

**ЦЕНТАР ЗА ОДРЖИВИ РАЗВОЈ  
БЕОГРАД**

ISSN 2683-3654 (print)  
ISSN 2683-3689 (online)

**О Д Р Ж И В И  
Р А З В О Ј**



Часопис је категоризован за 2021. годину као М54 од стране  
Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике  
Србије

Часопис ОДРЖИВИ РАЗВОЈ

Београд, Vol. III, Бр. 02/2021.

**Издавач – Publisher**

ЦЕНТАР ЗА ОДРЖИВИ РАЗВОЈ БЕОГРАД

Гаврила Принципа 29, 11000 Београд

Tel. +381643021951

web - [www.cor.edu.rs](http://www.cor.edu.rs)

e-mail: [rosa.andzic@gmail.com](mailto:rosa.andzic@gmail.com), [profdjordjevic@gmail.com](mailto:profdjordjevic@gmail.com)

**Суиздавачи:**

Универзитет за пословне студије, Бања Лука, Република Српска,  
Босна и Херцеговина

Висока школа за менаџмент и економију Крагујевац, Република  
Србија

ISSN 2683-3654 (print)

ISSN 2683-3689 (online)

**ПРЕДСЕДНИК САВЕТА – PRESIDENT OF THE COUNCIL**

Проф. др Богдан Илић

**ГЛАВНИ И ОДГОВОРНИ УРЕДНИК – EDITOR IN CHIEF**

Проф. др Драгомир Ђорђевић

**ЗАМЕНИК ГЛАВНОГ УРЕДНИКА - DEPUTY EDITOR IN  
CHIEF**

Проф. др Роса Анџић

**Издавачки савет – Publishing Council**

*проф. др Богдан Илић*, Универзитет за пословне студије, Бања  
Лука, Р. Српска, БиХ

*проф. др Роса Анџић*, Универзитет Алфа БК, Београд, Р. Србија

*проф. др Миленко Савић*, Институт за воде, Бијељина, Р. Српска,  
БиХ

*проф. др Илија Шушић*, Универзитет за пословне студије, Бања  
Лука, Р. Српска, БиХ

*проф. др Сања Ђукић*, Висока школа за менаџмент и економију,  
Београд, Р. Србија

*проф. др Светлана Игњатијевић*, Факултет за економију и  
инжењерски менаџмент, Нови Сад, Р. Србија

*проф. др Драган Анђелић*, Висока школа за менаџмент и  
економију, Београд, Р. Србија

## Редакцијски рецензентски одбор – Editorial Review Board

*проф. др Драгомир Борђевић*, Факултет за економију и инжењерски менаџмент, Нови Сад, Р. Србија

*проф. др Горица Цвијановић*, Факултет за биофарминг, Бачка Топола, Р. Србија

*проф. др Светлана Игњатијевић*, Факултет за економију и инжењерски менаџмент, Нови Сад, Р. Србија

*проф. др Илија Гаљак*, Висока школа пословну економију и предузетништво, Београд, Р. Србија

*проф. др Бојан Савић*, Пољопривредни факултет, Београд, Р. Србија

*Ramadhani Issa Hemed*, University of Der es Salam, Tanzania

*проф. др Милош Станковић*, Висока школа за менаџмент и економију, Крагујевац, Р. Србија

*проф. др Богдан Илић*, Економски факултет, Београд, Р. Србија

*проф. др Роса Анџић*, Универзитет Алфа БК, Београд, Р. Србија

*проф. др Бошко Надовеза*, Европски универзитет, Брчко, Р. БиХ

*проф. др Ања Глигић*, Београдска банкарска академија, Београд, Р. Србија

*проф. др Душко Јовановић*, Висока школа за менаџмент и економију, Крагујевац, Р. Србија

*проф. др Слободан Анџић*, Београдска пословна школа, Београд, Р. Србија

*проф. др Илија Шушић*, Универзитет за пословне студије, Бања Лука, Р. Српска, БиХ

**Лектор – Proofreader**

Валентина Јовановић

**Технички уредник - Technical editor**

Михајло Тадин

**Часопис излази два пута годишње – The magazine is published  
two times a year  
(јун, децембар)**



## САДРЖАЈ ЧАСОПИСА БРОЈ 2/2021

SPOLJNA TRGOVINA SRBIJE I AFRIKE .....	7
Mihailo Ćurčić, Radan Kostić, Ivica Matejić	
PROFIL EKSPERTA ODRŽIVOG RAZVOJA.....	23
Tihomir Radovanović, Siniša Mali, Branko Bošković	
TRANSITION TOWARDS SUSTAINABLE ECONOMY IN SERBIA – LESSONS FROM DENMARK.....	41
Ilija Rajaković	
MENADŽMENT I ORGANIZACIJA TIMSKOG RADA U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA.....	69
Jelena Avakumović, Ljubomir Obradović, Goran Božić	
УПУТСТВО АУТОРИМА ЗА ПРИПРЕМУ РУКОПИСА.....	81
INSTRUCTIONS TO AUTHORS FOR PREPARING THE MANUSCRIPTS.....	85



# SPOLJNA TRGOVINA SRBIJE I AFRIKE

*Mihailo Ćurčić<sup>1</sup>, Radan Kostić<sup>2</sup>, Ivica Matejić<sup>3</sup>*

Originalni naučni rad

doi: 10.5937/OdrRaz2102007C

УДК: 339.5.057.7(497.11:6)

## **Apstrakt**

*Kada je u pitanju definisanje spoljnotrgovinskog odnosa Afrike i Republike Srbije, treba istaći da naša zemlja ostvaruje najmanju međunarodnu trgovinsku saradnju upravo sa zemljama ovog kontinenta. Prema podacima Parlamentarne budžetske kancelarije (2018) srpska spoljnotrgovinska razmena je pretežno usmerena na Evropu, s obzirom da je čak 93% ukupnog izvoza bilo usmereno ka evropskim zemljama, odnosno 80% uvoza robe iz Evrope. Razmena sa afričkim zemljama je gotovo pa zanemarljiva: i na strani uvoza i na strani uvoza Afrika je uzela učešće niže od 1% od ukupne srpske spoljnotrgovinske razmene. Razvoj infrastrukture ubrzava tempo ekonomskog napretka, jačanjem više proizvodnih aktivnosti, i dovodi do nižih troškova za vođenje unutrašnje i spoljne trgovine.*

**Ključne reči:** *trgovina, spoljno-trgovinski bilans, trgovinska saradnja.*

## **Uvod**

Rast broja infrastrukturnih objekata pomaže proces industrijalizacije, te se stvaraju mnoge mogućnosti zapošljavanja, što dovodi do smanjenja siromaštva u zemlji. Slično tome, razne vrste infrastrukture olakšavaju međunarodnu trgovinu: infrastruktura je od suštinskog značaja za trgovinu između konkretne zemlje i ostatka sveta, obuhvatajući puteve, železničke linije, luke i aerodrome. Infrastruktura, takođe, određuje obim trgovine, odnoseći se na troškove, vreme i broj dokumenata

---

<sup>1</sup> docent dr Mihailo Ćurčić, naučni saradnik, Univerzitet odbrane, Departman društvenih nauka, Pavla Jurišića Šturma 33, 11000 Beograd, +381654009049, curcicmihailo@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7674-0310>

<sup>2</sup> docent dr Radan Kostić, Univerzitet odbrane, Departman društvenih nauka, Pavla Jurišića Šturma 33, 11000 Beograd, [radan.kostic@mod.gov.rs](mailto:radan.kostic@mod.gov.rs)

<sup>3</sup> M.A. Ivica Matejić, doktorand, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu, Liceja Kneževine Srbije 3, Kragujevac, R.Srbija, email: [ivica\\_matejic@yahoo.com](mailto:ivica_matejic@yahoo.com)

potrebnih tokom trgovine između granica, dok kvalitet infrastrukture u zemlji određuje troškove i obim međunarodne trgovine. (Ignjatijević i dr., 2016)

Uzimajući u obzir da različiti sektori različito troše infrastrukturne usluge, kvalitet infrastrukture utiče na oportunitetne troškove i specijalizaciju u međunarodnoj trgovini. Troškovi trgovine ključni su problem mnogih zemalja u razvoju, poput onih u regionu Istočne Afrike. Prema Svetskoj trgovinskoj organizaciji (2015), trgovinski troškovi su iznosili 227% (njihovog ekvivalenta poreza ad valorem) u manje razvijenim zemljama za proizvodni sektor, u poređenju sa 125%, 98% i 82%, u zemljama nižeg srednjeg dohotka, zemalja sa višim srednjim dohotkom i zemalja sa visokim dohotkom. Ove brojke pokazuju da infrastruktura u najmanje razvijenim zemljama predstavlja visok procenat trgovinskih troškova u poređenju sa razvijenim zemljama. (Bjelić, 2016)

Afrika sprovodi zajedničke infrastrukturne programe na putevima, železnici, cevovodima, lukama i u energetsom razvoju. Na primer, neke od zajedničkih infrastrukturnih projekata u istočnoj Africi predvode države članice Istočnoafričke zajednice (u daljem tekstu: EAC; eng. EAC – East African Community). U okviru transportnog sektora postoje: dva glavna saobraćajna koridora za olakšavanje u regionu; prvi je severni koridor, koji pokriva 1700km od luke Mombasa i opslužuje Keniju, Ruandu, Burundi, Ugandu, južni Sudan i istočnu Demokratsku Republiku Kongo; drugi je centralni koridor, koji se prostire na 1300km od luke Dar es Salam, i opslužuje Tanzaniju, Ruandu, Burundi, Ugandu, istočnu Demokratsku Republiku Kongo i Zambiju. Pored putne infrastrukture, uzima se u obzir i železnička infrastruktura, što uključuje nadogradnju postojećih železničkih pruga na železničku prugu standardnih koloseka. (Ochieng i dr., 2018)

Sve ovo ima za cilj da promoviše i unutarregionalnu i međunarodnu trgovinu uklanjanjem prepreka u kretanju roba i usluga. Učinak regiona istočne Afrike u međunarodnoj trgovini i dalje je nedovoljan, uprkos povećanim infrastrukturnim projektima u regionu. Na primer, samo 6% ukupnog uvoza za partnerske države EAC dolazi iz regiona, dok izvoz u region čini samo 20% ukupnog broja (STO, 2019). Veoma diskutabilne performanse trgovine u Africi delimično se pripisuju tehničkim preprekama trgovini, nedostatku diverzifikacije proizvoda i



