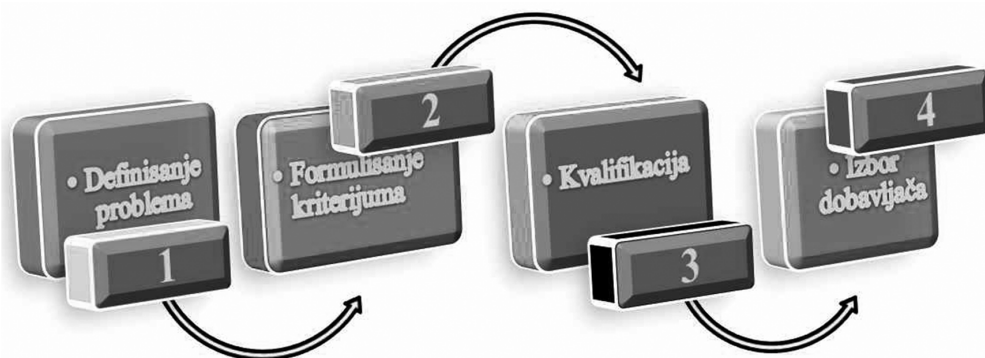
<sup>21</sup> Hayes K. David (2010): *Purchasing: A guide for hospitality professionals*. Pearson Education India.



Da bi se moglo izvršiti određivanje poželjnih dobavljača potrebno je komunicirati sa potencijalnim dobavljačima i drugim licima koja su imala iskustva sa razmatranim dobavljačem, zatim organizacije koje vrše nabavku mogu izvršiti sopstveno istraživanje. Još neke potrebne akcije u sklopu određivanja poželjnih dobavljača su poseta dobavljaču, utvrđivanje reputacije dobavljača i procena dobavljača pre izbora.

Proces izbora dobavljača je veoma kompleksan i sastoji se od četiri faze koje su prikazane na slici 3.<sup>22</sup>

**Slika 3.** Četiri faze izbora dobavljača



Na slici 3 je prikazan postupak izbora dobavljača koji počinje definisanjem problema koji podrazumeva definisanje potrebnih elemenata za izvršenje procesa nabavke, zatim formulisanje kriterijuma koji su bitni kompaniji sa aspekta njenih trenutnih potreba i zahteva koji se postavljaju pred njom i na osnovu kojih će se vršiti vrednovanje potencijalnih dobavljača. Treća faza je kvalifikacija dobavljača na osnovu njihovih karakteristika koje poseduju, a prema formiranim kriterijumima u prethodnoj fazi i na kraju poslednja faza je izbor najpovoljnijeg dobavljača ili više njih u zavisnosti od kompanije koja vrši izbor.

Danas tržište predstavlja dinamičan sistem na kojem su svakodnevne promene jednostavno neizbežne i gde svakog momenta dolazi do povećanja tržišne konkurencije. U takvim uslovima mnoge kompanije imaju poteškoća kada je u pitanju opstanak na tržištu i ostvarivanje konkurentnosti. Adekvatnost i stabilnost kompletnog lanca snabdevanja, koji uključuje racionalizaciju troškova, ima veliku ulogu u obezbeđivanju stabilnosti kompanija u pogledu tržišnog delovanja. Uzimajući u obzir navedene tržišne promene organizacije svoju politiku poslovanja moraju usmeriti ka dobavljačima koji mogu ispuniti njihove svakodnevne zahteve, a često i specifične želje koje se javljaju kao posledica tržišne neizvesnosti.

<sup>22</sup> De Boer Luitzen, Labro Eva, Morlacchi Pierangela (2001): „A review of methods supporting supplier selection“, *European journal of purchasing & supply management*, 7(2)/2001, 75-89, 79

Stoga uloga dobavljača i njihov značaj se konstantno povećava u ovim kompanijama, a samim tim i u lancu snabdevanja, s tim što do izražaja dolaze dobavljači koji nude kompleksniju uslugu. Ako se sve navedeno uzme u obzir nije teško zaključiti da jedan od najvažnijih procesa koji se izvršavaju u kompanijama jeste ocenjivanje i izbor dobavljača, koji svakodnevno dobija na značaju. Ovo potvrđuje i činjenica da je u proces vrednovanja i izbora dobavljača uključeno više osoba u kompaniji koje trebaju doneti odluku o izboru pravog dobavljača. Potvrđivanje uloge dobavljača u upravljanju lancem snabdevanja moguće je dokazati i činjenicom da je trenutno trend manjih, ali frekventnijih isporuka. Znači veći su tokovi u lancu snabdevanja, a time i veća vrednost robne razmene, što može prouzrokovati dodatne troškove celokupnog lanca. Kompanije razvijenih zemalja svoju konkurentnost zasnivaju upravo na optimizaciji logističkih troškova, što znači da logistički troškovi čine značajan aspekt funkcionisanja privrede. Pored optimizacije troškova, cilj upravljanja lancem snabdevanja je unapređenje toka informacija između dobavljača, kompanija i distributera. Kao još jedan od bitnih ciljeva upravljanja lancem snabdevanja na kojem je u poslednje vreme akcenat, jeste povećanje kvaliteta usluge i fleksibilnost, da bi se postiglo zadovoljstvo krajnjih korisnika. Izvršavanje ciljeva upravljanja lancem snabdevanja počinje adekvatnim izborom dobavljača. Sve veća primena koncepta tačno na vreme (*just in time*) koji eliminiše zalihe sirovina, čini lanac snabdevanja osetljivijim i kompanije u tom slučaju postaju veoma zavisne od svojih dobavljača. U ovakvim situacijama pouzdan dobavljač je više nego poželjan.

Na kraju definicija lanca snabdevanja iz 2016. godine sama po sebi dovoljno govori o ulozi i značaju dobavljača: „Lanac snabdevanja se definiše kao obostrani odnosi sa dobavljačima i korisnicima u cilju dostavljanja veće i bolje vrednosti za korisnika uz što manju cenu kompletnog lanca snabdevanja“.<sup>23</sup>

#### 4. Zaključak

Adekvatno upravljanje savremenim lancem snabdevanja zahteva kvalitetne inpute što se dalje odražava na njegov kompletan tok. Jedan od inputa lanca snabdevanja je podsistem nabavke u kojem dobavljači imaju veliki značaj. Uloga dobavljača u lancu snabdevanja je dvostruka, jer svaka organizacija se može javiti u ulozi kupca kada se radi o nabavci materijala potrebnog za proizvodnju i ulozi dobavljača kada je potrebno isporučiti gotove proizvode. Ovo znači da dobavljači pre svega povezuju dve faze logistike, nabavku i proizvodnju, koje zajedno čine logistiku materijala. Zatim u slučaju kada organizacije isporučuju svoje proizvode krajnjim korisnicima, učestvuju u trećoj fazi logistike koja se naziva fizička distribucija. Prva i treća faza logistike se naziva marketing logistika, pa se može uočiti značaj koji dobavljači imaju učestvujući u navedenim fazama logistike, a

<sup>23</sup> Christopher Martin (2016): *Logistics & supply chain management*. Pearson Higher Ed, 4

time i u lancu snabdevanja. Nesporno je da je uloga dobavljača u upravljanju lancem snabdevanja značajna. Međutim, da bi ta uloga omogućila efikasnost kompletnog lanca snabdevanja potrebno je izabrati pravog ili prave dobavljače, što predstavlja složen proces.

Efikasnost u svakodnevnom poslovanju zahteva donošenje odluka koje će s jedne strane obezbediti uštedu troškova, a s druge strane zadovoljenje potreba korisnika, što je svakako izazov. Kao što je već navedeno u samom radu, najveći deo cene gotovog proizvoda kompanije, prethodno je određen troškovima koji su prouzrokovani aktivnostima nabavke, pa se i sa tog aspekta može videti uloga pravilnog izbora dobavljača. Pri izvršavanju procesa vrednovanja dobavljača veliku odgovornost imaju donosioci odluka koji predstavljaju rukovodioce pojedinih logističkih sistema. Njihov zadatak može se manifestovati kroz ostvarenje logističkog trougla, kojeg čine troškovi, vreme i kvalitet. Zadovoljavanje ovih potreba koji se postavljaju pred donosiocima odluka, zahteva sistemski pristup koji se ogleda u smanjenju troškova u svim podsistemima logistike, skraćanju vremena potrebnih za izvršavanje određenih operacija, kao i ukupnog vremena potrebnog za realizaciju isporuke robe. Pored toga mora se težiti povećanju kvaliteta samog proizvoda kako bi krajnji kupac bio zadovoljan i postao lojalan korisnik. Upravo iz navedenih razloga potrebno je u prvoj fazi logistike tj. nabavnoj logistici izvršiti pravilno vrednovanje i izbor dobavljača koji umnogome može uticati na formiranje konačne cene proizvoda, i na taj način ostvariti značajan efekat u kompletnom lancu snabdevanja.

### Literatura

- BalMert, DemirhanAyse (2013): „Using rough set theory for supply chain management process in business“, *XI Balkan conference on operational research (BALCOR 2013)*, Belgrade-Zlatibor, Serbia pp. 367-374.
- Beamon M. Benita (1998): „Supply chain design and analysis: Models and methods“, *International journal of production economics*, 55(3)/1998, 281-294.
- Blanchard David (2007): „Supply chains also work in reverse“, *Industry Week*, 1/2007, 48-49.
- Cavinato L. Joseph, Flynn E. Anna, Kauffman G. Ralph (2006): *The Supply Management Handbook*. 7th edition. McGraw-Hill
- Chow Garland, Heaver D. Trevor, Henriksson E. Lennart (1994): „Logistics performance: definition and measurement“, *International journal of physical distribution & logistics management*, 24(1)/1994, 17-28.
- Christopher Martin (1992): *Logistics and supply chain management: strategies for reducing costs and improving services*. Pitman, London.
- Christopher Martin (1994): *Logistics and supply chain management*. Financial Times, Irwin Professional Publishing, New York
- Christopher Martin (2010): *Logistics and Supply Chain Management*. (4th ed.). Prentice Hall
- Christopher Martin (2016): *Logistics & supply chain management*. Pearson Higher Ed.
- Davis Tom (1993): „Effective supply chain management“, *Sloan management review*, 34(4)/1993, 35.
- De Boer Luitzen, Labro Eva, Morlacchi Pierangela (2001): „A review of methods supporting supplier selection“, *European journal of purchasing & supply management*, 7(2)/2001, 75-89
- Frazelle Edward (2002): *Supply chain strategy: the logistics of supply chain management*. McGraw Hill.
- Gencer Cevriye, Gürpınar Didem (2007): „Analytic network process in supplier selection: A case study in an electronic firm“, *Applied mathematical modelling*, 31(11)/2007, 2475-2486.
- Ghodsypour S. Hassan, O'Brien Chris (2001): „The total cost of logistics in supplier selection, under conditions of multiple sourcing, multiple criteria and capacity constraint“, *International journal of production economics*, 73(1)/2001, 15-27.
- Ghodsypour S. Hassan, O'Brien Chris (1998): „A decision support system for supplier selection using an integrated analytic hierarchy process and linear programming“, *International journal of production economics*, 56/1998, 199-212.
- Gunasekaran Angappa, Ngai W. Eric (2004): „Information systems in supply chain integration and management“, *European Journal of Operational Research*, 159(2)/2004, 269-295

- Hayes K. David (2010): *Purchasing: A guide for hospitality professionals*. Pearson Education India.
- Hensher David, Brewer Ann (2001): *Transport and economics and management perspective*. Oxford University Press
- Jafarnejad Ahmad, Salimi, Mahmoud (2013): „Grey Topsis Method for Supplier Selection with Literature and Delphi Criteria in an Auto Company“, *Academia Arena*, 5(12)/2013, 40-46.
- Kagnicioglu C. Hakan (2006): „A fuzzy multiobjective programming approach for supplier selection in a supply chain“, *The Business Review*, 6(1)/2006, 107-115.
- Knezevic Blazenka, Delic Mia, Lovric Sandro (2012): „Evaluation Of Suppliers As A Basis Of Strategic Procurement“, *Business Logistics in Modern Management*, 12/2012, 61-74
- Lambert M. Douglas, Croxton L. Keely, Garcia-Dastugue J. Sebastian, Kne-meyer A. Michael, Rogers S. Dale (2006): *Supply Chain Management Processes, Partnerships, Performance, 2nd ed.*, Hartley Press Inc., Jacksonville, FL.
- Lasch Rainer, Janker Christian (2005): „Supplier selection and controlling using multivariate analysis“, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(6)/2005, 409-425.
- Lee L. Hau, Billington Corey (1992): „Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities“, *Sloan management review*, 33(3)/1992, 65.
- Liao C. Nung, Kao H. Pei (2011): „An integrated fuzzy TOPSIS and MCGP approach to supplier selection in supply chain management“, *Expert Systems with Applications*, 38(9)/2011, 10803-10811.
- Lukoszová Xenie (2004): *Nákup a jeho řízení: učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty*. Computer Press
- Lummus R. Rhonda, Vokurka J. Robert (1999): „Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines“, *Industrial Management & Data Systems*, 99(1)/1999, 11-17.
- Lysons Kenneth, Farrington Brian (2006): *Purchasing and supply chain management*. Pearson Education.
- Mentzer T. John, DeWitt William, Keebler S. James, Min Soonhong, Nix W. Nancy, Smith D. Carlo, Zacharia G. Zach (2001): „Defining supply chain management“, *Journal of Business logistics*, 22(2)/2001, 1-25.
- Min Hokey, Zhou Gengui (2002): „Supply chain modeling: past, present and future“, *Computers & industrial engineering*, 43(1)/2002, 231-249.
- Monczka M. Robert, Handfield B. Robert, Giunipero C. Larry, Patterson L. James (2015): *Purchasing and supply chain management*. Cengage Learning.
- Olugu E. Udoncy, Wong Y. Kuan (2009): *Supply Chain Performance Evaluation: Trends and Challenges 1*.
- Önüt Semih, Kara Selin, Işık Elif, (2009): „Long Term Supplier Selection Using a Combined Fuzzy MCDM Approach: A Case Study for a Telecom-

- munication Company”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 36(2)/2009, 3887-3895.
- Petrović Dobrila *et.al.* (2008): „Coordinated control of distribution supply chains in the presence of fuzzy customer demand“, *European Journal of Operational Research*, 185(1)/2008, 146-158
  - Pooler H. Victor, Pooler J. David, Farney D. Samuel (2007): *Global purchasing and supply management: Fulfill the vision*. Springer Science & Business Media.
  - Shen C. Ying, Yu K. Tzu (2013): „Strategic vendor selection criteria“, *Procedia Computer Science*, 17/2013, 350-356.
  - Simchi-Levi David, Simchi-Levi Edith, Kaminsky Philip (1999): *Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies, and cases*. New York: McGraw-Hill.
  - Singh Ravendra *et. al.* (2012): „Supplier selection by technique of order preference by similarity to ideal solution (TOPSIS) method for automotive industry“, *Int J Adv Technol Eng Res (IJATER)*, 2(2)/2012, 157-160.
  - Stevens C. Graham (1989): „Integrating the supply chain“, *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 19(8)/1989, 3-8.
  - Stewart Gordon (1995): „Supply chain performance benchmarking study reveals keys to supply chain excellence“, *Logistics Information Management*, 8(2)/1995, 38-44.
  - Thomas J. Douglas, Griffin M. Paul (1996): „Coordinated supply chain management“, *European journal of operational research*, 94(1)/1996, 1-15.
  - Tomek Jan, Hofman Jiří (1999): *Moderní řízení nákupu podniku*. Management press, 75; Lukoszová Xenie (2004): *Nákup a jeho řízení: učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty*. Computer Press

Review scientific article

Received 30.01.2017.

Approved 04.05.2017.

## THE ROLE AND IMPORTANCE OF SUPPLIERS IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

*With the increasing population the demands for material goods increase as well, generating the growing flows in the supply chain. When we add this fact to the trend of urbanization that has become commonplace, the problem becomes even more complex. The world is globalized, and to a large extent dependent on efficient supply chain, so logistics and suppliers in such conditions have become more important, and therefore their impact on the entire supply chain increases.*

*Manufacturing companies are very dependent on their suppliers, since owing to the constant changes that the market is exposed to and with increasingly stringent requirements, it is certainly a challenge to maintain a competitive position. This can be achieved if adequate production is realized which involves the lowest price of products possible, the highest quality, high accuracy of delivery to end users, reliability, response to specific requirements set by users i.e. flexibility as well as the cooperation that is realized both with customers and suppliers.*

*Effective execution of activities related to the system, which include the optimal suppliers selection significantly affect the price setting of the finished product, and its quality, which is largely dictated by the situation on the market. The correct suppliers selection from the start provides an opportunity for timely, continuous and quality production which brings previously described benefits and which turns production into a competitive one.*

**Keywords:** *supply chain, supplier, logistics, procurement*





## LIČNI BREND I INTEGRISANO MARKETING KOMUNICIRANJE

*Apstrakt: Lični brend, odnosno brendiranje ljudi je relativno nov koncept u oblasti brendiranja. Prepoznatljiv i pozitivan imidž određenog ličnog brenda može predstavljati značajnu polugu uspešnog pozicioniranja novog proizvoda na tržištu. Cilj ovog rada je da opiše kako se gradi i razvija lični brend, kako se održava i kako funkcioniše u integralnom marketing komuniciranju.*

**Ključne reči:** brend, lično brendiranje, integrisane marketing komunikacije

---

\* Visoka škola akademskih studija "Dositej", Beograd, Srbija.  
E-mail: sv.milovanovic@institution.rs

\*\* Pravni fakultet, Univerzitet Union, Beograd, Srbija.  
E-mail: mario.lukinovic@pravnofakultet.rs

\*\*\* Univerzitet Bahrein, Bahrein.  
E-mail: r.baltezarevic@gmail.com

## 1. Uvod

Da bi nastao i opstao, svaki, pa i lični brend, mora da komunicira sa okruženjem, naravno i da nađe svoju poziciju u okviru integrisanih marketing komunikacija, kako bi se oblikovao i plasirao.

Teoretičari koji se bave ovom materijom nastoje da definišu lični branding iz teorijske akademske perspektive, kao i da daju odgovor na pitanje: da li se lični branding može smatrati pravom marketinškom disciplinom?<sup>1</sup> Lično brendiranje je povezano sa tradicionalnom praksom brendiranja u poslovanju, koja se primenjuje na proizvode, usluge i korporacije, pri čemu je strategija ličnog brandinga usmerena na promovisanje samog sebe u poslovnom svetu.<sup>2</sup> Lični branding nastaje u okviru postojećih marketinških aktivnosti, ali se dalje nadgrađuje analizom i prepoznavanjem uticaja koji poslovni svet ima nad idejama i svešću pojedinca o samom sebi.

Lični brend mora da se gradi po sličnom principu gradnje bilo kog brenda i da nađe svoje mesto u integrisanim marketing komunikacijama. To znači da mora da se orijentiše ka svojoj ciljnoj publici i njenim očekivanjima. Međutim, kako brendovi često liče jedni na druge potreban je dodatni kvalitet da bi se obezbedila prepoznatljivost.

Upravo zbog svoje specifičnosti, lični brend zaokuplja pažnju teoretičara i praktičara, ali u našoj zemlji literatura marketinga je još uvek više okrenuta brendu proizvoda, usluga ili korporativnom brendu.

## 2. Lični brend

Brendovi su prešli dugačak put od znaka pripadanja (stočnog žiga) do robne marke, imena, znaka i simbola identifikacije proizvoda/usluge u umu potrošača. Evolucija ih je vodila od diferencijacije proizvoda, iz gomile sličnih, do direktne, jasne i konzistentne konekcije između simbola proizvoda ili usluge i potrošača.<sup>3</sup> Značaj brenda u savremenom društvu prepoznat je kao nezaobilazan za plasman proizvoda, tako da se sve učestalije brendiraju ljudi, gradovi, zemlje, univerziteti.<sup>4</sup>

Lični brend postaje prepoznatljiv objavljivanjem članka *A Brand Called You*<sup>5</sup> (Brend pod imenom Ti) u magazinu Fast Company, koji je 1997. napisao Tom

<sup>1</sup> Shepherd, Dean (2005): Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach, *Journal of Business Venturing* 20, 71–91.

<sup>2</sup> Lair, Daniel J.; Sullivan, Katie; Cheney, George (2005): "Marketization and the Recasting of the Professional Self". *Management Communication Quarterly* 18 (3), 307–343.

<sup>3</sup> Lair, Daniel J.; Sullivan, Katie; Cheney, George (2005): "Marketization and the Recasting of the Professional Self". *Management Communication Quarterly* 18(3): 307–343

<sup>4</sup> Kavaratzis M. (2005): Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models, *The Marketing Review*, Vol. 5, No. 4, 329-342.

<sup>5</sup> <http://www.atkinsmarketingsolutions.com/wp/2012/03/18/you-are-a-brand-tom-peters-and-the-brand-called-you/> (01.04.2017.)

Peters. Prihvatanje ličnog brendiranja ogleda se kroz delovanje različitih profesionalaca koji u težnji da dobiju i/ili zadrže svoje trenutne pozicije demonstriraju putem samobrendiranja kakvi su njihovi potencijali u pogledu vrednosti, veština i znanja. Pojedinaac može koristiti svoj lični brend na tržištu proizvoda (npr. glumci, pevači i sportisti), ili na tržištu ideja, organizacija i nadležnosti (npr. političari).<sup>6</sup> Na taj način se lični branding koristi da promoviše ono što čovek ima da ponudi poslodavcu, klijentima ili kupcima.

Lični brend nije samo nešto što neko jeste ili nešto što ima, već i ono što neko radi, što doprinosi slici koju okolina ima o njemu kao o osobi i kao brendu.<sup>7</sup> Lični branding je proces u kome se ljudi i njihove karijere posmatraju kao brend. Takođe definisan je kao kreacija faktora koji se odnose na specifične osobe. Ovo uključuje (ali nije limitirano time): odeću, jezik tela i znanje nekoga ko kreira jedinstvenu impresiju koja ne može biti uklonjena i diferencirana.<sup>8</sup>

„Brend je ime, termin, znak, simbol, dizajn ili kombinacija istih, koji se koristi za identifikaciju robe ili usluga jednog prodavca ili grupe prodavaca i razlikuje ih od konkurentskih“.<sup>9</sup> Lični brend, s druge strane, je nešto što svaka osoba ima, samo ne u istoj meri (to, dakle, nije nešto što osoba jeste, već nešto što osoba poseduje). Lični brend su one vrednosti iza kojih čovek stoji i kojima komunicira s okolinom – sve čime čovek doprinosi slici koju okolina ima o njemu.<sup>10</sup>

Naši lični brendovi su najvrednija imovina koju posedujemo. „U poslovnom svetu kojim rastuće dominiraju masovni i društveni mediji, sposobnost pojedinca da se proda na tržištu postala je najvažnija veština koju pojedinac može da poseduje“.<sup>11</sup>

Najbolji brendovi nisu oni koji plasiraju najlepšu sliku o sebi, već oni koji jasno prikazuju šta rade, jer upravo tu sliku traži javnost kojoj se brend predstavlja. Transparentnost će u skoroj budućnosti vredeti mnogo više i samo oni brendovi koji to razumeju moći će da opstanu na velikoj poslovnoj sceni. Brend se u svesti ljudi identifikuje s očekivanom vrednošću i kao takav je izraz „obećane“ vrednosti.<sup>12</sup> Branding dodaje vrednost! To je uvek bila tačka brendiranja koja važi sada više nego ikad, bez obzira da li se radi o brendiranju proizvoda, usluga, kompanija, ličnosti, događaja ili umetnosti.<sup>13</sup>

<sup>6</sup> Videti u: Runebjörk I, Werner (2004): *Ditt Personliga Varumärke*. Liber: Malmö.

<sup>7</sup> Videti u: Runebjörk I, Werner (2004): *Ditt Personliga Varumärke*. Liber: Malmö.

<sup>8</sup> Peters, T. (1997): *The Brand Called You*, *Fast Company magazine*, August/September, 23.

<sup>9</sup> Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., (2002): *Principles of Marketing Second European Edition*, Prentice Hall Europe, 469.

<sup>10</sup> Videti u: Runebjörk I, Werner (2004): *Ditt Personliga Varumärke*. Malmö: Liber.

<sup>11</sup> Greer, M. (2005): *The Science of Savoir Faire*, *Monitor Staff*, Vol 36, 30.

<sup>12</sup> Videti u: Janjić, S. (2010): „Menadžment procesom brendiranja u međunarodnom marketingu“, Zbornik radova Međunarodne naučne konferencije, Menadžment 2010, Kruševac.

<sup>13</sup> Gad, T., (2000): *4D Branding – cracking the corporate code of the network economy*. Stockholm: Bookhouse Publishing, 21.

Lični branding je potrebno razumeti kao proces identifikovanja i korišćenja strateških resursa u preduzetničkim poduhvatima, kao i uvideti kako se koncepti tradicionalnog brendiranja mogu primeniti na lični branding. Postoje mnoge prednosti koje preduzetnici mogu postići koristeći lično brendiranje sa ciljem da promovišu svoje preduzetničke poslovne ciljeve.

Lično brendiranje je u velikoj meri o tome kako nas drugi ljudi vide, a teorija tvrdi da se može u izvesnoj meri uticati na ovu sliku ukoliko smo dosledni i jasni o tome ko smo i za šta se zalažemo. Ljudi ne mogu da vide misli, ideje i vizije, ali mogu da vide dela.

Kako pojedinac razgovara, šta oblači, gde jede i živi, svaki aspekt doprinosi slici koju drugi imaju o osobi. Runebjork smatra da bi ovo značilo da čovek pokušava da gradi svoj lični brend tako što stvara sliku o sebi koja nije istinita i koju će biti teško održati u svakoj situaciji, sve vreme.<sup>14</sup> Jak lični brend je najbolje bazirati na istinitim ličnim vrednostima i dobroj samospoznaji. Ovaj argument je podržan od strane Frida koji tvrdi da razvoj jakog ličnog brenda mora da počne iznutra, jer ako osoba nije u stanju da shvati svoje prave vrednosti, kako će to moći drugi?<sup>15</sup>

### 3. Izgradnja brenda i integrisano marketing komuniciranje

Bez obzira na godine, bez obzira na poziciju, bez obzira na biznis u kome smo, svi mi moramo da razumemo značaj brendiranja.<sup>16</sup> Međutim, ako sami ne pristupimo sopstvenom brendiranju, neko drugi će to učiniti umesto nas,<sup>17</sup> i pitanje je da li ćemo biti zadovoljni slikom o sebi koju je neko drugi stvorio, a ne mi sami?