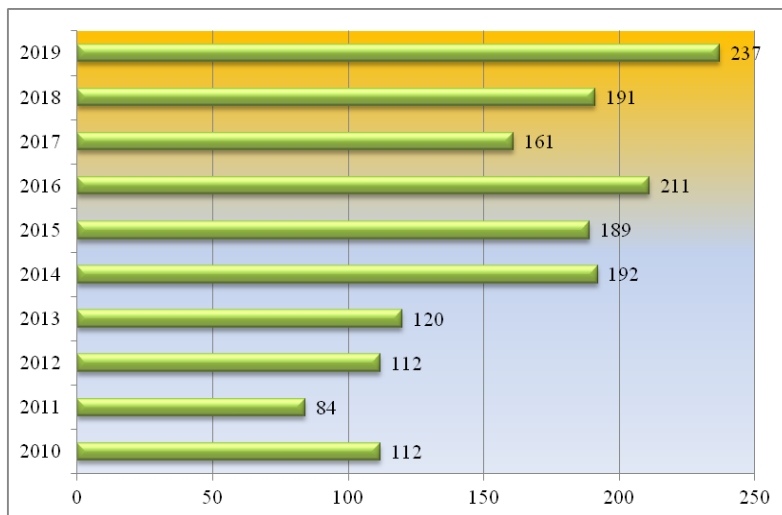
nedostatku zajedničke valute. Međutim, teško je razumeti trgovinske performanse regiona Afrike bez razumevanja doprinosa infrastrukture i kvaliteta institucija (Todorović, 2018). Generalno, obim trgovine i sposobnost zemalja sa niskim prihodima da učestvuju u međunarodnoj trgovini zavise od institucionalnog kvaliteta i pristupa dobro razvijenoj infrastrukturi.

Ako bismo definisali šta ta trgovinska razmena podrazumeva u kontekstu strukture proizvoda, onda treba akcentovati cigarete (30%), kao i fosfatna đubriva i automobilske provodnike (50%). Egipat je najznačajniji spoljnotrgovinski partner Srbije sa afričkog kontinenta, budući da ova zemlja pokriva čak polovinu ukupne razmene sa Afrikom. (Nikolić, 2018)

### Izvozne performanse

Kao što je već prethodno objašnjeno, afričke zemlje igraju jako malu ulogu u učinku spoljnotrgovinske razmene Republike Srbije. Razlog tome su nedovoljna istraženost kapaciteta zemalja ovog kontinenta, nedovoljna otvorenost trgovine ka ovom regionu, kao i nestabilna geopolitička situacija koja je prisutna u određenom broju zemalja Afrike. (Rapaić i dr., 2013)

Grafik 1. Izvoz iz Srbije u afričke zemlje (u mil. dolara)



Izvor: RZS (2011 – 2020)

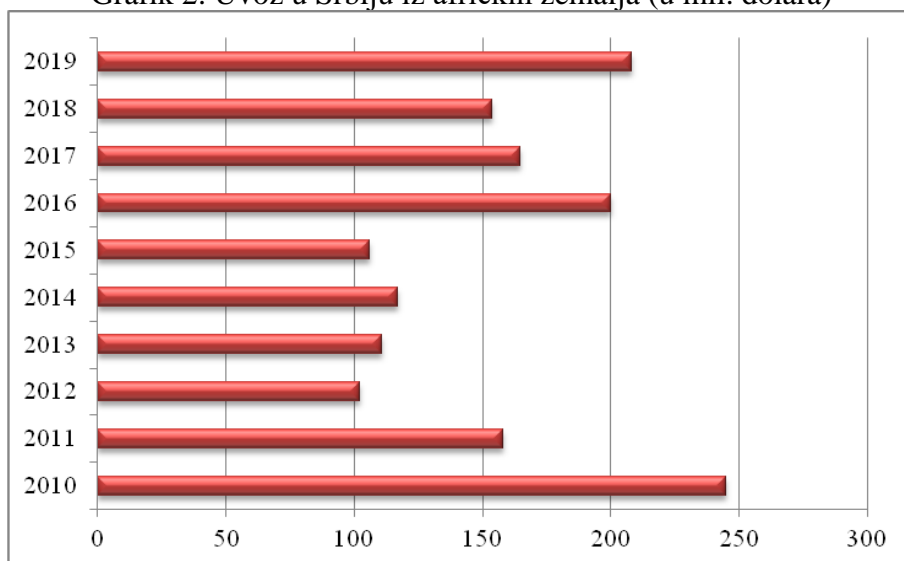
Ako pogledamo Grafik 1, odnosno pokazatelje izvoza u zemlje Afrike, možemo da ustanovimo konstatne osiclacije i određenu neizvesnost prilikom davanja bilo kakvih prognoza. Naime, s početka posmatranog perioda, uočavamo pad izvoza u 2011. godini, potom rast ovog pokazatelja do 2014. godine, blagi pad u 2015. godini (u vrednosti od 3 mil. dolara), rast u 2016. i novi pad u 2017. godini, da bi izvoz konačno dostigao rekordnu vrednost od 237 miliona dolara u 2019. godini, najvišu u posmatranom vremenskom periodu.

U 2017. godini oko 39,1% izvoza prema afričkim zemljama odnosilo se na cigarete i proizvode od duvana, zatim, 13,9% izvoza se odnosilo na mašine za ostale industrijske grane i 8,7% se odnosilo na nerazvrstanu robu. Najveći promet je ostvaren sa Egiptom, Alžirom i Tunisom (oko 75 miliona dolara), dok je izvoz u vrednosti od 10 miliona dolara bio usmeren ka Mauritaniji, Keniji i Nigeriji. (PBK, 2018)

#### Uvozne performanse

Ako govorimo o strukturi proizvoda koji su uvezeni iz Afrike, onda treba napomenuti da 32,2% od ukupnog uvoza iz afričkih zemalja u 2017. godini su činila fosfatna đubriva, zatim, 18,6% oprema za distribuciju električne energije i 6,9% sirovi minerali (natrijum-hlorid).

Grafik 2. Uvoz u Srbiju iz afričkih zemalja (u mil. dolara)



Izvor: RZS (2011 – 2020)

Među najistaknutijim partnerima, po pitanju uvoza, nalaze se Egipat, Tunis i Maroko, sa oko 70 miliona dolara vrednosti uvoza u Republiku Srbiju. Od ostalih afričkih zemalja ističu se Obala Slonovače, Južna Afrika i Mozambik sa oko 40 miliona dolara vredne robe namenjene za uvoz u našu zemlju. (PBK, 2018)

### **Strane direktne investicije**

Strane direktne investicije danas predstavljaju ključni pokretač međunarodnih ekonomskih integracija. Uz adekvatan okvir ekonomske politike, strane direktne investicije mogu obezbediti finansijsku stabilnost, privredni rast i uopšte prosperitet jednog društva. OECD definiše strane direktne investicije kao investicije gde je cilj matičnog preduzeća, rezidenta jedne zemlje, ostvarenje trajnog interesa i kontrole nad drugim preduzećem, u drugoj zemlji. (Kastratović, 2016)

Sveukupni trend u međunarodnoj proizvodnji ukazuje na kraće lance vrednosti, veću koncentraciju dodate vrednosti i opadajuće međunarodne investicije u fizička proizvodna sredstva. To će doneti ogromne izazove zemljama u razvoju (Ivanova & Ristić, 2020). Decenijama su njihove strategije razvoja i industrijalizacije zavisile od privlačenja stranih direktnih investicija (u daljem tekstu: SDI), povećanja učešća u globalnim lancima vrednosti i postepene tehnološke nadogradnje u međunarodnim proizvodnim mrežama.

Očekivana transformacija međunarodne proizvodnje takođe donosi neke mogućnosti za razvoj, poput promovisanja investicija koje traže otpornost, izgradnje regionalnih lanaca vrednosti i ulaska na nova tržišta putem digitalnih platformi (Vukša, 2019). Ali za korišćenje ovih mogućnosti biće potreban pomak u razvojnim strategijama. Izvozno orijentisane investicije usmerene ka iskorišćavanju proizvodnih faktora, resursa i jeftine radne snage, ostaće važne. Međutim, suština takvih investicija se smanjuje, a prve koraci na razvojnoj lestvici mogli bi postati teži. Neophodan je stepen rebalansa ka rastu, zasnovan na domaćoj i regionalnoj potražnji i promovisanju ulaganja u infrastrukturu i domaće usluge.

To znači promovisanje ulaganja u sektore održivog razvoja. Velike količine institucionalnog kapitala koji traže mogućnosti ulaganja na

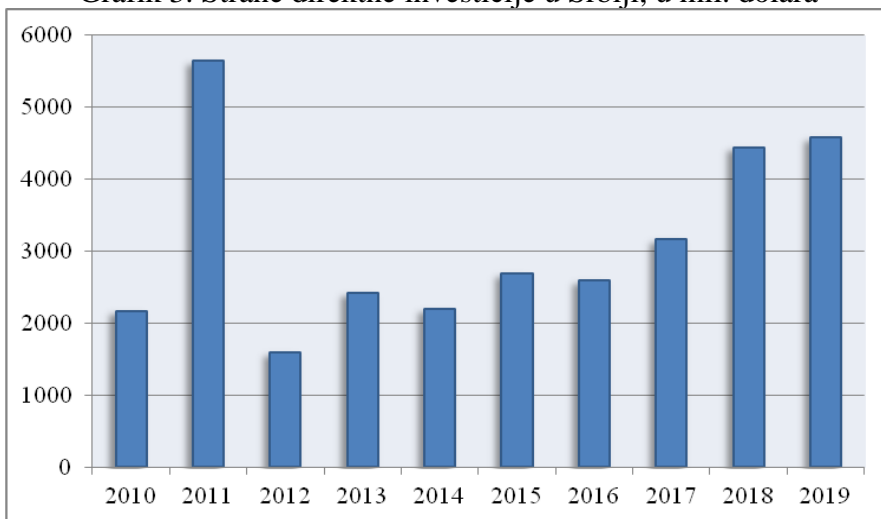
globalnim tržištima ne traže investicione projekte u proizvodnji, već projekte koji stvaraju vrednost u infrastrukturi, obnovljivim izvorima energije, vodosnabdevanju i sanitarnim uslovima, hrani i poljoprivredi i zdravstvenoj zaštiti.

### **SDI u Srbiji**

Posle raspada Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije (SFRJ) ranih 1990-ih, Republika Srbija se našla u socijalnoj, političkoj i ekonomskoj situaciji bez presedana. Suočene sa značajnim zastojeom u procesu tranzicije u poređenju sa drugim državama centralne istočne Evrope, nadolazeće vlade Srbije su se od 2001. godine opredelile za model ekonomskog razvoja zasnovan na privlačenju stranih direktnih investicija. Ova strateška opredeljenost dovela je do složenih efekata na ekonomiju Srbije. S jedne strane, prilivi SDI koristili su lokalnoj ekonomiji povećavajući njenu međunarodnu konkurentnost na tržištu, doprinoseći smanjenju nezaposlenosti i povećavajući transfer tehnologije. S druge strane, SDI su povezani sa nekim negativnim ekonomskim trendovima kao što su širenje radno intenzivnih radnih mesta i sve veća zavisnost od nepredvidivih priliva stranog kapitala. (Perić, Stanišić, 2020)

U novijem dobu, SDI su se prelivale u Srbiju posredstvom procesa privatizacije, koji se pogotovo odnosi na sektor usluga. Kao takav, nije ostvario predviđeni i priželjkivani efekat po privredu Srbije, odnosno nije došlo do smanjenja nezaposlenosti, privrednog rasta i drastičnog rasta izvoza (Stanojević, 2020). Nakon 2013. godine, SDI su većim delom pokrivale radno-intenzivni sektor, sa akcentom na odobravanje subvencija investitorima. Ovakav način subvencionisanja doneo je određene rezultate, a tu se, pre svega, misli na smanjenje stope nezaposlenosti i rast državnih prihoda. Međutim, postojale su i negativne posledice, koje su se najviše odrazile kroz diskriminaciju domaćih preduzetnika. (Jakopin, 2018)

Grafik 3. Strane direktne investicije u Srbiji, u mil. dolara



Izvor: UNCTAD

Prema podacima UNCTAD, više od 60% analiziranih stranih investitora izjasnilo se da bi verovatno investirali u Srbiju ukoliko bi došlo do smanjenja stope poreza na dobit i poreza na dohodak, dok je mali procenat stranih investitora siguran da ne bi investirao kapital u Srbiju, bez obzira na potencijalne regulacije u okviru poreskog sistema. Ograničavajući faktor prilikom odluke o investiranju mogu da budu i fiskalni podsticaji zemlje domaćina (Milojević i dr., 2018). Za investitora je poreska administracija velika prepreka za ulaganja u Srbiji, s obzirom da su zakoni i propisi koji regulišu poslovanje podložni promenama.

Važno je istaći i da nivo otvorenosti tržišta u značajnoj meri može uticati na donošenje odluke o investiranju u Srbiju. U Potrebno je posebnu pažnju obratiti na spregu, odnosno, uticaj poreskih stopa na priliv stranih direktnih investicija. Upravo iz tog razloga, neophodno je uvažiti zahteve i potrebe stranih investitora. Jedan od prioriteta u narednom periodu bi trebalo da bude i obezbeđivanje povoljnijih uslova za investiranje, u odnosu na uslove koje nude konkurentne zemlje, što bi rezultiralo većim prilivom SDI. (Stanković i dr., 2020)

## **SDI na afričkom kontinentu**

U 2019. prilikom stranih direktnih investicija u Afriku opao je za 10% na 45 milijardi dolara. Blagi globalni i regionalni rast BDP-a i nekontinuirana potražnja za robama, sputavali su tokove ka zemljama sa raznolikim i prirodnim resursima orijentisanim profilima ulaganja, iako je nekolicina dobila veći priliv od velikih novih projekata.

Priliv stranih direktnih investicija u severnu Afriku smanjio se za 11% na 14 milijardi dolara, uz smanjeni priliv u svim zemljama, osim u Egiptu. Egipat je i dalje najveći primalac SDI u Africi u 2019. godini, a prilivi su se povećali za 11% na 9 milijardi dolara. Nakon povećanja u 2018. godini, priliv stranih direktnih investicija u podsaharsku Afriku ponovo se smanjio za 10% u 2019. godini na 32 milijarde dolara. SDI u zapadnu Afriku su u 2019. godini opali za 21%, na 11 milijardi dolara, u velikoj meri vođeni velikim padom investicija u Nigeriji. (Tahirović, 2020)

Prilivi stranih direktnih investicija u istočnu Afriku takođe su smanjeni, za 9% na 7,8 milijardi dolara, dok se priliv u Etiopiju smanjio za četvrtinu na 2,5 milijarde dolara. Centralna Afrika primila je SDI u iznosu od 8,7 milijardi dolara, što je zabeležilo pad od 7% uglavnom zbog pada protoka u Demokratsku Republiku Kongo. Južna Afrika bila je jedina podregija koja je primila veće prilive u 2019. godini (porast od 22% na 4,4 milijarde dolara), ali samo zbog usporavanja neto prodaje od Angole. Prilivi stranih direktnih investicija u Južnu Afriku smanjili su se za 15% na 4,6 milijardi dolara u 2019. godini. (UNCTAD, 2020)

U 2018. godini prilivi SDI u Afriku prkosili su globalnom trendu pada i porasli na 46 milijardi dolara, što je porast od 11% nakon uzastopnog pada u 2016. i 2017. godini. Smanjeni prilivi SDI u neke od glavnih ekonomija kontinenta, uključujući Nigeriju, Egipat i Etiopiju, bili su nadoknađeni velikim porastima u drugima, najznačajnije u Južnoj Africi. Rastuća potražnja i cene nekih roba, kao i trajna ulaganja koja ne traže resurse u nekoliko zemalja, u velikoj meri su odgovorni za veći priliv SDI na kontinent.

Međutim, niži globalni ekonomski rast, rastuće trgovinske tenzije i blagi ekonomski rast u podsaharskoj Africi ograničili su obim ovog

povećanja. Multinacionalne kompanije iz zemalja u razvoju bile su sve aktivnije u Africi, iako su investitori iz razvijenih zemalja i dalje najvažniji. Odlyvi stranih direktnih investicija iz Afrike pali su na 10 milijardi dolara, uglavnom zbog smanjenih stranih investicija iz Angole i Južne Afrike. U 2019. godini, očekivano ubrzanje ekonomskog rasta u Africi, napredak ka primeni Afričkog kontinentalnog sporazuma o slobodnoj trgovini i mogućnost da se ostvare neke velike najavljene grinfild investicije mogli bi da dovedu do većih priliva SDI na kontinent. (UNCTAD, 2020)

### Empirijsko istraživanje

U okviru empirijskog istraživanja, ispitana je validnost druge razrađujuće hipoteze postavljene u uvodnom delu ovog rada. Dakle, u okviru ovog podnaslova, ispitana je veza i međusobni uticaj priliva stranih direktnih investicija na spoljnotrgovinsku razmenu kod zemalja u razvoju, odnosno na teritoriji Afrike.

Metodologija korišćena u svrhu ispitivanja veze navedenih parametara je Pirsonova korelacija, koja je prethodno objašnjena dok vremenski okvir korišćenog uzorka podataka obuhvata desetogodišnji period (od 2010. do 2019. godine).

Prvo, na osnovu podataka UNCTAD ispitana je veza performansi spoljne trgovine i stranih direktnih investicija po grupama zemalja (razvijene zemlje, zemlje u razvoju i zemlje u tranziciji), a zatim je ovom metodom ispitana veza parametara na teritoriji Afrike, sa osvrtom, naravno i na Republiku Srbiju.

Podaci korišćeni u istraživanju su organizovani prema sledećem (Tabele 1 i 2).

Tabela 1. Spoljnotrgovinska razmena, u mil. dolara

	<b>Razvijene zemlje</b>	<b>Zemlje u razvoju</b>	Zemlje u tranziciji	<b>Afrika</b>	<b>Srbija</b>
<b>2010</b>	<b>8.254.560</b>	<b>6.438.979</b>	609.145	521.435	9.795
<b>2011</b>	<b>9.628.860</b>	<b>7.900.308</b>	810.637	610.778	11.779
<b>2012</b>	<b>9.445.839</b>	8.244.695	822.654	639.795	11.229
<b>2013</b>	<b>9.708.153</b>	8.436.337	806.152	590.704	14.611
<b>2014</b>	<b>9.763.970</b>	8.481.539	761.724	560.863	14.845

<b>2015</b>	<b>8.618.764</b>	7.415.493	521.464	391.913	13.376
<b>2016</b>	<b>8.551.429</b>	7.049.554	443.076	360.673	14.874
<b>2017</b>	<b>9.311.773</b>	7.879.313	548.923	426.503	16.992
<b>2018</b>	<b>10.131.851</b>	8.665.648	674.979	488.751	19.227
<b>2019</b>	<b>9.874.321</b>	8.406.302	652.415	470.169	19.630

Izvor: UNCTAD

Razlog ovakve selekcije jeste druga po redu postavljena hipoteza, po kojoj SDI podstiču spoljnotrgovinsku razmenu. Kako sve afričke zemlje spadaju u grupu zemalja u razvoju, smatrali smo da je neophodno poći od čitave grupe, zatim fokusirati istraživanje samo na Afriku, i na posletku prikazati podatke i za našu zemlju, kako bi se rezultati protumačili na što je moguće adekvatniji način.

Tabela 2. Strane direktne investicije, u mil. dolara

	<b>Razvijene zemlje</b>	<b>Zemlje u razvoju</b>	<b>Zemlje u tranziciji</b>	<b>Afrika</b>	<b>Srbija</b>
<b>2010</b>	<b>710.394</b>	<b>622.011</b>	63.798	46.578	2.174
<b>2011</b>	<b>870.823</b>	<b>664.817</b>	79.441	44.960	5.647
<b>2012</b>	<b>762.695</b>	666.167	64.966	55.930	1.593
<b>2013</b>	<b>716.491</b>	655.954	83.878	52.127	2.425
<b>2014</b>	<b>669.561</b>	677.340	56.963	53.908	2.200
<b>2015</b>	<b>1.274.405</b>	729.889	37.476	57.564	2.690
<b>2016</b>	<b>1.265.245</b>	651.979	66.254	46.023	2.595
<b>2017</b>	<b>950.150</b>	700.636	49.681	41.535	3.167
<b>2018</b>	<b>761.391</b>	699.306	34.526	50.577	4.449
<b>2019</b>	<b>800.239</b>	684.723	54.917	54.368	4.585

Izvor: UNCTAD

Ono što se primećuje, u prikazanim tabelama, jesu oscilacije po grupama zemalja u kontekstu iznosa priliva SDI. Logično, u razvijenim zemljama, najviše su vrednosti SDI, gde su rekordni iznosi zabeleženi u 2015. odnosno 2016. godini. Takođe, oscilacije koje su prisutne u ovoj grupi zemalja, reklo bi se, nemaju veze sa oscilacijama primećenim u zemljama u razvoju ili zemljama u tranziciji, s obzirom da su prisutne u različitim odnosima, ali i u različitim vremenskim periodima. Ova pojava je rezultat različitog makroekonomskog ambijenta ali i aktuelnih geopolitičkih situacija po regiona sveta, na osnovu kojih se i bazira



spremnost investitora za podnošenje rizika i ulaganja kapitala u određenu zemlju.