Peters savetuje da se lični brend gradi s onim vrednostima s kojim osoba raspoložuje.<sup>18</sup> Lični brend mora da bude definisan i prepoznatljiv pre nego što se upusti u komunikaciju sa javnostima koje predstavljaju njegovu ciljnu grupu. To može da bude porodica, radno okruženje, stručna javnost, biračko telo, navijači...

Osnovne vrednosti i pozicioniranje brenda su ključne za percepciju brenda u javnosti. Ako je javnost upoznata s tim šta je brend i koje vrednosti nudi, takav brend će biti izdvojen kao prepoznatljiv i prihvatljiv. Šta je odlučujući faktor razvoja jakog ličnog brenda, a šta nije?

<sup>14</sup> Videti u: Runebjörk I, Werner (2004): *Ditt Personliga Varumärke*. Malmö: Liber.

<sup>15</sup> Videti u: Freid, R. M.(2005): *Building a Brand Called "You Inc."* Machine Deisgn.

<sup>16</sup> Peters, T. (1997): *The brand called you*.Fast Company,10, 83.

<sup>17</sup> Kaputa, C. (2003): "The art of self branding", [www.careerbarn.com/careerarticles/articles/105.html](http://www.careerbarn.com/careerarticles/articles/105.html). (01.04.2017).

<sup>18</sup> Videti u: Peters, T. (1999): *The Brand You 50: or: Fifty ways to transform yourself from an 'employee' into a brand that shouts distinction, commitment, and passion!* (New York, NY: Knopf).

Lično brendiranje je sve prisutniji fenomen koji se vezuje za umetničke stvaraocae, sportiste, poslovne ljude i političare, ali i za mnoge druge ljude. Ljudi koji žele da javnost stekne poverenje u ono što oni rade često u tu svrhu koriste lično brendiranje. Proces izgradnje ličnog brenda je specifičan i jedinstven, jer je uvek upućen na konkretnu ličnost. Sredstvo ličnog brendiranja je oličenje vrednosti i kvaliteta koje osoba poseduje. Ako je razvijen veliki lični brend, javnost će ga pratiti, a ne obrnuto.<sup>19</sup> Centar čovekovog postojanja izmešten je u komunikativni prostor. U tom smislu, veoma je važno kako i s kim komuniciramo, na koji način biramo informacije, kako ih obrađujemo, kako ih tumačimo, šta nam one znače i kako ćemo ih upotrebiti.

Kroz komunikaciju se prelamaju najvažnija duhovna i egzistencijalna iskuseња savremenog čoveka, a lični brend nastoji da uspostavi višestruke, holističke relacije sa ciljnim javnostima.<sup>20</sup>

Uspešan lični branding zahteva efektivno upravljanje percepcijom, kontrolu i uticaj na to kako drugi vide brendiranu osobu i šta misle o njoj. Jak lični brend je veoma vredna imovina u današnjem onlajn, virtuelnom i individualističkom vremenu, esencijalan i ključan za lični uspeh. Lični brend mora da bude koncipiran tako da razjašnjava šta osoba želi. Brend se gradi na vrednostima, snazi, jedinstvenosti i obdarenosti osobe. Ukoliko se radi samo o „prodaji sebe, javnost to vrlo brzo prepoznaje.

Odnos marketing stručnjaka prema bilo kom brendu nezamisliv je bez integrisanih marketing komunikacija. U slučaju izgradnje i pozicioniranja ličnog brenda, integrisano marketing komuniciranje (IMK) treba posmatrati kao kontinuirani proces komunikacije ličnog brenda i njegove okoline. IMK treba da bude orijentisano na ponašanje ciljnog auditorijuma, za koje je lični brend zainteresovan i koji nastoji da „osvoji“, pri čemu je njegova najvažnija aktivnost proces strateškog planiranja.

Svaki uspešan brend je „proizvod“ uspešne branding kampanje. „Marketari koji uspevaju u novom okruženju će biti oni koji koordiniraju komunikacioni mikš tako usko da možete gledati od medija do medija, od događaja do događaja i sve vreme vidite da se o marki govori jednim glasom.“<sup>21</sup>

„Može se razviti brend, ali ne i model kontrole za upravljanje slikom koju će ljudi imati o njemu. Svaka osoba ima brend, ali se snaga svakog od njih razlikuje od osobe do osobe.“<sup>22</sup> Neki su uspeli dobro da razviju i održe jak i zanimljiv lični brend (sportisti, umetnici, naučnici), drugi uspevaju da ih ojačaju, ali nisu u stanju da ih održavaju jakim (npr. „zvezde“ rijaliti šou programa). Neke osobe u

<sup>19</sup> Videti u: O'Brien, T. (2005): Accountants Beware! Accounting today, July, 16-19.

<sup>20</sup> Videti u: Gobe, M. (2006): *Emocionalno brendiranje – nova paradigma povezivanja brendova sa ljudima*. Beograd: Mass Media International.

<sup>21</sup> Plavoukas, Spencer: "Lintas". New York, citirano u: Petersen, Laurie (1910): "Pursuing Results in the Age of Accountability" AdWeek" Marketing Week, November 19, 1990, 21.

<sup>22</sup> Gad, T. (2000): *4D Branding – cracking the corporate code of the network economy*. Stockholm: Bookhouse Publishing, 74.

početku nisu ni svesne činjenice da imaju lični brend, ali urade sve što treba da ga razviju i održe. Osobe koje imaju prepoznatljiv lični brend su posebno zainteresovane za svoj imidž i percepciju drugih ljudi o tom imidžu. „Svi gledaju jedni druge (iako marketing i korporacije gledaju sve nas), a oni koji već imaju lični brend su odlučili da stalno prate i nadziru svoj imidž u pokušaju da kontrolišu kako se njihov brend doživljava”.<sup>23</sup>

Za uspostavu ličnog brenda neophodne su dve metode. Prvo, treba da postoji svest o vrednostima koje postoje i kako ih pokazati drugima (unutrašnji proces u razvoju). Drugi postupak je spoljni proces izgradnje u kojem se vrednosti za koje se osoba zalaže moraju pokazati drugima. Ove dve metode ne treba posmatrati kao dve zasebne procedure; njima treba da se upravlja i one moraju da se stalno razvijaju.<sup>24</sup>

Dobro osmišljena komunikacija sa javnostima za koje je brend zainteresovan, obezbeđuje da se stvore i pozicioniraju brendovi. Pozicioniranje ličnog brenda podrazumeva tri međusobno povezane dimenzije: kompetencije, standarde i stil. Kompetencije se odnose na sposobnost da se ispune nečija osnovna očekivanja, odnosno potrebe i želje drugih ljudi, pre nego što se izgradi prepoznatljiv lični brend. U finalnoj fazi ličnog brendiranja je okruženje čiju percepciju o vrednosti brenda je nemoguće kontrolisati. Međutim, moguće je privoleti ih da pojedinca vide onako kako on želi, i to na osnovu saznanja o njima i njihovim potrebama.<sup>25</sup> Brend standardi se fokusiraju na način na koji osoba isporuči svoje nadležnosti kako bi njen lični brend bio saglasan imidžu. Drugima ovi standardi mogu biti pozitivni ili negativni, zato je bolje da se brend fokusira na odnose s ljudima u koje se ima poverenje i obrnuto. Standardi ličnog brenda mogu pomoći da se bude prepoznatljiv i izdvoji se iz gomile, čak i ako osoba deli iste nadležnosti koje drugi poseduju.

Treći aspekt dimenzije ličnog modela brenda je stil, koji se odnosi na ličnost brenda, odnosno na onaj deo ličnog brendiranja koji utisak o brendu čini jedinstvenim u glavama drugih ljudi. Reči koje opisuju stil brenda su često jako emotivno povezane: prijateljski, ležeran, kontrolisan i sl. Jak lični brend razvija emotivnu vezu s ljudima, ali stil ne može imati stvarni uticaj na brend, osim ako su dimenzije kompetencija i standarda trajno uspostavljene. Stil je važan kada se razvija lični brend, ali to je mali deo nečega mnogo dubljeg i šireg. Kombinacija stila, standarda i kompetencija razvija brend koji je prepoznatljiv, relevantan i konzistentan u umovima drugih ljudi. Izgrađen brend ima kapital, jer ljudi mogu da vide vrednosti povezane s njim.<sup>26</sup>

Izgradnja ličnog brenda mora da prođe kroz određene faze:

<sup>23</sup> Andrejevic, M. (2007): Surveillance in the Digital Enclosure, *Communication Review*. Vol. 10 Issue 4, 295 - 317.

<sup>24</sup> Videti u: Runebjörk I, Werner (2004): *Ditt Personliga Varumärke*. Liber: Malmö.

<sup>25</sup> Videti u: McNally, D. & Speak, K. (2002): *Be Your Own Brand: A breakthrough formula for standing out from the crowd*. San Fransisco, CA: Berrett-Koehler Pub.

<sup>26</sup> Videti u: McNally, D. & Speak, K. (2002): *Be Your Own Brand: A breakthrough formula for standing out from the crowd* (San Fransisco, CA: Berrett-Koehler Pub.).

- a) Definisiranje i formuliranje lične ambicije. Lična ambicija je duša, startna tačka, temeljna namera i vodeći princip ličnog brenda. To će stvoriti balans u brendu i životu brendirane osobe, identifikovati je i otkriti ko je ona, za šta se zalaže, šta je čini jedinstvenom i specijalnom, zašto se razlikuje od ostalih, koje su njene vrednosti itd. Formulacija je kritična za izgradnju jakog brenda.
- b) Definisiranje i formuliranje ličnog brenda. Ova faza uključuje definisanje i formuliranje autentičnog, distinktivnog, relevantnog, neodoljivog, ambicioznog i pamtljivog obećanja personalnog brenda. Ovaj proces započinje ličnom SWOT analizom u kojoj osoba evaluira sebe.<sup>27</sup>
- c) Definicija ličnog životnog stila, vezana za lične ambicije i ciljeve brenda. Ciljevi brenda pokazuju šta osoba želi da postigne ličnim brendom. Najbolje je koncentrisati se na jedan ključni talenat.
- d) Definisiranje ključnih karakteristika i najsnažnijih atributa.
- e) Definisiranje dominantnih potreba ciljne grupe.
- f) Definisiranje priče ličnog brenda u cilju proizvođenja pozitivne emocionalne reakcije.
- g) Dizajniranje ličnog logoa.

Pripremne faze za pozicioniranje ličnog brenda nemaju vrednost dok se ne realizuju. Zbog toga je potreban integrisani i balansirani akcioni plan za dostizanje životnih i brend ciljeva i eliminisanje negativnih elemenata. Akcioni plan se koristi za razvoj i poboljšanje aktivnosti za postizanje ciljeva, praćenje napretka, beleženje ključnih informacija brenda, istraživanje performansi, definisanje novih puteva karijere, izgradnju mreže kontakata, kvantifikovanje ključnih dostignuća, itd.

Osoba koja gradi lični brend treba eksterno da plasira svoj imidž kroz razne medijske kanale, stekne iskustvo u oblasti svog brenda u kojoj je slabija, promoviše sebe, napravi svestan izbor o ljudima s kojima se povezuje, izgradi jaku mrežu, dostavi obećanje brenda, ukratko - da živi u skladu sa svojim brend obećanjem. Kada se implementira i pokrene lični brend, mora da se nastavi njegovo održavanje. Potrebno je da se lični brend poboljša, shvati koji njegovi delovi funkcionišu a koji ne, i da je podešavanje neophodno. Lični brend je „živa“ materija koja se svakodnevno oplemenjuje novim saznanjima i iskustvima.

---

<sup>27</sup> Rampersad, H.K (2009): "Be The CEO of Your Life: The Ultimate Authentic Personal Branding Formula for Standing Out from the Crowd". Global Vision, New Delhi. Dostupno na: [http://www.bstdbh.org/sites/default/files/Be\\_the\\_CEO\\_of\\_your\\_life\\_with\\_cover.pdf](http://www.bstdbh.org/sites/default/files/Be_the_CEO_of_your_life_with_cover.pdf) (31.03.2017).

#### **4. Zaključak**

Brendiranje ljudi je relativno nov koncept u oblasti brendiranja. Osnova da se razvije lični brend je dobro poznavanje ličnosti. Kada se ima jasna slika o tome ko je potencijalni brend, važno je da se bude dosledan u porukama koje komuniciraju, kako bi se izbegla konfuzija među ciljnim grupama. Da bi imali jak lični brend, pojedinci takođe treba da budu poznati u javnosti, a ne samo u uskom krugu saradnika.

Lično brendiranje je u velikoj meri o tome kako nas drugi ljudi vide, a teorija tvrdi da se može u izvesnoj meri uticati na ovu sliku ukoliko smo dosledni i jasni o tome ko smo i za šta se zalažemo. Ljudi ne mogu da vide misli, ideje i vizije, ali mogu da vide dela. Generalno, svi ljudi imaju lični brend, ali proces razvoja ličnog brenda zavisi od toga kakve ciljeve osoba ima i šta je to što ona želi da postigne.

Lični brend je strategija za pozicioniranje u društvu. Svako ima lični brend, ali ga većina ljudi nije svesna i ne upravlja njime strateški, konzistentno i efektivno. Trebalo bi kontrolisati svoj brend i poruku koja on šalje jer se tako utiče na način na koji ljudi doživljavaju uspešan lični brend. Lični branding u postupku izgradnje i predstavljanju javnosti, s namerom da ga ona prihvati, podrazumeva primenu integrisanog marketing komuniciranja, ali je mnogo više od običnog marketinga i samopromocije.