Tabela 3. Rezultati istraživanja

		Zemlje u razvoju		Afrika		Srbija	
		ST razmena	SDI	ST razmena	SDI	ST razmena	SDI
ST razmena	Pearson Correlation	1	0.415	1	0.253	1	0.425
	Sig. (2-tailed)		0.233		0.481		0.221
	N	10	10	10	10	10	10
SDI	Pearson Correlation	0.415	1	0.253	1	0.425	1
	Sig. (2-tailed)	0.233		0.481		0.221	
	N	10	10	10	10	10	10

Na osnovu prikazanih podataka u ovoj tabeli, možemo da zaključimo da dobijeni koeficijent korelacije nije statistički značajan. Koristeći Chaddock skalu (Bacho i dr., 2019; Telizhenko i dr., 2019) u vremenskom periodu od prethodnih 10 godina (N=10), zaključujemo da vrednost priliva SDI u zemljama u razvoju pozitivno utiče na kretanje, tj. rast spoljnotrgovinske razmene, ali bez statističke značajnosti. Vrednost koeficijenta korelacije ova dva parametra, definišemo prema sledećem:

- u slučaju zemalja u razvoju, koeficijent korelacije (0,415) označava umerenu pozitivnu korelaciju ( $0,3 < r < 0,5$ );
- u slučaju Afrike, koeficijent korelacije (0,253) označava slabu pozitivnu korelaciju ( $0,1 < r < 0,3$ );
- u slučaju Republike Srbije, koeficijent korelacije (0,425) označava umerenu pozitivnu korelaciju ( $0,3 < r < 0,5$ ).

S obzirom na statističku beznačajnost, ne možemo potvrditi ispravnost druge razrađujuće hipoteze, da SDI podstiču spoljnotrgovinsku razmenu u Africi, međutim, možemo zaključiti da pozitivna povezanost u određenoj meri ipak postoji. Slično tome, Kandiero i Chitiga (2006) ispitivali su uticaj otvorenosti trgovine na kretanje SDI u Africi. Prema tome, na SDI u Africi utiču mnogi faktori, uključujući veličinu tržišta, poreze na investicije, korupciju i zarade. Odnos SDI i BDP je u pozitivnoj korelaciji, što je od značajnog uticaja za povećanu otvorenost u celoj ekonomiji, a posebno u sektoru usluga. Autori tvrde da, dalje smanjenje carinskih i necarinskih barijera, kao što su izdavanje dozvola, ili dugoročni administrativni postupci, će povećati obim SDI. Zbog visoke zaštite u sektoru usluga, očekuje se da će dobiti od dalje liberalizacije biti visoki. Liberalniji finansijski sistem će privući više stranih banaka, što će dovesti do većih stranih ulaganja.

### **Zaključak**

Kako Strategija razvoja trgovine Republike Srbije nalaže, a u vezi sa makroekonomskom situacijom u čitavom regionu, liberalizacija spoljnotrgovinskih poslova predstavlja osnov razvoja evropske ekonomije. U narednom periodu očekuje se porast izvoza, i to prema azijskim zemljama, usled povećanog obima njihove javne potrošnje. Posredstvom trgovine, Evropa se povezuje sa svim centrima privrednog rasta, te se za trgovinu može reći da je najefikasniji faktor uticaja na porast produktivnosti.

Liberalna spoljnotrgovinska politika, sa predviđenim instrumentima delovanja, predstavlja vid strukturne promene, koja donosi nove prilike i perspektive, čak i kada su u pitanju manji preduzetnici. Na taj način, podsticanjem trgovine, odnosno javne potrošnje, indirektno se stimuliše i produktivnost. Manje razvijene ekonomije prvo treba da se posvete izradi strategijskih dokumenata u ovom domenu, kako bi nadolazeći period prevazišle sa što je moguće manjim spoljnotrgovinskim deficitom.

Takođe, manje razvijene ekonomije, odnosno ekonomije u razvoju, treba da proces liberalizacije spoljne trgovine, sprovede uporedo sa jačanjem sektora proizvodnje, stimulacijom razvoja uslužnih delatnosti i osnaživanjem izvoza. Sadašnja tranzicija privreda zemalja u razvoju,

pored navedenog, podrazumeva konstrukciju modernih privreda koje su tržišno orijentisane, prateći savremene koncepte trgovine.

Sa druge strane, treba postići sklad između ostalih delatnosti u okviru privrede, gde ključnu ulogu imaju organi vlasti, koji u tim i sličnim situacijama trebaju iskazati spremnost usklađivanja pravne regulative sa ekološkim standardima.

Trgovinske asocijacije funkcionišu poput posrednika u sprovođenju spoljnotrgovinskih politika i strategija. Bez njih, efikasno i adekvatno povezivanje nacionalnih ekonomija dveju zemalja ne bi bio moguć. Iz tog razloga, trgovinski savezi i organizacije, imaju ključnu ulogu u svim fazama evolucije spoljnih trgovina zemalja u razvoju, nudeći im priliku za održivi privredni rast i razvoj. Kada je u pitanju Republika Srbija, trgovinski savezi sa zemljama na području Afrike, ne postoje, te je neophodno preduzeti mere, na proširivanje saradnje sa afričkim državama, koje bi imalo značajnog uticaja na stvaranje povoljnog makroekonomskog ambijenta.

### Literatura

1. Bacho, R., Pukala, R., Hlibko, S., Vnukova, N. & Pola, P. (2019). Information Management: the Key Driver of the Economic System's Development. *Marketing and Management Innovations*, 3, pp. 297-307
2. Bjelić, P. (2016). Uticaj pridruženja Srbije Evropskoj uniji na njenu spoljnotrgovinsku politiku. *Evropski pokret u Srbiji*, str. 1-12
3. Godišnji izveštaj (2019) Svetska trgovinska organizacija
4. Ignjatijević, S., Janjetović, R., Aničić, A. (2016). Uslovi poslovanja u Republici Srbiji i rizici u međunarodnom poslovanju. *Oditor*, 2(3), str. 7-20
5. Ivanova, B. & Ristić, S. (2020). Akumulacija i koncentracija kapitala. *Akcionarstvo*, 26(1), 26-34
6. Jakopin, E. (2018). Privredni rast i institucionalna tranzicija Republike Srbije. *Ekonomski horizonti*, 20(2), str. 95-108
7. Kandiero, T., Chitiga, M. (2006). Trade Openness and Foreign Direct Investment in Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 9(3), pp. 355-370

8. Kastratović, R. (2016). Uticaj SDI na privredni i društveni razvoj Srbije. *Bankarstvo*, 45(4), str. 70-93
9. Milojević, I., Stojanović, C. & Todorović, Lj. (2018). Investicioni problem siromaštva sa osvrtom na Republiku Srbiju. *Akcionarstvo*, 24(1), 31-50
10. Ochieng, J., Abala, D., Mbithi, M. (2018). Infrastructure Development, Institutions, and Intra-Regional Trade: The Case of East Africa. *The European Journal of Applied Economics*, 17(2), p. 104-118
11. Nikolić, G. (2018). Ekonomska determinisanost spoljne politike Srbije: krucijalna važnost evropskih integracija za domaću privredu. *Međunaordni problemi*, 70(1), str. 11-27
12. Perić, M., Stanišić, N. (2020). Uticaj priliva SDI na tržište rada Zapadnog Balkana. *The European Journal of Applied Economics*, 17(2), str. 147-160
13. Rapačić, S., Dabić, D. (2013). Spoljnotrgovinski aspekt pristupanja Republike Srbije EU. *Međunarodni problemi*, 65, str. 341-364
14. Spoljnotrgovinska razmena Srbije (2018) Parlamentarna budžetska kancelarija
15. Stanković, V., Mrdak, G., Miljković, M. (2020). Ekonomsko pravna analiza međunarodnih investicija. *Oditor*, 6(3), str. 89-122
16. Stanojević, P. (2020). Ponašanje i odluke potrošača. *Menadžment u sportu*, 11, 7-11
17. Tahirović, H. (2020). Značaj unapređenja slobodne trgovine u zemljama u razvoju. *Ekonomski izazovi*, 9(17), str. 28-44
18. Telizhenko, O., Pavlenko, O., Martynets, V. & Rybalchenko, S. (2019). Modeling the Influence of Cluster Components on the Economic Development of a Territory. *TEM Journal*, 8(3), pp. 900-907
19. Todorović, B. (2018). Tranzicija zemalja Balkana i zemalja Centralne Evrope. *Menadžment u sportu*, 9, 7-15
20. United Nations Conference on Trade and Development (2020) World Investment Report – International Production Beyond the Pandemic
21. Vukša, S. (2019). Napomene kao osnovni finansijski izveštaj. *Akcionarstvo*, 25(1), 33-50

## FOREIGN TRADE OF SERBIA AND AFRICA

*Mihailo Ćurčić<sup>4</sup>, Radan Kostić<sup>5</sup>, Ivica Matejić<sup>6</sup>*

### *Abstract*

*When it comes to defining the foreign trade relations between Africa and the Republic of Serbia, it should be pointed out that our country achieves the least international trade cooperation with the countries of this continent. According to the data of the Parliamentary Budget Office (2018), Serbian foreign trade is mostly focused on Europe, given that as much as 93% of total exports were directed to European countries, and 80% of imports of goods from Europe. The exchange with African countries is almost negligible: on both the import and export side, Africa took part in less than 1% of the total Serbian foreign trade. Infrastructure development accelerates the pace of economic progress, by strengthening more productive activities, and leads to lower costs for conducting internal and external trade.*

**Keywords:** *trade, foreign trade balance, trade cooperation.*

Datum prijema / Date of arrival: 12.07.2021.

Datum prihvatanja / Accepted date: 24.10.2021.