### Literatura

- Aaker, D.A. - Joachimsthaler, E. (2000): *Brand Leadership*. New York: Free Press.
- Andrejevic, M. (2007): Surveillance in the Digital Enclosure, *Communication Review*. Vol. 10 Issue 4, 295 - 317.
- Bodrijar, Žan (1989): „Ekstaza komunikacije“, *Delo*, br. 4-5, april-maj 1989, str. 65-76.
- Freid, R. M.(2005): *Building a Brand Called “You Inc.”* Machine Deisgn.
- Gad, T. (2000): *4D Branding – cracking the corporate code of the network economy*. Stockholm: Bookhouse Publishing.
- Gobe, M. (2006): *Emocionalno brendiranje – nova paradigma povezivanja brendova sa ljudima*. Beograd: Mass Media International.
- Greer, M. (2005): The Science of Savoir Faire, *Monitor Staff*, Vol 36.
- Janjić, S. (2010): „Menadžment procesom brendiranja u međunarodnom marketingu“, Zbornik radova Međunarodne naučne konferencije, Menadžment, Kruševac.
- Kaputa, C. (2003): “The art of self branding”, [www.careerbarn.com/careerarticles/articles/105.html](http://www.careerbarn.com/careerarticles/articles/105.html).
- Kavartzis M. (2005):. Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models, *The Marketing Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 329-342.
- Kotler, P. & Pfoersch, W. ( 2006): *B2B BRAND menagment*, Berlin, Springer.
- Lair, Daniel J.; Sullivan, Katie; Cheney, George (2005): „Marketization and the Recasting of the Professional Self“. *Management Communication Quarterly* 18(3): 307–343
- McNally, D. & Speak, K. (2002): *Be Your Own Brand: A breakthrough formula for standing out from the crowd*. San Fransisco, CA: Berrett-Koehler Pub.
- O’Brien, T. (2005): Accountants Beware! Accounting today, July, 16-19.
- Peters, T. (1997): The Brand Called You, *Fast Company magazine*, August/September.
- Peters, T. (1999): *The Brand You 50: or: Fifty ways to transform yourself from an ‘employee’ into a brand that shouts distinction, commitment, and passion!* New York: NY: Knopf.
- Plavoukas, Spencer: „Lintas“. New York, citirano u: Petersen, Laurie (1910): „Pursuing Results in the Ageof Accountability „AdWeek” Marketing Week, November 19,1990,.
- Rampersad, H.K (2009),”Be The CEO of Your Life: The Ultimate Authentic PersonalBranding Formula for Standing Out from the Crowd”. Global Vision, New Delhi. [http://www.bstdbh.org/sites/default/files/Be\\_the\\_CEO\\_of\\_your\\_life\\_with\\_cover.pdf](http://www.bstdbh.org/sites/default/files/Be_the_CEO_of_your_life_with_cover.pdf)
- Runebjörk I, Werner (2004): *Ditt Personliga Varumärke*. Malmö, Liber.
- Schultz, Don E (1993): „Integrated marketing Communications: Maybe Definition Is in trie Point of View”, *MarketingNem*, Januarv 18, 1993.
- Shepherd, Dean. (2005): Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach, *Journal of Business Venturing* 20 71–91.
- <http://www.atkinsmarketingsolutions.com/wp/2012/03/18/you-are-a-brand-tom-peters-and-the-brand-called-you/>

SVETISLAV MILOVANOVIĆ  
MARIO LUKINOVIĆ  
RADOSLAV BALTEZAREVIĆ

UDC 658.8:005.322

Review scientific article

Received 08.04.2017.

Approved 12.04.2017.

## PERSONAL BRAND AND INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS

***Abstract:** Personal brand and branding of people is a relatively new concept in the field of branding. A distinctive and positive image of a particular personal brand can represent significant leverage for successful positioning of new products on the market. The aim of this paper is to describe how to build and develop a personal brand and how to maintain and operate the integrated marketing communication.*

***Keywords:** brand, personal branding, integrated marketing communications*

Stručni članak  
Primljen 26.01.2017.  
Odobren 02.02.2018.

## SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA ZDRAVSTVENIH USTANOVA U REPUBLICI SRBIJI

*Predmet rada je specifičnost poslovanja zdravstvenih ustanova u Republici Srbiji. Zdravlje ljudi u svakoj državi zavisi od politike i strategije vlade, od uspeha realizovanih zdravstvenih programa i od pravilnog rukovanja raspoloživim potencijalima. Svaka od ovih komponenti pojedinačno, a naročito u kombinaciji sa drugima, doprinosi uvećanju stepena zdravstvene vrednosti. Zdravstvena politika je politika budućnosti, upućena na dostignuća savremene medicinske nauke, na rigorozno kontrolisanje finansijskih tokova i na pravovremenu primenu farmakoloških i tehno-ekonomskih procedura.*

*Cilj rada je da ukaže na specifičnosti u poslovanju budžetskih korisnika, a sa posebnim osvrtom na poslovanje zdravstvenih ustanova. Na odgovornost zdravstvenih ustanova kao budžetskih korisnika, a stoga i na specifičnost rada posebno utiče činjenica da su u pitanju sredstva iz budžeta Republike Srbije. U zdravstvenom sistemu mnoge projekcije i namere nisu u skladu sa realnim potrebama i zadacima. Zdravstvena politika često nema odgovarajući kapacitet koji bi predstavljao adekvatnu logistiku zdravstvenoj zaštiti čija je obaveza da bude ekvivalent za utrošena finansijska sredstva. Efikasna analiza poslovanja zdravstvene ustanove treba da istakne ekonomsku dimenziju zdravstvene politike, koja podrazumeva smanjenje troškova i maksimiziranje efikasnosti pružanja zdravstvenih usluga. Osnovni cilj ovog rada je da opiše, prouči i unapredi racionalnost i efikasnost u korišćenju raspoloživih resursa, kako bi se sa raspoloživim kapacitetima i finansijskim sredstvima obezbedio veći i kvalitetniji obim zaštite ili da se dostignuti obim i kvalitet zaštite ostvari sa što manje angažovanja kapaciteta i resursa.*

**Ključne reči:** zdravstvene ustanove, korisnici zdravstvenih usluga – pacijenti, zdravstveni sistem, unapređenje kvaliteta

---

\* Institut za ortopedsko-hirurške bolesti „Banjica“, Beograd, Srbija.  
E-mail: dusan.rajakovic@gmail.com

## 1. Uvod

Javne zdravstvene ustanove predstavljaju neprofitne organizacije, iz čega proizilazi da aktivnosti koje dovode do sticanje profita ne predstavljaju primarni cilj, već im je osnovna svrha sprovođenje njihove realne misije a to je pružanje kvalitetne i sveobuhvatne zdravstvene zaštite svih stanovnika.

Dok je u profitnim organizacijama osnovni rezultat zarada, bazirana na obimu prodaje ili pružanja usluga i zadovoljenju potreba korisnika, u javnim zdravstvenim ustanovama to je odgovornost bazirana na obimu usluga i zadovoljenju potreba korisnika.

Zdravstvene ustanove kao važni promotori zdravstvene politike ponekad zanemare premisu koliko njihova država izdvaja za zdravstvenu zaštitu svojih građana. Pristup kvalitetnim zdravstvenim uslugama je imperativ poslovanja. Sagledavanje finansijskih rezultata u poslovanju svake zdravstvene ustanove, kao rezultat ima i unapređenje kvaliteta pruženih zdravstvenih usluga, što posmatrajući iz normativnog ugla predstavlja ostvarivanje prava na zaštitu zdravlja kao osnovnog prava svakog pojedinca garantovanog i najvišim pravnim aktom naše države. Motiv za štednju, danas posebno aktuelan, usmerava akcenat potrošnje na blagovremenu prevenciju različitih oblika bolesti.

## 2. Analiza poslovanja zdravstvenih ustanova

Radi konstantnog unapređenja kvaliteta zdravstvene zaštite, neophodno je da zaposleni u zdravstvu budu aktivno uključeni u svetske medicinske asocijacije i udruženja. Redovno učestvujući na međunarodnim skupovima, reprezentuju sopstvena dostignuća i dobijaju mogućnost da svoja znanja usklađuju sa svetskim iskustvima. Uz to, pojedine zdravstvene ustanove su nastavne baze medicinskih fakulteta. Odgovarajućim univerzitetskim nastavnim kadrom i većim brojem stručnjaka, doktora nauka, stalno se obezbeđuje visok nivo stručnog usavršavanja kadrova.

Vodeći računa o sopstvenom napretku, svaka zdravstvena ustanova treba da školuje i usavršava svoje zaposlene u referentnim svetskim centrima i kao goste da angažuje profesore i vodeće svetske stručnjake. Neprekidno usavršavajući medicinsku službu, u korak sa vrhunskim svetskim dostignućima postaje se pouzdan nosilac u pružanju zdravstvene zaštite.

Drugo, akreditacija zdravstvenih ustanova je potvrda da se zdravstvena zaštita sprovodi u skladu sa savremenim medicinskim dostignućima, stručnim protokolima i da zadovoljava sve profesionalne standarde. Akreditacija je postupak ocenjivanja kvaliteta rada zdravstvene ustanove, na osnovu primene optimalnog nivoa standarda rada zdravstvene ustanove u određenim oblastima zdravstvene zaštite. Cilj akreditacije je dostizanje maksimalnog nivoa stručnosti

i kvaliteta u pruženim uslugama i posvećenosti zahtevima korisnika. Uvođenje standarda i merila za procenu kvaliteta, dokazuje da ustanove koje su akreditaciju dobile na temelju naučnih procena Agencije za akreditaciju postižu bolje rezultate u radu i bolesnicima daju veću sigurnost u kvalitet ishoda njihovog lečenja. Standardi i kriterijumi su primenjeni u svim oblastima počev od prvog kontakta tokom prijema i trijaže pacijenata do stacionarnog lečenja i otpusta ili upućivanja u drugu zdravstvenu ustanovu. Ovim procedurama posebno je obezbeđeno unapređenje kvaliteta rada, unapređenje bezbednosti pacijenata i prevencija neželjenih događaja u ustanovi, a stvoreni su uslovi i za bezbedniji rad i veće zadovoljstvo pacijenata i zaposlenih u ustanovi.

### 2.1. Organizaciona i kadrovska struktura

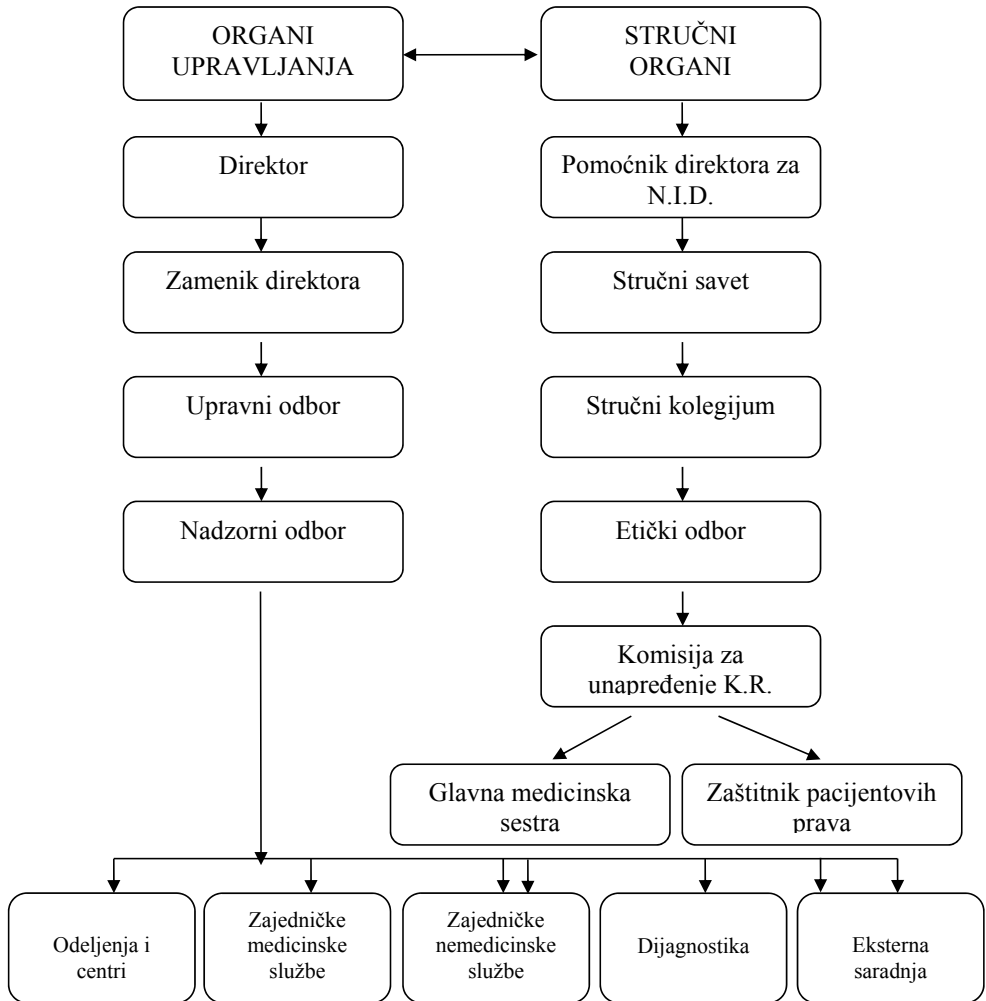
Kvalitetna organizaciona struktura je veoma značajna za svako preduzeće i ustanovu jer predstavlja sveukupnost veza i odnosa između resursa, tj. ljudi, informacija, tehnologije i aktivnosti u organizaciji, što umnogome zavisi od vrste i obima delatnosti preduzeća. Ona se ne uspostavlja jednom i zauvek, već se može menjati shodno promenama u samom preduzeću ili okruženju i mora biti prilagođena strategiji poslovanja preduzeća. Značaj organizacione strukture se ogleda u definisanju i podeli radnih zadataka koje se vrše svrsishodno, kako bi svaki pojedinac ili grupa bili u mogućnosti da obavljaju svoje radne zadatke na najefikasniji i najefektivniji način, čime se podstiče specijalizacija zaposlenih. Organizaciona struktura je, takođe, bitna i sa aspekta povećanja efikasnosti poslovanja koje se postiže objedinjavanjem srodnih poslova u određene grupe tzv. departmanizacija, čime se izbegava dupliranje troškova, ostvaruje bolja komunikacija između zaposlenih i drugo.