---

<sup>4</sup> Assistant Professor Mihailo Ćurčić, PhD, Research Associate, University of Defense, Department of Social Sciences, Pavla Jurišića Šturma 33, 11000 Belgrade, +381654009049, curcimihailo@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7674-0310>

<sup>5</sup> Assistant Professor Radan Kostić, PhD, University of Defense, Department of Social Sciences, Pavla Jurišića Šturma 33, 11000 Belgrade, email: radan.kostic@mod.gov.rs

<sup>6</sup> M.A. Ivica Matejić, PhD student, Faculty of Economics, University of Kragujevac, Lyceum of the Principality of Serbia 3, Kragujevac, Republic of Serbia, email: ivica\_matejic@yahoo.com



## PROFIL EKSPERTA ODRŽIVOG RAZVOJA

*Tihomir Radovanović<sup>1</sup>, Siniša Mali<sup>2</sup>, Branko Bošković<sup>3</sup>*

Оригинални научни рад

doi: 10.5937/OdrRaz2102023R

УДК: 005.591.4

502.131.1

### **Rezime**

*Održivi razvoj, kao pojmovna sintagma kojom se obuhvata borba ugroženog čovečanstva za spas, pojavila se krajem 20. veka, tj. u momentu kada se svet suočio sa mnoštvom egzistencijalnih pretnji koje je čovek izazvao sopstvenim nemarom prema prirodi i samom sebi. U te pretnje spadaju izazvane prirodne deformacije klime i životne sredine, s jedne, i međusobni razorni nacionalni interesi eksploatacionog i egzistencijalnog karaktera (ratnog, terorističkog, hegemonističkog, migrantskog i sl.), s druge strane. U tom kontekstu, održivi razvoj se svodi na mogući razvoj društva u svim oblastima koji može vremenski neograničeno da traje, kao i da bude zamenjen novim razvojem koji ima ta ista obeležja. Upravo zbog toga Ujedinjene nacije (UN) i druge najvažnije svetske organizacije poslednjih godina su agendama, rezolucijama, konvencijama i sl. otpočele borbu za frontalno svetsko uvođenje spasonosnog održivog razvoja. Međutim, taj najkrupniji i najsloženiji svetski poduhvat tek je započet i njega, da bi bio uspešan, treba adekvatno sistematizovati i organizovati – što treba ubrzano rešiti.*

*U takvoj sadašnjoj svetskoj realnosti, veoma važnu ulogu imaju politički i stručni faktori koji na svim nivoima treba da ostvaruju održivi razvoj. O tome se u sadašnjoj naučnoj literaturi veoma malo govori, pa je zato potrebno bliže obraditi naučno-stručni faktor kao složeniji od političkog, čime se bavi ovaj naučni rad. Za njegovu izradu korišćen je prigodno pripremljen interni projekat isrtraživanja u kome*

---

<sup>1</sup> Doktor političkih nauka; redovni profesor u penziji; Pančevo; Srbija; 064/277-6575; prof.tihomir.r@gmail.com

<sup>2</sup> MBA, ministar u Vladi Srbije, Beograd; 011/3642-626; sinisa.mali@mfin.gov.rs

<sup>3</sup> profesor Visoke strukovne škole za zdravstvo i sport, Beograd, 063/243-057; brnko.boskovic@vss.edu.rs

*su definisani svi idejni faktori (problem, predmet, ciljevi, hipoteze i metode istraživanja) – uz usputni kratak osvrt na Srbiju kao primer primene održivog razvoja. Shodno tome, u ovom naučnom radu identifikovano je nekoliko bitnih naučnih informacija, naročito vezanih za profil, ulogu i organizaciju eksperata održivog razvoja, kao naučno-stručnog faktora u tome.*

***Ključne reči:*** održivi razvoj, eksperti, profil eksperta, uloga eksperta, organizacija eksperata, efekti.

### **Metodološke napomene**

Sa intenziviranjem razvoja nauke i tehnologije u poslednjim decenijama, svet se sve destruktivnije odnosio prema prirodi i uređivanju svojih nacionalnih i individualnih odnosa. Taj trend je direktno uzrokovao deformisanje klime i životne sredine i pojavu sve većih problema u međunacionalnim odnosima – što implicitno prethodi urušavanju i nestanku čovečanstva. Jedini delotvorni izlaz iz toga je nađen u primeni održivog razvoja, koji podrazumeva zaštitu prirode i unapređivanje međunacionalnih odnosa. Sa primenom tog i takvog održivog razvoja, kao do sada najvećeg spasonosnog svetskog poduhvata, prvo su krenule UN uz pomoć drugih najznačajnijih međunarodnih organizacija, s tim što se sada u tome ostvaruju skromni početni rezultati. Oni se prvenstveno odnose na publikovanje agendi UN o održivom razvoju (poslednja Agenda 2030) i na donošenje raznih rezolucija i konvencija drugih svetskih organizacija (Grupe najrazvijenijih zemalja G7 i dr.). Paralelno s tim, u svetu se publikuje sve veći broj naučnih monografija iz te oblasti, ali se u njima malo govori o potrebi sistematizovanja i organizovanja ukupnog svetskog održivog razvoja, s obzirom na to da je pomenuta ugroženost sadašnjeg i budućeg sveta opšteg karaktera jer pogađa sve nacionalne države.<sup>4</sup>

Sve ovo upućuje na potrebu urgentnog sistematizovanja i organizovanja celine svetskog održivog razvoja, kao i na neophodnost razvoja koji se nesmetano može realizovati. Upravo zato se prišlo izradi ovog naučnog rada, sa ciljem da se pojasni uloga stručnih aktera

---

<sup>4</sup> Pre shvatanja opšte ugroženosti sveta od deformisanja prirode i međunarodnih odnosa u nauci, struci i obrazovanju tome se nije posvećivala veća pažnja, jer se smatralo da o tim pojavama treba da brinu konkretne nacionalne države – što je dugo predstavljalo krupnu, opštu zabludu.



(eksperata održivog razvoja), čime bi se produbila naučna saznanja iz te oblasti i time učinio važan korak ka frontalnoj svetskoj primeni tog razvoja. U funkciji toga za potrebe izrade takvog naučnog rada korišćen je kreirani projekat istraživanja sa definisanim svim idejnim faktorima: problemom, predmetom, ciljevima, hipotezama i metodama istraživanja. Takav projekat istraživanja predstavljao je krupnu idejnu vodilju za to istraživanje (Radovanović, T., 2014, str. 48.).

U tom kontekstu, sakupljena i intepretirana građa ovog teorijskog istraživanja strukturirana je u okviru sledećih delova ovog rada:

- prvi deo rada odnosi se na prikaz održivog razvoja i njegovu primenu, što čini osnovu za sve naredne njegove delove;
- drugi deo rada je posvećen ulozi eksperata u održivom razvoju, u okviru čega se prikazuju stručni poslovi koje on u praksi treba da realizuje;
- treći deo rada usmeren je ka prikazu kompetentnosti eksperta održivog razvoja gde se projektuje njegov profil i njegova reprodukcija;
- četvrti deo rada posvećen je organizovanju eksperata održivog razvoja, kako bi se oni mogli angažovati za stručno vođenje realizacije konkretnog održivog razvoja;
- peti, poslednji deo rada se odnosi na prikaz efikasnosti eksperata održivog razvoja, čime se praktično verifikuje kvalitet njihovog profesionalnog delovanja.

Iza toga u ovom radu izvedeni su adekvatni osnovni zaključci, a nakon toga je prikazana korišćena naučna literatura za potrebe izrade ovog rada.

### **Održivi razvoj i njegova primena**

Istorija čovečanstva jasno pokazuje da su ljudi u svim prošlim vremenima u cilju opstanka i dominacije slabo brinuli o posledicama sopstvenog ugrožavanja prirode u smislu bezobzirnog ugrožavanja faune i flore, zagađivanja zemljišta, vazduha i vode i dr., što je posledično dovelo do sve ugroženije životne sredine, praktično na čitavoj Zemlji kao matičnoj planeti. Istovremeno, takođe po svetskoj

istoriji, ljudi i njihove države su izazivali mnoštvo razornih ratova, prvenstveno radi zadovoljavanja svojih ekonomskih i političkih interesa. Takođe, kroz vreme, pojavilo se teško iskorenjivo mafijaštvo i terorizam, kao i mnogi drugi svetski problemi koji sa svoje strane prete opstanku čovečanstva. Međutim, u tome treba zapaziti da je čovek uzročnik svih tih pretnji i da ih zato samo on može uspešno rešiti (Barbier, E., 2017, pp. 17-23.).<sup>5</sup>

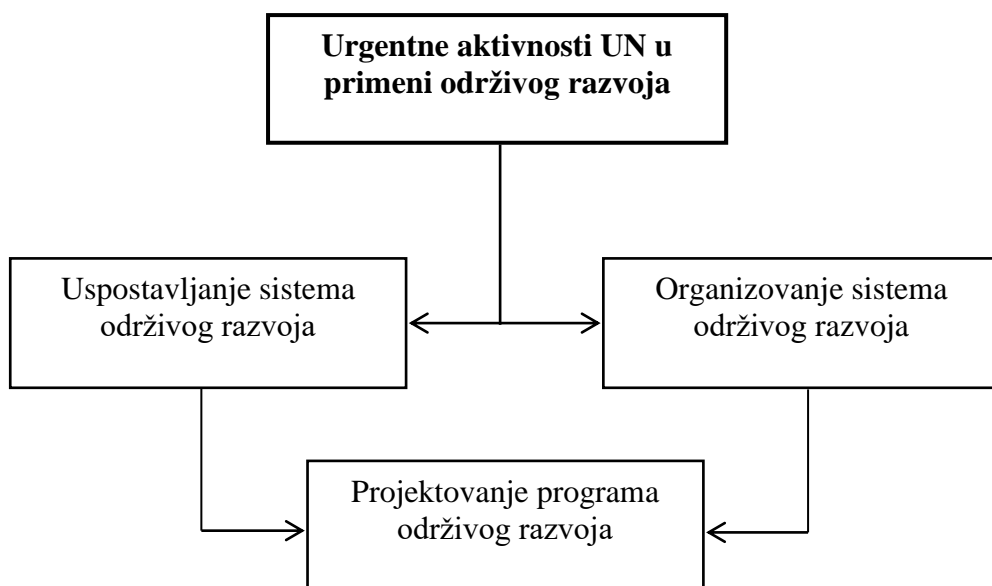
U tom kontekstu savremene društvene nauke poslednjih decenija su shvatile da se uspešno rešavanje svih tih tekućih i budućih egzistencijalnih problema čovečanstva nalazi u njegovom daljem održivom razvoju, kao svetskom integralnom pokretu na kojem se sav dalji svetski razvoj mora zasnivati. Održivi razvoj, kao sintagma, u svetskoj naučnoj literaturi pojavio se krajem 20. veka i on, s razlogom, od tada se nalazi u žiži delovanja UN-a i vodećih svetskih organizacija (Mersal, A., 2016, pp. 28-35.; UN, 2016, pp. 35-42.). U tome, UN su otpočele sa donošenjem adekvatnih periodičnih agendi (poslednju čini Agenda 2030), a ostale svetske organizacije krenule su sa sopstvenim doprinosima održivom razvoju (sa donošenjem raznih konvencija, rezolucija i sl.) (Nelson, M., 2016, p. 320.). Sve to upućuje na potrebu jednoznačnog definisanja pojma održivog razvoja koji se uopšteno može formulisati iskazom da se njime obuhvata potreban takav dalji spasonosni razvoj čovečanstva koji se zasniva na trajnom konstruktivnom odnosu svih ljudi i nacija prema očuvanju prirode, s jedne, i saradničkim međusobnim odnosima, s druge strane. To praktično znači da održivi razvoj čovečanstva podrazumeva uspostavljanje sistema njegove primene koja će se zasnivati na mogućim trajnim osnovama uz adekvatno inoviranje. Naravno, ova definicija održivog razvoja može se i drugačije formulisati, s tim da se njome ne ugroze trajnost i suština tog razvoja (Vare, P., 2017, pp. 14-19.).<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Ovde se čovek uzima kao simbol ljudskog bića koga u svakoj nacionalnoj državi vode određene političke snage koje su počesto sklone da svoje interese silom i bezobzirno realizuju. Taj razlog, u sadejstvu sa drugim razlozima (naročito ekonomskim) vremenom je doveo do remećenja prirodnih i društvenih ravnoteža, odnosno do pojave sve krupnijih svetskih problema koji se mogu uspešno rešavati samo adekvatnim održivim razvojem.

<sup>6</sup> Poznati naučni radnici iz oblasti ugroženosti čovečanstva i potrebe primene održivog razvoja u cilju njenog prevazilaženja na razne načine definišu održivi razvoj. Razlike

U samoj praksi svetskog i nacionalnog razvoja do sada nisu ostvareni značajniji rezultati upravo zbog toga što održivi razvoj predstavlja do sada najveći svetski poduhvat koji je veoma složen i zahtevan. Upravo zato se sada UN nalaze u poziciji sopstvenog ubrzanog reformisanja za vođenje svetskog održivog razvoja pri čemu koriste adekvatna naučna saznanja i implicitne stručne kreacije. U tome, uopšteno gledano, verovatno je najbolje da taj sistem ima dva segmenta – svetski podsistem kao centar vođenja i usmeravanja ukupnog održivog razvoja, odnosno nacionalne podsisteme kao mesta realizacije tog razvoja, uz definisanje njihove efikasne saradnje (slika 1.) (Radovanović, T., 2021, str. 5-11.).



*Slika 1. Aktuelne aktivnosti UN radi primene svetskog održivog razvoja*

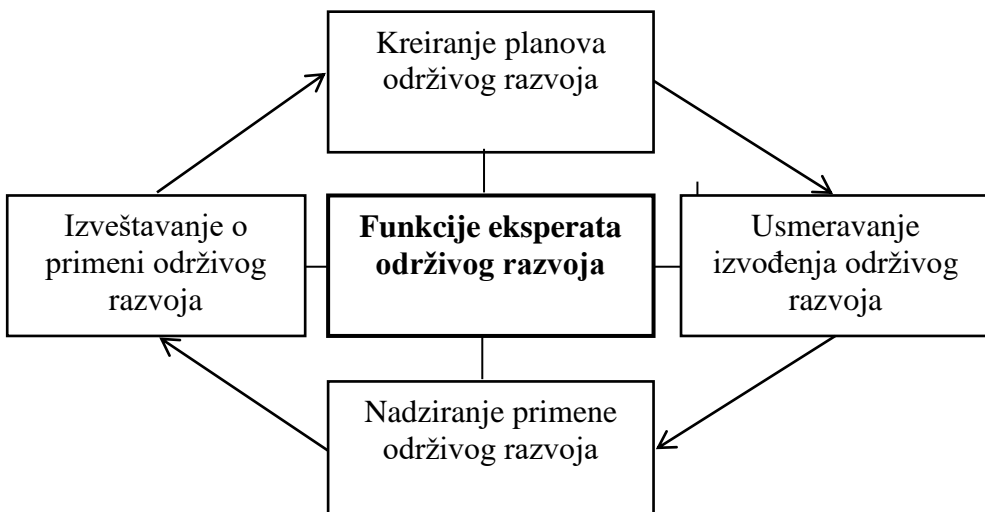
U tom kontekstu, što se tiče Srbije u tim svetskim pripremama održivog razvoja, treba reći da ona, kao i svaka druga zemlja, treba da aktivno saraduje u uspostavljanju svetskog sistema održivog razvoja i da istovremeno aktivno kreće sa sopstvenim takvim razvojem.

---

u tome najpre se ne odnose na suštinu održivog razvoja, već na njegovo sistematizovanje i organizovanje.

## Uloga eksperata u održivom razvoju

Primena održivog razvoja, kao i realizacija svake ljudske delatnosti, unutar uspostavljenje organizacije zahteva angažovanje određenih aktera kao pojedinaca ili timova. U ovom slučaju, kada se radi o održivom razvoju, u njegovoj konkretnoj primeni u osnovi učestvuju određeni politički, stručni i izvršni akteri. Politički akteri vode održivi razvoj i o tome donose bitne odluke. Stručni akteri, kao stručna snaga, kreiraju i usmeravaju održivi razvoj i oni se kao istaknuti poznavaoici te oblasti mogu nazvati ekspertima održivog razvoja. Najzad, izvršne aktere u održivom razvoju čine lica koja pomažu ekspertima i realizuju projektovan održivi razvoj. U tome, najsloženiju ulogu imaju eksperti održivog razvoja budući da oni aktivno treba da učestvuju u razvojnim istraživanjima te oblasti i da, koristeći nauku i struku, vode realizaciju svih faza održivog razvoja (planiranje, pripremu, implementaciju i evaluaciju tog razvoja). Upravo iz tog razloga oni su izrazito neohodni da kao vrhunski poznavaoici realizuju sve faze održivog razvoja. Njih zato treba angažovati naročito u organizovanju složenijih oblasti održivog razvoja (slika 2). U funkciji toga na adekvatnim fakultetima prvo treba organizovati postmastersku specijalizaciju za pojedine oblasti održivog razvoja, a zatim na osnovu ispunjenih određenih uslova (naučno-stručnih radova i planske prakse) treba ih proglasiti ekspertima održivog razvoja.



Slika 2. Funkcije eksperata u fazama održivog razvoja

Ova ilustracija upravo ukazuje na veliku složenost funkcija eksperata u održivom razvoju i na njihov značaj za kvalitet ostvarivanja svakog održivog razvoja. To svakako treba imati u vidu kada se posmatra celina procesa održivog razvoja na svim njegovim nivoima (svetskom, nacionalnom i lokalnom). Otuda sledi konstatacija po kojoj ekspertima održivog razvoja treba poveravati naročito izradu složenijih planova tog razvoja (na primer, planiranje lokalnog razvoja i sl.), jer su oni najkompetentniji za te poslove.<sup>7</sup>

Takođe, i na ovom mestu treba istaći veliki značaj eksperata održivog razvoja za svaku zemlju, pa time i Srbiju, jer od toga dobrim delom zavise dinamika i kvalitet svakog konkretnog održivog razvoja (UN Habitat, 2017, pp. 38-40.).

### **Kompetentnost eksperata održivog razvoja**

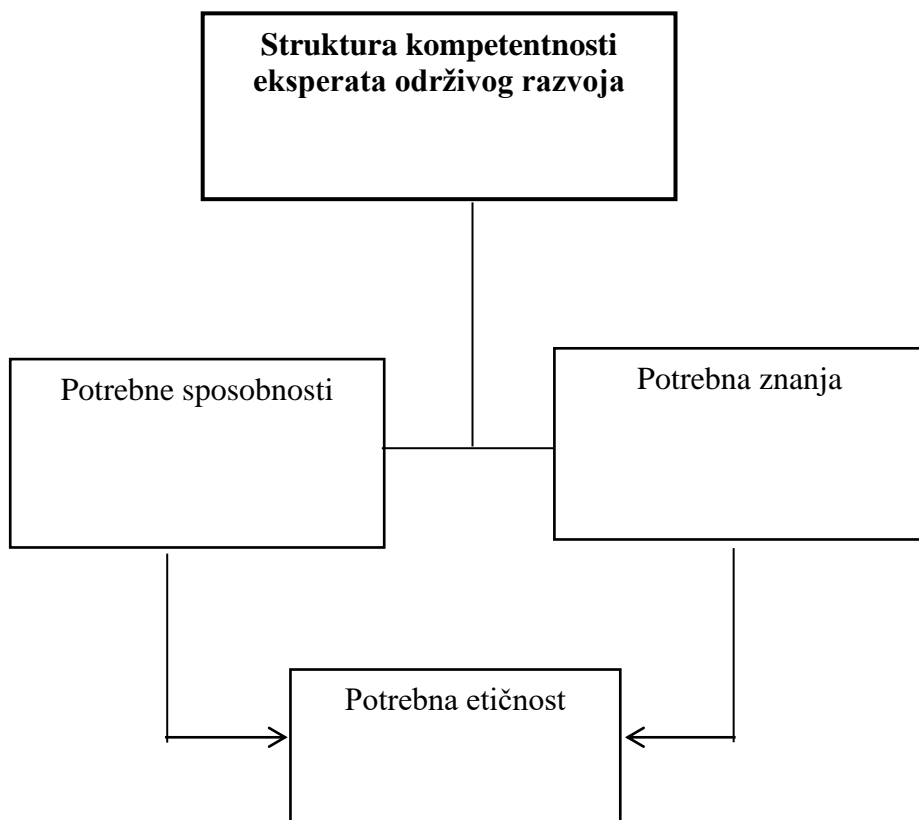
Prethodno izložene funkcije eksperata održivog razvoja su izrazito složene i odgovorne, pri čemu uspešna realizacija zahteva njihovu adekvatnu profesionalnu kompetentnost za koju je prvo potrebno završiti master studije, pa zatim obaviti pripadajuću specijalističku praksu iz određene oblasti održivog razvoja, kao i publikovati određen broj naučnih i stručnih radova. Na osnovu toga bi konkretno lice dobilo zvanje eksperta održivog razvoja u konkretnoj oblasti. Tu treba imati u vidu da vrste specijalizacije zavise od studijskih programa koje primenjuju pojedini fakulteti, s tim što oni za tu specijalizaciju moraju biti registrovani. Na taj način bi se reprodukovali specijalizovani eksperti za pojedine oblasti održivog razvoja. Tome treba dodati mogućnost priznavanja zvanja eksperata održivog razvoja za ona lica koja su ranije završila fakultete i imaju publikovane naučne radove sa određenom praksom – što fakulteti treba da pravno regulišu.