Kadrovsku osnovu preduzeća i drugih organizacionih sistema čine ljudi sa svojim stručnim kvalifikacijama i ulogom u procesu poslovanja. Ljudski resursi obuhvataju raspoloživa znanja i iskustva zaposlenih, njihove upotrebljive sposobnosti i veštine, moguće ideje i kreativna ostvarenja, stepen motivisanosti i zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva<sup>1</sup>. Oni su kreatori organizacionih strategija i inovacija i imaju odlučujući značaj i ulogu u ostvarivanju planiranih ciljeva organizacije i presudni uticaj na ukupnu organizacionu uspešnost.

Uslov za pružanje pravovremenih i kvalitetnih medicinskih usluga i omogućavanje nesmetanog i efikasnog funkcionisanja zdravstvene ustanove je odgovarajuća kadrovska struktura, koju čine visoko obrazovani i stručno osposobljeni medicinski radnici i nemedicinsko osoblje. Oni su spremni da u svakom trenutku na najefikasniji način odgovore postavljenim radnim zadacima u cilju ostvarenja i poboljšanja kvaliteta zdravstvene zaštite.

<sup>1</sup> Vesić Dobrica (2006): „Menadžment ljudskih resursa“, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 23.

## Organizaciona struktura zdravstvene ustanove obuhvata:



Kadrovski plan za svaku zdravstvenu ustanovu donosi Ministarstvo zdravlja Republike Srbije, uvažavajući normative koje preporučuje Institut za javno zdravlje Srbije „Dr Milan Jovanović Batut“. Tim planom je određen broj i struktura zaposlenih u zdravstvenim ustanovama, čiji je osnivač Republika Srbija. Broj zaposlenih određen kadrovskim planom finansira Republički fond za zdravstveno osiguranje iz budžetskih sredstava. Pored navedenog, zdravstvene ustanove mogu da angažuju dodatni broj zaposlenih mimo kadrovskog plana, koje će same finansirati iz sopstvenih sredstava.

### 3. Misija i vizija

Definisanje misije, kojom se opisuje svrha postojanja ustanove i identifikuju njene aktivnosti, vrednosti i prioriteti, je značajno jer je diferencira od drugih ustanova istog ili sličnog tipa, dok je vizija značajna jer se njom formira slika željene budućnosti i osigurava uvid u poboljšanje poslovanja. Misija i vizija predstavljaju polazište za utvrđivanje ciljeva, strategije i politike poslovanja.

Pretpostavka uspešnog strateškog upravljanja jesu dobro osmišljene vizija i misija. Osim njih za unapređenje kvaliteta rada izuzetno je važno strateško planiranje koje je određeno ciljevima, indikatorima ciljeva, vrednostima, strateškim planom, strateškom mapom i ciljnim vrednostima.

### 4. Strateški plan

Osnovne vrednosti i principi u zdravstvu su:

- Posvećenost i briga o pacijentu - pružanje usluga korisniku na najbolji mogući način uz poštovanje svih njegovih prava;
- Očuvanje životne sredine - pružanje usluge na način koji ne ugrožava prirodno okruženje u kom se nalazimo;
- Stručnost i izvrsnost - posebno se odnosi na kvalitet pruženih usluga jer se kadar kontinuirano edukuje i sposoban je da usvaja nove i unapređene metode lečenja;
- Stvaranje osećaja sigurnosti - kako za pacijente, tako i za svoje zaposlene.

#### 4.1. Identifikovanje strateških oblasti (SWOT analiza)

SWOT analiza je analitička metoda-tehnika za određivanje strategije i definisanje kritičnih faktora za postizanje optimalnih ciljeva sistema u uslovima donošenja odluka, u prisustvu neizvesnosti u dinamičkom okruženju.

#### 4.2. Istraživanje uticaja opšteg okruženja na poslovanje (PEST analiza)

PEST analiza<sup>2</sup> je značajna jer daje okvir za sagledavanje i razumevanje društvene situacije i pomaže u poslovnom i strateškom planiranju i sagledavanju mogućih smerova.

To su faktori okruženja na koje zaposleni i menadžment ne mogu uticati, ali ih trebaju uzeti u obzir prilikom postavljanja ciljeva i definisanja strategije poslovanja. Najviše uticaja na poslovanje može imati ekonomska kriza, koja može dovesti do nedostatka finansijskih sredstava za zamenu zastarele medicinske opreme novom

<sup>2</sup> Čelić Đorđe „SWOT i PEST analiza“ [Elektronska verzija], [www.connectionproject.net/upload/albums/16/54.pdf](http://www.connectionproject.net/upload/albums/16/54.pdf)

i savremenijom, kao i do nemogućnosti povećanja kapaciteta za zbrinjavanje pacijenata; nizak standard većeg dela stanovništva i nezaposlenost, koji uslovljavaju manje izdvajanja stanovništva za dodatnu zdravstvenu zaštitu. Iako se na političke, ekonomske, socijalne i tehnološke faktore ne može uticati, bitno ih je proučiti, biti ih svestan i nositi se sa njima sa najmanjom štetom. Ove uticaje treba pratiti i prilagođavati im se, a sve u cilju postizanja zadovoljstva korisnika usluga, povećanja medicinske efikasnosti, povećanja blagostanja zaposlenih, povećanja odgovornosti prema društvu, porastu finansijske stabilnosti, kao i edukacije zaposlenih.

**Tabela 1<sup>3</sup> - primer SWOT analize**

SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
1. Visoko edukovan kadar 2. Kvalitet i prepoznatljivost medicinskih usluga u regionu i šire (referentnost) 3. Poverenje pacijenata 4. Primena inovativnih tehnika u lečenju pacijenata 5. Učesće u više projekata 6. Visoko sofisticirane usluge 7. Kontinuirana edukacija medicinskog i nemedicinskog osoblja 8. Nastavno-naučna baza	1. Neadekvatan informacijski sistem 2. Dotrajala oprema i loši uslovi smeštajnih kapaciteta 3. Nedovoljan pristup savremenim tehnologijama 4. Nedostatak novca za adekvatnu stimulaciju zaposlenih 5. Neadekvatno arhiviranje podataka 6. Nedostatak kadrova u nekim službama 7. Zastarelost zgrade, opreme i osnovnih sredstava 8. Nedostatak savremene dijagnostičke opreme
MOGUĆNOSTI-ŠANSE (O)	OPASNOSTI-PRETNJE (T)
1. Saradnja sa Ministarstvom zdravlja kroz uvođenje novih tehnologija 2. Mogućnost dobijanja dodatnih sredstava nakon akreditacije 3. Uvođenje kliničkih puteva i vodiča dobre prakse 4. Korišćenje donacija za poboljšanje pojedinih parametara kvaliteta rada 5. Povećanje broja usluga kroz primenu odgovarajućeg marketinga 6. Saradnja sa referentnim ustanovama u regionu 7. Ovladavanje novim metodama rada uz prihvatanje novih tehnoloških dostignuća 8. Preraspodela kadra iz primarne u sekundarnu i tercijalnu zdravstvenu zaštitu	1. Administrativno ograničavanje finansijskih sredstava od strane RFZO 2. Regionalizacija od strane RFZO 3. Konkurencija 4. Konstantan porast nabavnih cena potrošnog materijala uz restriktivan budžet 5. Otežan pristup sredstvima za projekte, edukaciju medicinskog i nemedicinskog osoblja i uvođenje novih metoda lečenja, otežana naplata svih fakturisanih usluga 6. Reforme u sistemu zdravstvene zaštite 7. Ograničena sredstva koja država izdvaja za obnavljanje i nabavku opreme u zdravstvenim ustanovama

Kontinuirana analiza i predviđanje faktora okruženja doprinose održavanju sposobnosti da se racionalno reaguje na šanse i pretnje iz okruženja i olakšava menadžmentu da razume, protumači i dovede u korelaciju prikupljene podatke, kako bi se na osnovu toga definisali misija, ciljevi i smernice poslovanja u skladu sa tržišnim kretanjima i u skladu sa potrebama korisnika zdravstvenih usluga koje postaju sve zahtevnije.

<sup>3</sup> Strategija poslovanja IOHB „Banjica“ za period 2010-2015, 7.



Svi ovi uticaji analiziraju se kao opšti nacionalni i svetski trendovi i stanja, koji će makar posredno i u dugom roku imati uticaja na poslovanje ustanove. Pošto se sučavamo sa krizom globalnih razmera, može se očekivati da svi politički (nestabilnost), ekonomski (pad proizvodnje i zaposlenosti), socijalni (socijalne teškoće) i tehnološki problemi budu dodatno izraženi.

Politički faktori koji mogu negativno uticati na poslovanje ustanove su: politička nestabilnost na području Republike Srbije, dodatno naglašena ekonomskom krizom; proces pridruživanja EU; integracioni procesi, saradnja na projektima od zajedničkog interesa; značajan uticaj međunarodne zajednice na političke i pravne tokove u Srbiji i Beogradu; ulazak u proces reforme lokalne uprave i porast očekivanja građana; snažan uticaj političkih struktura na društvene i privredne tokove (privatizacija strateških preduzeća, obeshrabrivanje investitora na tržištu kapitala, zapošljavanje u zdravstvu); nepostojanje strategija razvoja na nivou grada Beograda.

Ekonomski faktori koji mogu negativno uticati na poslovanje ustanove su: rastući uticaj globalne ekonomske krize na domaće tokove; nepovoljni ekonomski trendovi u zemlji i okruženju, dodatno naglašeni ekonomskom krizom; loša privredna situacija: spora i neefikasna privatizacija preduzeća, visoki troškovi poslovanja i finansiranja, loša investiciona klima; visok nivo sive ekonomije; raspoloživost razvojnih fondova; raspoloživost finansiranja za razvojne projekte u zdravstvu putem IPA fondova EU.

Sociološko-kulturni faktori koji mogu negativno uticati na poslovanje ustanove su: težak položaj ugroženih kategorija stanovništva, dodatno pogoršan ekonomskom krizom; relativno niska obrazovanost stanovništva u RS; starenje stanovništva, odlazak mladog i visokoobrazovanog stanovništva („odliv mozгова“); propadanje i depopulacija sela, neravnoteža urbanog i ruralnog stanovništva; slab preduzetnički mentalitet, pasivnost, demotivisanost, isključenost i neposvećenost stanovništva razvoju; nepripremljenost građana novim strukturnim promenama i zahtevima tržišne privrede; nedovoljna svest o sve većem značaju obrazovanja, kulture, umetnosti i sporta.

Tehnološki faktori koji mogu negativno uticati na poslovanje ustanove su: nedovoljni značaj znanja za privrednu konkurentnost; tehnološko zaostajanje, posebno u primeni novih informaciono-komunikacionih tehnologija u upravi, poslovanju, zdravstvu i u svakodnevnom životu; porast značaja obnovljivih izvora energije na regionalnom i globalnom tržištu; novi ekološki, tehnološki i upravljački standardi i norme; potreba reforme obrazovnog sistema u skladu sa zahtevima privrede i uvođenje koncepta celoživotnog učenja zaposlenih u svim oblastima delovanja.

### 4.3. Strateški ciljevi

Strateški ciljevi se odnose se na preduzeća-ustanove u celini, tj. mesto gde one žele biti u budućnosti i na lestvici su u domenu top menadžmenta, a sprovode se najčešće u razdoblju od dve do pet godina.

Zdravstvena ustanova treba da teži ka sledećim ciljevima<sup>4</sup>:

- Poboľšanju parametara kvaliteta rada,
- Povećanju zadovoljstva pacijenata,
- Većoj motivaciji i zadovoljstvu zaposlenih,
- Jaćanju finansijskog položaja

Navedeni ciljevi su primarna planska odluka i u budućnosti će se prema njima vršiti usmeravanje i koordiniranje svojih aktivnosti, radi pozicioniranja u odnosu na poslovno okruženje. Iako zdravstvene ustanove, imaju taćno određen godišnji budžet u okviru kojeg je potrebno da pruži visok kvalitet zdravstvenih usluga, zahvaljujući visoko specijalizovanim uslugama koje pružaju, imaju mogućnost tržišnog poslovanja, što dodatno podstiće nastojanje da se postavljene ciljevi realizuju.

## 5. Unapređenje kvaliteta rada

Ministarstvo zdravlja Republike Srbije je u svojim strateškim dokumentima, kao jedan od ciljeva zdravstvene politike, definisalo unapređenje kvaliteta zdravstvene zaštite. Od polovine 2004. godine, sprovode se na nacionalnom nivou, aktivnosti za praćenje, obezbeđenje i unapređenje kvaliteta zdravstvene zaštite. Ove aktivnosti obuhvataju: praćenje pokazatelja kvaliteta, ispitivanje zadovoljstva korisnika pruženim zdravstvenim uslugama, ispitivanje zadovoljstva zaposlenih u zdravstvenim ustanovama, rangiranje zdravstvenih ustanova prema pokazateljima kvaliteta, proglašavanje i nagrađivanje najboljih domova zdravlja, općtih bolnica i apoteka u Srbiji na osnovu postignutih rezultata u stalnom unapređenju kvaliteta.

Pokazatelji kvaliteta zdravstvene zaštite definisani su Pravilnikom o pokazateljima kvaliteta zdravstvene zaštite („Službeni glasnik RS“ br. 49/2010). Prema ovom Pravilniku, pod pokazateljem kvaliteta podrazumeva se kvantitativan pokazatelj koji se koristi za praćenje i evaluaciju kvaliteta nege i lećenja pacijenata, kao i podrška aktivnostima zdravstvene zaštite. Pokazatelji kvaliteta obuhvataju pokazatelje kvaliteta rada zdravstvene ustanove, kao i pokazatelje kvaliteta koji se odnose na: rad komisije za unapređenje kvaliteta rada, sticanje i obnovu znanja i veština zaposlenih, vođenje lista čekanja, bezbednost pacijenata, zadovoljstvo korisnika uslugama zdravstvene službe i zadovoljstvo zaposlenih.

<sup>4</sup> Strategija poslovanja IOHB „Banjica“ za period 2010-2015, 4.

Praćenje kvaliteta rada usmereno je na primenu racionalnih i efikasnih zdravstvenih tehnologija koje obezbeđuju najbolji učinak uz minimalne utroške.

Takođe, je u svakodnevni rad potrebno uvesti i korišćenje Nacionalnih vodiča dobre kliničke prakse, protokole, kliničke puteve i algoritme. Vodiči su izrađeni sa ciljem da pomognu zdravstvenim profesionalcima da uoče, procene i primene informacije, iskustva i stavove o najboljoj medicinskoj praksi. Oni održavaju i podržavaju filozofiju i čitav pokret medicine odnosno zdravstvene zaštite zasnovane na dokazima, omogućavaju da se drži korak sa brzim naučnim razvojem i obezbeđuju susrete nauke i prakse, odnosno efikasnosti i efektivnosti, pomažu u donošenju odluke, smanjuju varijacije u praksi, služe kao instrument načinjen od strane profesionalaca za profesionalce, a koji pomaže da se redukuje neizvesnost u medicinskoj praksi.

## **6. Upravljanje finansijskim resursima zdravstvenih ustanova**

Kvalitet upravljanja finansijskim resursima zdravstvene ustanove najviše zavisi od sredstava koje dobija od Ministarstva zdravlja, Republičkog fonda za zdravstveno osiguranje i donacija. Sredstva koja ustanova dobija od Ministarstva zdravlja su namenska i koriste se za njenu izgradnju i opremanje, i to u pogledu medicinske opreme veće vrednosti i investicija u rekonstrukciju građevinske i tehničke infrastrukture, a sve u cilju obezbeđivanja kvalitetnije i efikasnije delatnosti zdravstvene ustanove.

Republički fond za zdravstveno osiguranje na račun zdravstvene ustanove prenosi sredstva ugovorena za naknade zaposlenima, sredstva namenjena za nabavku lekova, sanitetskog i medicinskog materijala, ugradnih materijala i implantata, pokrivanju troškova energenata, ishrane pacijenata i ostalih materijalnih troškova i zadatak je ustanove da ta sredstva preusmeri za izmirenje obaveza prema zaposlenima i dobavljačima.

Sredstva donacija se troše na nabavku medicinske i ostale opreme koja unapređuje kvalitet pružanja usluga pacijentima.

Zdravstvena ustanova, koja ostvaruje prihod prodajom usluga koje su u neposrednoj vezi sa njenom delatnošću, može ta sredstva da troši na nabavku osnovnih sredstava, na angažovanje dodatnog stručnog kadra, ukoliko za to postoji potreba, na troškove raznih usluga koje su neophodne za nesmetano odvijanje radnog procesa, a nisu predviđene ugovorom sa Republičkim fondom, i za druge troškove.

Efikasno upravljanje sredstvima zdravstvene ustanove, koje podrazumeva ulaganje u savremenu medicinsku opremu i stručno usavršavanje zaposlenih, omogućava pružanje najkvalitetnije zdravstvene zaštite i zadovoljava potrebe pacijenata, čime utiče na stvaranje i održavanje pozitivnog imidža zdravstvenog sektora.

Stvaranje i održavanje pozitivnog imidža zdravstvenog sektora utiče na ostvarivanje pozitivnog motivacionog efekta svih aktera u zdravstvu na soci-

jalno odgovoran način – počev od državnih organa, preko zaposlenih u zdravstvu do korisnika zdravstvenih usluga – pacijenata. Državni organi planiraju i donose posebne programe za sprovođenje zdravstvene zaštite, obezbeđuju razvoj naučno-istraživačke delatnosti u oblasti zdravstvene zaštite i sprovode razne mere za unapređenje iste. Zdravstveni radnici su posvećeni pravovremenom otkrivanju i suzbijanju faktora rizika za nastanak oboljenja, ranom otkrivanju bolesti, blagovremenom lečenju i rehabilitaciji obolelih i povređenih, sveukupno očuvanju i unapređenju zdravlja stanovništva. Pacijenti su motivisani da stiču znanja i navike o zdravom načinu života, da čuvaju sopstveno zdravlje, kao i životnu sredinu. Stvaranje pozitivnog motivacionog efekta svih aktera u zdravstvu na socijalno odgovoran način se, kroz efikasno upravljanje zdravstvenom zaštitom i društvenom brigom za zdravlje stanovništva, manifestuje na kvalitetno upravljanje zdravstvenih ustanova.

Kvalitetno i efikasno upravljanje zdravstvenim ustanovama utiče na poboljšanje njihovih finansijskih performansi kroz planiranje javnih nabavki, smanjenje fiksnih troškova poslovanja, povećanjem sopstvenih prihoda kroz pružanje medicinskih usluga licima koja sama plaćaju, i drugim ekonomsko prihvatljivim postupcima.

## 7. Predlog mera za poboljšanje finansijskih performansi

Način i obim finansiranja celokupnih potreba modernog i efikasnog sistema zdravstvene zaštite ograničava funkcionisanje zdravstvenih ustanova. Na nivou menadžmenta zdravstvenih ustanova treba da budu rukovodioci sposobni da efikasno upravljaju ograničenim resursima i da unapređuju sistem pružanja zdravstvenih usluga sa stanovišta efikasnosti i efektivnosti. Posebno je značajna primena savremenog menadžmenta na tercijarnom nivou zdravstvene delatnosti gde dominiraju visoko tehnološki razvijena znanja i dostignuća dijagnostike kao i operativnog lečenja, što moraju da prate savremena tehnološka dostignuća u oblasti dijagnostike (magnetna rezonanca, ultra zvuk, sistemi skeniranja i drugi vidovi kompjuterizovane dijagnostike).

Produktivnost zdravstvenog sistema se najefikasnije može poboljšati delovanjem u oblastima koje direktno utiču na ljudske resurse, što je posebno izraženo u uslovima ekonomskih ograničenja, kakva postoje u našoj zemlji.<sup>5</sup> Stručno usavršavanje zdravstvenih radnika treba shvatiti kao investiciju koja ide u korist unapređenja kvaliteta i efikasnosti zdravstvenih usluga, vodi uspešnom dostizanju ciljeva zdravstvene ustanove i doprinosi njenom ugledu. Programi edukacije treba da budu planirani i osmišljeni u skladu sa programom i planom razvoja zdravstvene ustanove a cilj im je poboljšanje kvaliteta, organizacije i metodolo-

<sup>5</sup> Karanović Nevena (2012): „Korporativna odgovornost i unapređenje zdravlja u Srbiji“, Beograd, Geografski institut „Jovan Cvijić“ SANU, 71

gije rada zaposlenih u skladu sa razvojem medicinskih i drugih nauka. U procesima obrazovanja, treninga i stručnog usavršavanja kod pojedinaca se povećava lična sposobnost, prilagođenost okruženju i mogućnost napredovanja, a efikasnost i efektivnost zdravstvenih ustanova može se poboljšati za 60 do 75%.<sup>6</sup>

Da bi zdravstvene ustanove mogle da pruže bolje, brže i kvalitetnije usluge, potrebno je kontinuirano investiranje u najsavremenije medicinske procedure i opremu, materijale i ljudske resurse, a za koje, u trenutnoj ekonomskoj situaciji, država nema dovoljno finansijskih sredstava. Ovo je prilika da poslovna zajednica, koju čine velike farmaceutske kuće, proizvođači medicinske opreme i drugi snabdevači, učestvuje u podršci zdravstvenom sistemu i doprinese promovisanju dobrog zdravlja i blagostanja. Ulaganje u zdravstvene ustanove doprinosi unapređenju kvaliteta zdravstvenih usluga, bržem dijagnostifikovanju i skraćanju lista čekanja, porastu broja zadovoljnih korisnika i zaposlenih radnika u zdravstvu i postizanju opštih društvenih ciljeva.

Da bi se unapredila zdravstvena zaštita neophodno je uvođenje menadžmenta totalnim kvalitetom u upravljanju zdravstvenim ustanovama. On podrazumeva postavljanje specifičnih ciljeva kvaliteta od strane rukovodstva, biranje prioriternih oblasti i unošenje u opis posla svakog zaposlenog aktivnosti na unapređenju kvaliteta, planiranje vremena za tu aktivnost, obezbeđivanje neophodnih resursa (finansijskih i drugih) kao i edukaciju članova tima predviđenih za unapređenje kvaliteta. Ovaj pristup je orijentisan ka timskom radu, prevenciji lošeg kvaliteta i neželjenih događaja a pre svega ka korisniku zdravstvene zaštite. Pod kvalitetnom medicinskom zaštitom se podrazumeva takva zaštita koja, udovoljavajući potrebama pacijenata i profesionalnim potrebama i ciljevima, koristi resurse na najefikasniji način i zadovoljava zakonske, etičke, ugovorne i druge obaveze. S obzirom na ograničene resurse kojima raspolaže zdravstveni sistem, neophodno je obratiti posebnu pažnju na kvalitet zdravstvenih usluga.

## 8. Zaključak

Predstavljena analiza poslovanja i upravljanja zdravstvenim ustanovama je značajna jer su prikazane specifičnosti jednog od budžetskih korisnika sa uočnim prednostima i nedostacima, a sa predlogom mera koje za cilj imaju unapređenje kvaliteta rada. Kao i svaki budžetski korisnik zdravstvene ustanove imaju svoje specifičnosti koje se prvenstveno ogledaju u cilju njihovog uspostavljanja a to je pružanje zdravstvene zaštite pacijentima što posredno predstavlja i jednu od najznačajnijih zadataka države u celini.

Korisnici zdravstvenih usluga, pacijenti, su glavni razlog postojanja zdravstvenih ustanova i primarni zadatak svake zdravstvene ustanove je da se zadrže i neguju pacijenti.

---

<sup>6</sup> Ibid

## Literatura

- Gradski zavod za javno zdravlje <http://www.zdravlje.org.rs/>
- Institut za ortopedsko-hirurške bolesti „Banjica“ <http://www.iohbb.edu.rs/>
- Izveštaj o finansijskom poslovanju IOHB „Banjica“ 01.01.-31.12.2012.
- Jovanović Danica (1994): „*Analiza poslovanja preduzeća*“, Beograd, Savremena administracija
- Karanović Nevena (2012): „*Korporativna odgovornost i unapređenje zdravlja u Srbiji*“, Beograd, Geografski institut „Jovan Cvijić“ SANU
- Mašić Branislav (2001): „*Strategijski menadžment*“, Beograd, Univerzitet „Braća Karić“
- Milićević Vesna (1998): „*Strategijsko poslovno planiranje*“, Beograd, Fakultet organizacionih nauka
- Ministarstvo zdravlja Republike Srbije <http://www.zdravlje.gov.rs/>
- Pravilnik o proveru kvaliteta stručnog rada zdravstvenih ustanova, privatne prakse, zdravstvenih radnika i zdravstvenih saradnika, („Sl. glasnik RS“, br. 35/2011)
- Rabrenović Mihajlo (2011): „*Strategijski menadžment u javnom sektoru*“, Beograd, Službeni glasnik
- Ristić Žarko (1997): „*Menadžment ljudskih resursa*“, Beograd, Ekonomski fakultet
- Statut IOHB „Banjica“
- Strategija poslovanja IOHB „Banjica“ za period 2010-2015
- Štangl-Šušnjar Gizela, Zimanji Veronika (2005): „*Menadžment ljudskih resursa*“, Subotica, Ekonomski fakultet
- Todosijević Radmilo (2010): „*Strategijski menadžment*“, Subotica, Ekonomski fakultet
- Ugovor o pružanju i finansiranju zdravstvene zaštite iz obaveznog zdravstvenog osiguranja za 2012. godinu
- Vesić Dobrica Dobrivoja (2006): „*Menadžment ljudskih resursa*“, Zemun, Vesić D.D.
- Zakon o budžetu Republike Srbije za 2013. godinu („Sl. glasnik RS“, br. 114/2012 i 59/2013)
- Zakon o zdravstvenoj zaštiti („Sl. glasnik RS“, br. 107/2005, 72/2009 - dr. zakon, 88/2010, 99/2010, 57/2011, 119/2012, 45/2013 - dr. zakon i 93/2014)

Expert article  
Received 26.01.2017.  
Approved 02.02.2018.