Shodno tome, ovde je potrebno načelno zaći u strukturu kompetentnosti eksperata održivog razvoja. U tom kontekstu, uz pomoć psihologije

---

<sup>7</sup> Zabluda koje se u praksi pojavljuju vezane su naročito za rasprostranjeno mišljenje po kome nosilac primene složenijeg održivog razvoja (posebno država i njeni lokalni delovi) je pozvan da sam kao nadležan rešava svoj održivi razvoj. Naučno gledano to je pogrešno, jer u tome vodeću ulogu treba da imaju eksperti, a nosiocima ostaje pravo da o tome politički odlučuju.

rada, treba istaći da se svaka, pa time i ova, kompetentnost može artikulirati na tri međusobno povezane komponente, tj. na potrebne sposobnosti, potrebna znanja i potrebnu etičnost lica koja se bave održivim razvojem u bilo kojoj oblasti (slika 3.).<sup>8</sup>



*Slika 3. Struktura kompetentnosti eksperata održivog razvoja*

Potrebne sposobnosti eksperata održivog razvoja zavise od sudejstva nasleđenih osobina ličnosti i njihovog formiranja u odrastanju. U njih,

---

<sup>8</sup> Sve tri ove komponente kompetentnosti eksperata održivog razvoja su međusobno heterogene. Njih u primeni povezuje zajednička potreba po kojoj svaka efikasna aktivnost tih eksperata u održivom razvoju istovremeno zahteva korišćenje njihovih određenih sposobnosti, potrebnih znanja i neophodne razvojne etičnosti.

da bi posmatrani ekspert bio uspešan, naročito spadaju sledeće lične osobine natprosečno razvijene:

- da je dovoljno inteligentan, radi rešavanja iskrsljih problema u praksi održivog razvoja;
- da je profesionalno hrabar, zbog odlučivanja pri izboru varijantni u praksi održivog razvoja;
- da je menadžerski nadaren, s obzirom na to da on u praksi najčešće vodi grupu svojih saradnika;
- da je prilagodljiv iskrslim promenama u praksi održivog razvoja;
- da je naklonjen istraživanjima u praksi održivog razvoja, radi njenog unapređivanja;
- da je obdaren za kreiranje stručnih metoda, u cilju inoviranja prakse održivog razvoja;
- da je uspešan u komuniciranju sa saradnicima i drugim licima prilikom realizacije održivog razvoja;
- da je otporan na dejstvo stresova i konflikata u praksi održivog razvoja.

Potrebna znanja eksperata održivog razvoja, s obzirom na njegove radne funkcije, čini skup komplementarnih sledećih znanja:

- znanja iz metodologije razvojnih naučnih istraživanja, s obzirom na njegov aktivni rad u održivom razvoju;
- znanja iz metodologije stručnih istraživanja, jer on u praksi kreira modele konkretnog održivog razvoja;
- znanja iz delatnosti u kojoj se realizuje održivi razvoj, jer on tome treba da prilagodi svoje profesionalno delovanje;
- znanja iz organizacije i tehnologije konkretnog održivog razvoja, s obzirom na to da se on time bavi;
- znanja iz planiranja konkretnog održivog razvoja, budući da on vodi to planiranje;
- znanja iz pripreme za realizaciju planiranog održivog razvoja, zato što on to takođe vodi;
- znanja iz implementacije pripremljenog održivog razvoja, budući da on to prati;
- znanja iz evaluacije primenjenog održivog razvoja, jer on o tome izveštava nadležni politički faktor.

Najzad, kada je reč o etičnosti eksperta održivog razvoja, da bi on bio uspešan, treba da ima ove moralne osobine:

- da je prihvatio teoriju održivog razvoja, kao jedino spasonosno za čovečanstvo;
- da je sklon konstruktivnom rešavanju svih sporova u individualnom, nacionalnom i svetskom održivom razvoju;
- da svoje profesionalno delovanje smatra sastavnim elementom celine održivog razvoja;
- da toleriše razlike među ljudima kao logične i u osnovi potrebne za razvoj društva;
- da prihvata pravo drugim ljudima na izbor vere;
- da se zalaže za slobode pojedinaca, s tim da one ne smeju ugrožavati slobode drugih ljudi;
- da je sklon timskom profesionalnom radu u održivom razvoju, budući da se time u principu postižu najbolji rezultati;
- da celinu svog profesionalnog delovanja smatra svojim doprinosom boljitku čovečanstva i sopstvenoj samorealizaciji.

Sve ove osnovne osobine eksperata održivog razvoja mogu se testirati i autotestirati, sa ciljem da se time ustanovi nivo kompetentnosti konkretnog pojedinca za ulogu eksperta održivog razvoja. Na osnovu toga određeni elementi ocenjivanja kompetentnosti mogu se sistematskim uvežbavanjem poboljšavati. U tome se najčešće poboljšavaju sposobnosti pojedinca, zatim njegove etičke osobine, a potrebna znanja se nesmetano mogu poboljšavati prikladnim učenjem.

U tom kontekstu, može se reći da sve izloženo o kompetentnosti eksperta održivog razvoja važi i za Srbiju. Shodno tome, u Srbiji, kao i drugim zemljama, potrebno je prići prikladnoj reformi visokog obrazovanja u smislu afirmacije održivog razvoja i reprodukovanja eksperata tog razvoja.

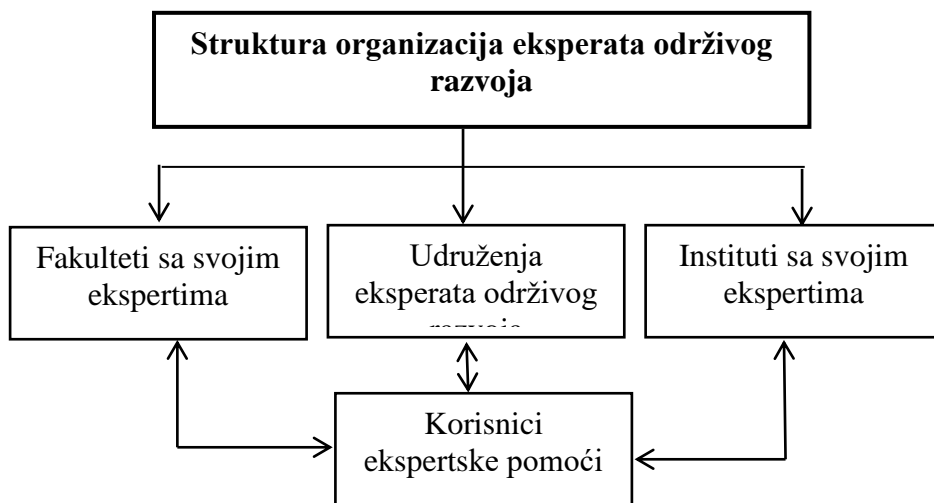
### **Organizacija eksperata održivog razvoja**

Prethodna razmatranja o potrebnom profilu kompetentnosti eksperata održivog razvoja imaju opšti karakter (Hofmaan, T., 2018., pp. 19-29.). Njih treba konkretizovati po određenim zahtevima pojedinih oblasti društvenog života i rada, što treba da izvedu visokoškolske ustanove s



obzirom na specifičnosti obrazovnih programa kojima se bave. Na taj način u praksi će se naći skupovi eksperata održivog razvoja različitih specijalnosti (na primer, eksperti održivog razvoja za: lokalne samouprave, rudarstvo, poljoprivredu, saobraćaj, trgovinu, industriju, energetiku, kulturu, sport itd.) (Bamber, P., 2021, pp. 26-33).

Oni, kao takvi, mogu se organizovati u formi određenih udruženja, specifičnih radnih jedinica fakulteta i instituta itd., kao prikladnih centara za komercijalno realizovanje održivog razvoja pripadajućih oblasti rada. Na taj način bi se formirala prikladna nacionalna mreža organizacija tih eksperata po njihovim specijalnostima, čime bi se rešio veoma važan uslov frontalne primene održivog razvoja svake zemlje (slika 4.).



*Slika 4. Projekcija nacionalne strukture organizacija sa ekspertima održivog razvoja*

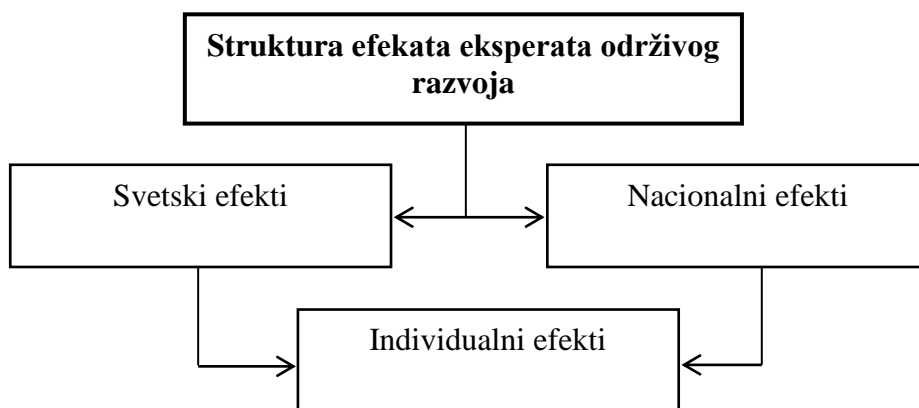
Takva mreža organizacija eksperata održivog razvoja (na primer, sa po minimalno tri eksperta), pomagala bi komercijalno nosiocima održivog razvoja, izlažući se međusobnoj konkurenciji, čime bi rastao kvalitet njihove pomoći.