## THE SPECIFICS OF BUSINESS OPERATIONS OF THE HEALTH CARE INSTITUTIONS IN THE REPUBLIC OF SERBIA

*The business analysis of health institutions presented in this work is significant because it shows the distinctiveness of one of the budget beneficiaries along with perceptible advantages and disadvantages and it proposes a set of measures with the aim of improving the quality of work. Like any other budget beneficiary, health institutions have their own specific characteristics which are primarily reflected in the aim of their establishment and that is to provide health care to patients. Providing adequate health care is what is indirectly one of the crucial tasks of the country as a whole.*

*Health service users, patients, are the main reason for the existence of health institutions and the primary task of every health care institution is to keep and nurture patients.*

**Keywords:** *health institutions, health care users – patients, health care system, quality improvement*





## SPISAK RECENZENATA / LIST OF REVIEWERS

Prof. dr BABIĆ Blagoje – Srbija  
Prof. dr BALTEZAREVIĆ Vesna – Srbija  
Prof. dr BAZIĆ Miljojko – Srbija  
Dr BEVANDA Vuk, vanredni profesor – Srbija  
Doc. dr BLANUŠA Andrija – Srbija  
Dr BOGIĆEVIĆ Jasmina, vanredni profesor – Srbija  
Prof. dr BOŠKOVIĆ Jelena – Srbija  
Prof. dr BOŽOVIĆ Jelena – Srbija  
Prof. dr CVETKOVSKI Tatjana – Srbija  
Prof. dr CVIJANOVIĆ Drago – Srbija  
Prof. dr CVIJANOVIĆ Janko – Srbija  
Prof. dr ČALOVIĆ Dragan  
Doc. dr ČEMALOVIĆ Uroš – Srbija  
Prof. dr DAMJANOVIĆ Mijat – Srbija  
Prof. dr DAVIDOV Vladimir – Rusija  
Prof. dr DE MONSERAT LJAJRO Marija – Argentina  
Prof. dr DUGALIĆ Veroljub – Srbija  
Prof. dr ĐURĐEVIĆ Dragan – Srbija  
Doc. dr ĐURIĆ Zlata – Srbija  
Prof. dr ETINSKI Rodoljub – Srbija  
Prof. dr GAVRILOVIĆ Ana – Srbija  
Doc. dr GRBIĆ Ana – Srbija  
Prof. dr GRBIĆ Vladimir – Srbija  
Prof. dr GRUJIĆ Biljana – Srbija  
Prof. dr ISAKOVIĆ Smiljka – Srbija  
Prof. dr IVANOVIĆ M. Olja – Srbija  
Prof. dr JAKŠIĆ Dejan – Srbija  
Prof. dr JEROTIJEVIĆ Zoran – Srbija  
Prof. dr JOKSIMOVIĆ Dušan – Srbija  
Dr JOKSIMOVIĆ Marijana, vanredni profesor – Srbija  
Prof. dr JOVANOVIĆ Tomislav – Srbija  
Doc. dr JOVIĆ Vojislav – Srbija  
Akademik KAMBOVSKI Vlado – Makedonija  
Prof. dr KAPOR Predrag – Srbija  
Prof. dr KERKEZ Marija – Srbija  
Prof. dr KOMARISOV Vladimir S. – Rusija  
Prof. dr KOVAČ Oskar – Srbija  
Prof. dr KULIĆ Mirko – Srbija

Prof. dr KULIĆ Živko – Srbija  
Dr LABOVIĆ Dragana, vanredni profesor – Srbija  
Prof. dr LAĐEVAC Ivona – Srbija  
Dr LANGOVIĆ Zlatko, vanredni profesor – Srbija  
Prof. dr LANGOVIĆ-MILIĆEVIĆ Ana – Srbija  
Prof. dr LAZAREVIĆ Žarko – Slovenija  
Doc. dr LAZIĆ Dragana – Srbija  
Prof. dr LENGHARTOVA Jana – Slovačka  
Prof. dr LESAKOVA Dagmar – Slovačka  
Prof. dr LJUBOJEVIĆ Ratko – Srbija  
Doc. dr MANDARIĆ Marija – Srbija  
Doc.dr MANIĆ Ljiljana – Srbija  
Dr MANOJLOVIĆ Dragan, vanredni profesor – Srbija  
Prof. dr MARINKOVIĆ Darko – Srbija  
Prof. dr MILANOVIĆ R. Milan – Srbija  
Prof. dr MILANOVIĆ Vesna – Srbija  
Dr MILETIĆ Vesna, vanredni profesor – Srbija  
Doc. dr MILIĆEVIĆ Snežana – Srbija  
Prof. dr MILISAVLJEVIĆ Momčilo – Srbija  
Prof. dr MILIVOJEVIĆ Tatjana – Srbija  
Prof. dr MILOVANOVIĆ Goran – Srbija  
Prof. dr MILJKOVIĆ D. Strahinja – Srbija  
Doc. dr MILJKOVIĆ D. Strahinja – Srbija  
Prof. dr MILJKOVIĆ Dejan – Srbija  
Doc. dr MILJUŠ Branko – Srbija  
Prof. dr MINIĆ Milomir – Srbija  
Doc. dr MITROVIĆ Ranka – Srbija  
Doc. dr NESTOROVIĆ Milica – Srbija  
Prof. dr NIKODIJEVIĆ Dragan – Srbija  
Prof. dr NIKOLIĆ Marija – Srbija  
Doc. dr NOVAKOVIĆ Dragana – Srbija  
Prof. dr NOVAKOVIĆ Ivan – Srbija  
Akademik OČIĆ Časlav – Srbija  
Prof. dr OZGERCIN Kevin V. – SAD  
Prof. dr PAJOVIĆ Slobodan – Srbija  
Prof. dr PAP Norbert – Mađarska  
Prof. dr PARK Sung-Đo – Nemačka  
Prof. dr PAUNKOVIĆ Džejn – Srbija  
Prof. dr PAVLOVIĆ Milivoje – Srbija  
Prof. dr PAVLOVIĆ Vladan – Srbija  
Doc. dr PETROVIĆ Daliborka – Srbija  
Prof. dr PETROVIĆ Marko – Srbija

Prof. dr PETROVIĆ Zdravko- Srbija  
Doc. dr POPOV Dejan – Srbija  
Prof. dr POPOVIĆ Blaženka – Srbija  
Prof. dr PRVULOVIĆ Vladimir – Srbija  
Dr RABRENOVIĆ Mihajlo, vanredni profesor –Srbija  
Dr RADIČEVIĆ-DRAGIĆEVIĆ Tatjana, vanredni profesor –Srbija  
Prof. dr RADOSAVLJEVIĆ Ivan – Srbija  
Doc. dr RADOŠEVIĆ Igor – Srbija  
Doc. dr RADOVIĆ-STOJANOVIĆ Jelena – Srbija  
Prof. dr RAKAS Smilja – Srbija  
Prof. dr RAKIĆ Beba – Srbija  
Prof. dr RAKIĆ Mira – Srbija  
Prof. dr RISTIĆ Lela- Srbija  
Prof. dr RIZNIĆ Dejan – Srbija  
Prof. dr SALVATORE Dominik – Italija  
Prof. dr SIMIĆ Nataša, vanredni profesor – Srbija  
Prof. dr STANKOVIĆ Sanja – Srbija  
Prof. dr STEFANOVIĆ Vidoje – Srbija  
Prof. dr STEVANOVIĆ Tatjana – Srbija  
Prof. dr STOJANOVIĆ Biljana – Srbija  
Prof. dr STOJANOVIĆ Vladica – Srbija  
Prof. dr ŠANARON Žan Žak – Francuska  
Prof. dr ŠARIĆ Branko – Srbija  
Prof. dr ŠKULIĆ Milan – Srbija  
Prof. dr TANČIĆ Dragan – Srbija  
Prof. dr TERZIĆ Aleksandra – Srbija  
Prof. dr TODIĆ Dragoljub – Srbija  
Prof. dr TOŠOVIĆ – STEVANOVIĆ Aleksandra – Srbija  
Doc. dr TRIFUNOVIĆ Dragana – Srbija  
Prof. dr VELJOVIĆ Alempije – Srbija  
Prof. dr VESELINOVIĆ Petar – Srbija  
Dr VUČKOVIĆ Sanja, vanredni profesor – Srbija  
Prof. dr VUKONJANSKI-BOKINČOV Igor – Srbija  
Prof. dr VUKSANOVIĆ Emilija – Srbija  
Doc. dr ZAKIĆ Katarina – Srbija  
Prof. dr ŽARKOVIĆ Nebojša – Srbija  
Doc. dr ŽIVALJEVIĆ Aleksandra – Srbija  
Dr ŽUNIĆ Dragiša, vanredni profesor – Srbija



# OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU I UPUTSTVO ZA AUTORE

## I. OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU

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

Časopis je, prema klasifikaciji Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije visoko pozicioniran kao vodeći nacionalni naučni časopis u Republici Srbiji (M51).

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

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

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

**2. Recenzije.** - Svaki rad se recenzira od strane dva recenzenta. Radovi su podložni 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, prihvaćće 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 recenzentata 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](mailto: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](mailto: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 zarezima.

*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 skraćena „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 zarezima, 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 skraćena Ibid. (od ibidem), bez navođenja bilo kakvih drugih podataka.

*Primer:* Ibid.

Ako se citira podatak iz dela koje je citirano u prethodnoj fusnoti, ali sa različite strane, navodi se *Ibid*, a zatim zapeta i broj strane.

*Primer: Ibid, 54.*

**7. Strana imena.** - U radovima koji se predaju na srpskom jeziku, strana imena se transkribuju na srpski jezik, kako se izgovaraju, a prilikom prvog pominjanja u tekstu njihovo ime i prezime navode se u zagradi u izvornom obliku.

*Primer: Tomas Hobs (Thomas Hobbes)*

## 2. Knjige

**1. Opšte.** - Knjige se navode na sledeći način: 1) prezime autora, 2) njegovo ime, 3) godina izdanja (u zagradi), 4) dve tačke, 5) naziv knjige kurzivom (italikom), 6) mesto izdanja kurentom (obično), 7) strana (bez ikakvih dodataka), 8) fusnota koja se citira.

Ako se navodi i izdavač, piše se kurentom (obično) pre mesta izdanja.

*Primer: Scott V. Shirley (2010): International Law in World Politics, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder – London, 71, fn 45.*

**2. Više izdanja.** - Ako knjiga ima više izdanja može se (ne mora) navesti broj izdanja u superskriptu.

*Primer: Scott V. Shirley (2010<sup>2</sup>): International Law in World Politics, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder - London (objašnjenje: 2010<sup>2</sup> - drugo izdanje, objavljeno 2010)*

**3. Urednici.** - Ako knjiga ima jednog ili više urednika, prvo se navode prezimena i imena urednika, razdvojena zapetama, zatim naznaka „(ur.)“ odnosno „ed.“ ili (ako ih je više) „eds.“, pa godina izdanja u zagradi, dvotačka, naziv knjige kurzivom (italikom), i mesto.

*Primer: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.) (2010): The Philosophy of International Law, Oxford.*

Ako je broj urednika veći od tri, navode se podaci samo za prvog urednika, zatim se posle zapete navodi „et al.“ i posle toga se navodi „ur.“.

*Primer: Hamilton P. et al. (eds.) (1999): The Permanent Court of Arbitration: International Arbitration and Dispute Resolution, Kluwer International, The Hague-London-Boston.*

**4. Poglavlje u knjizi.** - Poglavlje u knjizi koja ima urednika navodi se tako što se: 1) navode prezime i ime autora, 2) godina izdanja u zagradi, 3) dve tačke, 4) naziv poglavlja kurentom (pod navodnicama), 5) zapeta, 6) brojevi strana koje se citiraju, 7) „u“ odn. „in“, 8) prezime i ime urednika, 9) „(ur.)“ odn. „(eds.)“, 10) naziv knjige u kojoj je citirano delo, kurzivom (italikom) i 11) mesto izdanja.

*Primer: Buchanan Allen (2010): “The Legitimacy of International Law”, 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): The Philosophy of International Law, Oxford.*

### 3. Članci

**1. Opšte.** - Članci se navode na sledeći način: 1) prezime autora, 2) ime autora, 3) godina izdanja, 4) dve tačke, 5) naziv članka kurentom (obično) pod navodnicama, 6) naziv časopisa (zbornika i sl.) kurzivom (italikom), 7) broj i godište spojeni kosom crtom, 8) broj strane (bez ikakvih dodataka), 9) broj citirane fusnote.

*Primer:* Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502, fn 1.

**2. Skraćenica naziva časopisa.** - Ako je naziv časopisa (zbornika i sl.) dug, prilikom prvog citiranja u zagradi sa navodi skraćenica pod kojom će se časopis (zbornik i sl.) nadalje pojavljivati.

*Primer:* Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law (AJIL)* 3/1971, 502-521.

### 4. Propisi

**1. Opšte.** - Propisi se navode na sledeći način: 1) naziv propisa se navodi u kurentu (obično), 2) kurzivom (italikom) navodi se glasilo u kojem je propis objavljen, 3) na kraju se navodi broj i godina glasila u kojem je propis objavljen.

*Primer:* Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

**2. Ponovno pominjanje propisa.** - Ako se propis pominje kasnije, prilikom njegovog prvog pominjanja navodi se u zagradi njegov skraćeni naziv, s tim da se ispred skraćenog naziva stavlja objašnjenje „u daljem tekstu“.

*Primer:* Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije (u daljem tekstu: Zakon o službama bezbednosti), *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

**3. Izmene i dopune.** - Ako je propis naknadno menjan i dopunjavan, navode se jedan za drugim brojevi i godine glasila u kojima su objavljeni izvorni tekst odn. izmene i dopune.

*Primer:* Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007, 72/2012.

**4. Članovi, stavovi i tačke propisa.** - Članovi, stavovi, tačke (alineje) itd. propisa navode se kroz kosu crtu, tako što se prvo navodi broj člana, zatim stava, pa alineje itd.

*Primer:* Konvencija UN o pravu mora (1982) čl. 1/1/5/a/i.

---

## 5. Tekstovi sa interneta

Citiranje tekstova sa interneta treba da sadrži: 1) ime autora citiranog teksta (ako je reč o autorskom tekstu), 2) naziv citiranog teksta pod navodnicima, 3) podatke o tome gde je tekst objavljen (ako je objavljen u papirnoj verziji), 4) internet stranicu, 5) datum pristupa stranici.

*Primer:* Bradley A. Curtis, Gulati Mitu: "Withdrawing from International Custom", *The Yale Law Journal* 2/2010, 233-241, <http://yalelawjournal.org/images/pdfs/912.pdf> (18.11.2012).



# GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL AND THE INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

## I. GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL

**1. General.** – “Megatrend Review” is the scientific journal published by Megatrend University (Megatrend univerzitet).

According to the classification of Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia, the journal is ranked amongst the leading national scientific journals in Serbia (M51).

“Megatrend Review” journal has been published since 2004 in Serbian and English language. It is open to all high-quality papers and authors from around the world. It has an international Editorial Board and international Publishing Council. Through international exchange it reaches readers beyond the borders of Serbia.

“Megatrend Review” journal is a multidisciplinary journal in the fields of social sciences. Papers on following scientific fields are published:

- Economics
- Law
- Politics and Security
- Management and Marketing
- International Relations
- Public Policies
- Information Society

**2. Reviews.** – Each paper is reviewed by two reviewers. Paper that has received two positive reviews will be published according to standard categorization of the scientific journals: original scientific paper, review scientific article, expert article, preliminary report or overview, translation and book review..

The categorization of the paper is determined by the reviewers and Editor in chief. If there is any doubt regarding the categorisation, the given higher category will be applied.

In case that one of the reviewers suggests that the paper should be published and the other that it should not, the paper is going to be given to the third reviewer whose decision is final.

**3. Anonymity of the authors and reviewers.** – Editorial of the “Megatrend review” journal abides by the rule on mutual anonymity between authors and reviewers. Further, if the author is not satisfied with the reviews of the paper, he / she, has the right to receive the reviews.

## II. PAPER ORIGINALITY AND FIGHTING AGAINST PLAGIARISM

We kindly ask the authors to take into consideration the following:

**1. Written confirmation that the work is original.** - When submitting a manuscript the author is required to confirm in writing that his/her paper is original and that it has not been published elsewhere. The paper that is sent without this written confirmation by the author, will not be accepted.

**2. The paper that has previously been published elsewhere.** - If for any reason the author submits the paper that has already been published elsewhere (abroad, in a foreign language), he/she is obliged to specify where the paper was published (the journal, issue and number, the number of pages) and enclose the written consent of the editorial board of the journal in which the paper was originally published. If these requirements are met, and editors conclude that the paper is for some reason of particular interest and should therefore be published, it will be published with indication where it was published first and that it is republished in "Megatrend Review" with permission.

However, if the paper has already been published elsewhere, and also submitted for publication in "Megatrend Review" with no information about previous publication, the paper will not be published. In addition, as a sanction for unfairness, in the next issue of "Megatrend Review" the information that a particular author has unfairly tried to re-publish the same paper will be published in a special section. Apart from that, the papers by the same author will not be published in "Megatrend Review" in the future.

**3. Plagiarism.** - Should the editors of "Megatrend Review" journal or through reviewers discover that the paper submitted for publication is plagiarism, in a special section of its next issue the information that a particular author has plagiarized a paper will be published, and the original paper from which the plagiarism is taken will be cited. In addition, the papers by the same author will not be published in "Megatrend Review" in the future. If necessary, the author whose paper has been copied or the editorial board of the journal that has published the original paper will be notified.

## III. INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

The papers are to be prepared in accordance with the following instructions:

### 1. The Manuscript

The manuscript is submitted in electronic form (MS Word). Page size: A4, font Times New Roman (size 12 pt for text including abstract, line spacing: single. The



papers written in Serbian language are submitted in Serbian Latin script. The papers are submitted to the following e-mail address: **megatrendrevija@megatrend.edu.rs**

The paper should be accompanied by the written Author's Statement of originality signed by the author (written, signed and scanned).

Precondition for the paper to be accepted for the reviewing procedure is that it fully satisfies technical criteria according to the instructions given here. Also, the paper must meet the criteria regarding the language (Serbian and English) and spelling. The paper has to be proofread before submission

## 2. Number of authors

As a rule, papers written only by one author are preferable for publication (an author as an individual). However, if consider justified, , according to current Rules of Procedure, the Method of Evaluation and Quantitative Expression of Scientific Research Results of the Researchers (*Pravilnik o postupku, načinu vrednovanja i kvantitativnom iskazivanju naučnoistraživačkih rezultata istraživača*, Službeni glasnik RS no. 24/2016 and 21/2017), editors can decide to publish papers written by co-authors, but not more than three.

## 3. Language

The text is submitted in Serbian or English language. If accepted, it will be published in the language in which it was submitted.

Exceptionally, the editors will decide that the text submitted in Serbian language is to be translated and published in English, or vice versa.

## 4. Volume

The paper should approximately have 30.000 characters, including spaces (one author's sheet). Alternatively, it could be shorter or longer, the number of characters with spaces not being smaller than 20,000 nor bigger than 45,000.

Due to particularly justified reasons (the special social importance of the topic, the co-authorship of a number of internationally recognized scientists, etc.) the editorial board could exceptionally allow the publication of an article of a larger volume, but not larger than 2.5 author's sheets (75,000 characters).

## 5. Tables and Formulae

The tables should only be made by means of table tools in MS Word. The tables must have titles and be numbered in Arabic numerals.

The formulae should be written by means of the equation editor in MS Word.

## 6. Graphs, Figures and Photographs

Graphs and figures can be submitted drawn on paper or in electronic form. When the graphs and figures are submitted in electronic form, they should be in one of the following formats: EPS, AI, EPS, TIF or JPG. If the author uses these or uses a specific program, it is necessary to agree on the format with the technical editor. **Graphs and figures should not be made in MS Word!**

Photographs must be sharp, in good contrast and undamaged. The authors are not advised to scan the images themselves, but to leave this sensitive job to the editorial office.

If the version on the paper does not include graphs, figures and photographs, the spaces must be clearly marked where they should be inserted. The markings in the text must match the ones in the submitted photos (or files).

Graphs, figures and photographs must have the signatures and be numbered in Arabic numerals.

## 7. Organization of manuscript

The article must contain the following elements, in the following order:

**1 Information about the author** – Name and surname, title of the author, name of the institution where the author is employed (affiliation) and the author's e-mail address.

**2. Title of the paper.** – The title should be clear and precise.

**3. Abstract.** – This is a brief presentation of the article content, which contains the research goal, methods, results, and main conclusions. It should be in the same language in which the paper was written. In terms of volume, it should contain 100 to 250 words or 4 to 8 sentences, or a third to half of the printed page. It stands between the title and keywords, after which the text of the article follows.

**4. Key words.** – The terms or phrases which best describe the content of the article. It is allowed to write up to five words, i.e. phrases.

**5. Text of the article.** – The central part is the text of the article in which the author uses appropriate tools while processing the writing of a scientific paper.

**6. List of used literature.** – After the text of the article, the list of used literature is specified in alphabetical order by authors' last name.

The list is given according to the Citation instructions, with the year of publication coming right after the author's, i.e. editor's name. At the end of the information on an article or a paper in the collection of papers, the pages of the cited paper are given.

*Examples:*

- A book: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London

- A chapter in the book by several authors: Buchanan Allen (2010): "The Legitimacy of International Law", 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): *The Philosophy of International Law*, Oxford

- A paper: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502-521

The papers by the same author are specified in chronological order. If several papers have been written by the same author and published in the same year, the year of publication is accompanied by the letters "a", "b", "c" etc.

*Examples:*

- Cassese Antonio (1999a): "Ex iniuria ius oritur. Are We Mowing towards International Legitimation of Forcible Humanitarian Countermeasures in the World Community?", *European Journal of International Law*, 1/1999, 23-30

- Cassese Antonio (1999b): "A Follow-Up: Forcible Humanitarian Countermeasures and *Opinio Necessitatis*", *European Journal of International Law*, 4/1999, 791-799

**7. Summary.** – Summary is written at the very end of the text i.e. It can be the same as the abstract, but could also be wider in extent, yet no longer than one page. If the paper is written in Serbian language, the summary in English language should also be submitted.

**8. The levels of the titles.** - Depending on the text, the titles can have different levels. Therefore the following method is used for marking different title levels:

**1. The First Level Title**

(centre align, regular, bold, Arabic numerals)

*1.1 The second level title*

(centre align, italic, Arabic numerals)

*1.1.1. The third level title*

(Above the beginning of the paragraph, italic, Arabic numerals.)

To achieve complete clarity about the title levels, authors are advised to refer to the past issues of "Megatrend Review" journal available in PDF forms, under Archive, or contact the Editorial secretary via e-mail.

Depending on the specific characteristics of the text, and with the aim of achieving clarity of the paper's structure, the editorial office reserves the right to edit the titles in a slightly different way, leaving the original heading divisions.

**9. Citations.** – The used literature is to be cited according to the instructions for citations given below.

**10. The address of the Editorial Board.** – The papers are submitted via e-mail to the following address: **megatrendrevija@megatrend.edu.rs**

Editorial Board  
Megatrend Review  
Megatrend University / Megatrend univerzitet  
Bulevar maršala Tolbuhina 8  
11070 Belgrade, Serbia  
Telephone: + 381 11 220-31-50

## IV. INSTRUCTIONS FOR CITATIONS

### 1. General rules

**1. Name of the author.** - In writing author's name, surname is written before the first name. If there is the middle name/letter, it is written between surname and the first name.

*Example:* Shaw N. Malcolm

**2. Several authors.** – Names of the several authors are separated by commas.

*Example:* Simma Bruno, Alston Philip

If there are more than three authors, only the first author's surname and first name are specified, followed by the italicized et al. words ( et alia).

*Example:* Henkin Louis *et. al.* (1993): *International Law: Cases and Materials*, St. Paul. Minn.

**3. Pages.** – When a particular page is specified (of the book or the paper), its number is written without any additions (p., pg., p., page, etc.).

*Example:* Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London, 9.

**4. Footnotes.** – When a footnote is given, after the number of the page, the sign "fn" is written, followed by the number of the footnote.

*Example:* Akehurst Michae (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London, 9, fn 2.

**5. The repeated citation of the same article.** – When an article that has been cited before is recited, the author's surname and first name are specified, followed by the cited page, separated by a comma, without using *op. cit.* etc.

*Example:* Akehurst Michael, 15.

If several papers by the same author are specified, the author's surname and first name are stated, followed by the brackets with the year when the paper has been published and followed by the number of the page.

*Example:* Akehurst Michael (1984), 15.

When specifying several papers written by the same author, published in the same year, papers are specified in the literature list (which is always given at the end of the paper) by adding Latin letters “a”, “b”, “c”, etc to each paper. They are also stated as such when cited in footnotes.

*Example:* Akehurst Michael (1984a), 15.

**6. Recitation of the previously cited article.** - If a piece of data from the same page of the same paper cited in the previous footnote is cited again, only the Latin abbreviation *Ibid.* (from *ibidem*) is used without giving any other data.

*Example: Ibid.*

If a piece of data cited in the previous footnote is cited again, but from a different page, the Latin abbreviation *Ibid.* is used, followed by a comma and the number of the page.

*Example: Ibid, 54.*

**7. Foreign names.** – In papers submitted in Serbian language, foreign names are transcribed, i.e. written as they are pronounced in Serbian, and when first mentioned in the text, the author’s surname and first name are given in their original form within the brackets.

*Example:* Tomas Hobs (Thomas Hobbes)

## 2. Books

**1. General.** – The books are cited in the following way:

1) author’s surname, 2) author’s first name, 3) the year of publication in brackets, 4) colon, 5) title of the book in italics, 6) place of the publication in lowercase (ordinary letters), 7) number of the page (without any additions), 8) footnote which is being cited.

If the information on the publisher is given as well, it is written in lowercase (ordinary letters) before the place of the publication.

*Example:* Scott V. Shirley (2010): *International Law in World Politics*, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder – London, 71, fn 45.

**2. Several editions.** – If a book has several editions the number of the edition need/need not be specified in the superscript.

*Example:* Scott V. Shirley (2010<sup>2</sup>): *International Law in World Politics*, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder - London (explanation: 2010<sup>2</sup> - 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](http://www.megatrend.edu.rs)