Povodom toga treba istaći da i ovo potpuno važi i za Srbiju. Naime, u njoj, kao i u najvećem broju drugih zemalja, sada nije organizovano specijalističko obrazovanje eksperata održivog razvoja, a to svakako treba urgentno učiniti, budući da se time otklanja krupna

prepreka u pristupu frontalnoj primeni nacionalnog i svetskog održivog razvoja.<sup>9</sup>

### **Efikasnost eksperata održivog razvoja**

Po svojoj fundamentalnoj ulozi u procesu održivog razvoja eksperti iz te oblasti najvećim delom utiču na kvalitet tog razvoja. Ovo otuda što oni kreiraju taj razvoj i aktivno nadziru njegovu realizaciju. Naravno, u tome svoje uloge imaju i uključeni politički i realizatorski akteri, ali oni obavljaju poslove samo vezane za procenu kvaliteta održivog razvoja (politički akteri) i za izvođenje tog razvoja pod vođstvom pomenutih eksperata (realizatorski akteri). U okviru toga treba meriti i ocenjivati ostvarene efekte eksperata održivog razvoja, koji se mogu artikulirati na svetske, nacionalne i individualne (slika 5.).



*Slika 5. Struktura efekata rada eksperata održivog razvoja*

Kao i na prethodnim mestima, i ovde treba konstatovati da će se navedeni opšti efekti rada eksperata održivog razvoja ostvarivati i u

---

<sup>9</sup> U toj oblasti do sada je malo učinjeno, ne samo u Srbiji, već i u čitavom svetu. Ovo potiče od uvreženog čekanja zemalja da UN prvo uspostavi opšti sistem održivog razvoja, pa tek iza toga da se organizuju nacionalni sistemi tog razvoja. Taj pasivni nacionalni odnos prema održivom razvoju svakako bi trebalo zameniti aktivnim odnosom, s obzirom na to da su tekući svetski problemi već dobro poznati a dobro su poznati i načini na koje ih nacionalne države treba da rešavaju.

Srbiji. Naime, i u ovoj zemlji će ostvareni efekti pozitivno uticati na njen dalji održivi razvoj i njeno učešće u svetskom održivom razvoju.

### **Osnovni zaključci**

Izložena razmatranja profila eksperata održivog razvoja u daljoj svetskoj i nacionalnoj borbi za spas i prosperitet čovečanstva omogućuju izvođenje nekoliko sledećih najvažnijih zaključaka.

a) Sintagma „održivi razvoj“ u naučnoj literaturi pojavila se polovinom 20. veka, kao jedini put za spas čovečanstva od sadejstva dosadašnjeg razornog odnosa ljudi prema prirodi i istovremenih destruktivnih međunacionalnih odnosa u celini sveta. Ti dvojni nekonstruktivni odnosi ljudi prema prirodi i sebi doveli su do pojave mnoštva krupnih svetskih problema, koji se mogu neutralisati i eliminisati samo održivim razvojem u kome mora učestvovati čitav svet.

b) U tom kontekstu UN, kao vodeća svetska organizacija, uz pomoć drugih svetskih organizacija, krenule su sa publikovanjem periodičnih agendi i nekim konkretnim akcijama da se tekući problemi neutrališu ili potpuno reše. U tome su postignuti neki parcijalni rezultati, ali još nije projektovan opšti sistem održivog razvoja i sistemi nacionalnog održivog razvoja. Ovome treba dodati da su u nekim publikovanim naučnim radovima izložene vizije tog sistema koje se međusobno delimično razlikuju i na osnovu kojih bi trebalo urgentno kreirati opšti sistem održivog razvoja.

c) Ceneći da je konstitucija tog sistema načelno rešena, u ovom radu za predmet izučavanja odabrano je do sada slabo obrađivano pitanje aktera u održivom razvoju (političkog, ekspertskog i izvršnog) sa akcentiranjem razmatranja eksperata održivog razvoja, jer su oni najvažniji za uspeh u svakom održivom razvoju, naročito unutar nacionalnih država gde se taj razvoj praktično implementira. U tome treba istaći da sada praktično u svim zemljama ne postoje eksperti održivog razvoja, što predstavlja krupan problem za njegovu frontalnu primenu. Ovaj rad je sačinjen na osnovu kreiranog prikladnog projekta istraživanja sa definisanim svim idejnim faktorima (problemom, predmetom, ciljevima, hipotezama i metodama istraživanja).

d) U odnosu na političke i izvršne aktere, eksperti održivog razvoja imaju centralnu ulogu. Ovo proističe iz toga što oni kreiraju procese održivog razvoja u nacionalnim državama, njenim lokalnim samoupravama, grupama delatnosti i sl. – vodeći pri tome planiranje tog razvoja i njegovu realizaciju.

e) Potrebna kompetentnost eksperata održivog razvoja deli se na komponente neophodnih njihovih sposobnosti, znanja i raspoložive etičnosti, čiji elementi su specificirani u ovom radu. Te komponente u sadejstvu odražavaju nivo kompetentnosti posmatranih eksperata u njihovom vođenju održivog razvoja.

f) Reprodukciju posmatranih eksperata treba da ostvaruju adekvatni fakulteti nakon master studija u formi specijalizacije. U tome izuzetak treba da čine već afirmisani naučni radnici koji se bave održivim razvojem, kojima zvanje eksperata treba po propisima priznati. Na toj specijalizaciji budući eksperti održivog razvoja treba da savladaju određeni teorijski program i da obave adekvatnu praksu. Na osnovu toga njima fakulteti dodeljuju zvanje eksperata održivog razvoja.

g) Da bi bili efikasni u vođenju održivog razvoja, ti eksperti moraju biti prikladno organizovani u formi udruženja ili okupljeni na određenim fakultetima i naučnim institutima. Tako organizovani oni bi pružali pomoć nosiocima održivog razvoja (državi, lokalnim zajednicama, granama delatnosti, velikim organizacijama itd.) na komercijalnim osnovama i uz međusobnu konkurenciju.

h) Na taj način, delovanjem eksperata održivog razvoja, ostvarivali bi se najbolji rezultati u tom razvoju na svetskom, nacionalnom i individualnom nivou.

i) Ovim naučnim radom je otkriveno nekoliko novih naučnih informacija iz oblasti ekspertskog ostvarivanja održivog razvoja, prvenstveno na nacionalnom nivou. Time je uspešno rešen utvrđeni problem istraživanja i verifikovane su startno postavljene istraživačke hipoteze.

## Literatura

1. Bamber, P., (ed.), (2021), *Teacher Education for Sustainable Development and Global Citizenship*, Paris
2. Barbier, E., Burgess, J. (2017). *The Sustainable Development Goals and systems approach to sustainability*. Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal. 11.10. 5018 / economics-ejournal.ja.2017-28.
3. Vare, P., Scot, W., (2007), *Learning for a Change*, Journal of Education, London
4. Mersal, A., (2016). *Sustainable Urban Futures: Environmental Planning for Sustainable Urban Development*, Procesia Environmental Sciences. 34. 49-61.
5. Nilsson, M., Griggs, D. Visbeck, M. (2016), *Policy: Map the interactions between Sustainable Development Goals*, Nature, 534
6. Radovanović, T. i dr. (2014), *Metodologija stručnih i naučnih istraživanja, BPŠ; Beograd*
7. Radovanović, T., (2020). *Planiranje lokalnog razvoja*, Mandis komerc, Pančevo
8. Radovanović, T., (2021). *Prilog sistematizovanju održivog razvoja*, Zbornik Matice srpske za društvene nauke (rad predat za publikovanje), Novi Sad
9. UN Habitat (2019). *Working for a better urban future*, Annual progress report, 2018, dostupno na: [https://unhabitat.org/sites/default/files/documents/2019-05/annual\\_progres](https://unhabitat.org/sites/default/files/documents/2019-05/annual_progres)
10. UN (2016). *Agenda 2030*, UN General Secretariat, New York
11. UNESCO (ed.), (2017). *Education for Sustainable Development Goals*, Learning Objectives, Paris
12. Hofmann, T., Hannes, S., (2018). *What is Education for Sustainable Development (ESO)*, Engagement Global, GmbH, London

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT EXPERT PROFILE

*Tihomir Radovanović<sup>10</sup> Siniša Mali<sup>11</sup> Branko Bošković<sup>12</sup>*

### Abstract

*Sustainable development, as a conceptual phrase that encompasses the struggle of endangered humanity for salvation, appeared at the end of the 20th century, ie. at a time when the world is facing a multitude of existential threats posed by man's own negligence towards nature and himself. These threats include the caused natural deformations of the climate and the environment, on the one hand, and mutual destructive national interests of exploitative and existential character (war, terrorist, hegemonic, migrant, etc.), on the other hand. In this context, sustainable development is reduced to the possible development of society in all areas, which can last indefinitely, as well as be replaced by new development that has the same characteristics. That is why the United Nations (UN) and other major world organizations in recent years have agendas, resolutions, conventions and the like. began the struggle for the frontal world introduction of saving sustainable development. However, this largest and most complex world endeavor has just begun, and in order to be successful, it needs to be adequately systematized and organized - which needs to be resolved quickly. In such a current world reality, a very important role is played by political and professional factors that should achieve sustainable development at all levels. There is very little talk about that in the current scientific literature, so it is necessary to elaborate on the scientific-professional factor as more complex than the political one, which is what this scientific paper deals with. For its preparation, an appropriately prepared internal research project was used, in which all ideological factors (problem, subject, goals, hypotheses and research methods) were defined - with a brief overview of Serbia as an example of sustainable development. Accordingly, in this scientific paper,*

---

<sup>10</sup> Doctor of Political Science; retired full professor; Pancevo; Serbia; 064/277-6575; prof.tihomir.r@gmail.com

<sup>11</sup> MBA, Minister in the Government of Serbia, Belgrade; 011/3642-626; sinisa.mali@mfin.gov.rs

<sup>12</sup> Professor of the Higher Vocational School for Health and Sports, Belgrade, 063/243-057; brnko.boskovic@vss.edu.rs

*several important scientific information has been identified, especially related to the profile, role and organization of experts in sustainable development, as a scientific and professional factor in that.*

*Key words: sustainable development, experts, expert profile, role of experts, organization of experts, effects.*

Datum prijema / Date of arrival: 23.09.2021.

Datum prihvatanja / Accepted date: 12.11.2021





# TRANSITION TOWARDS SUSTAINABLE ECONOMY IN SERBIA – LESSONS FROM DENMARK

*Ilija Rajaković*<sup>13</sup>

Originalni naučni rad

doi: 10.5937/OdrRaz2102041R

UDK: 338.1:502.131.1(497.11:489)

330.342(497.11)

## ***Abstract***

*Sustainable development represents one of the key items on the agenda of governments across the globe. In parallel, numerous important acts on sustainable development have been adopted on both international and national levels, proclaiming ambitious targets on building fossil-fuel-free economies, greenhouse gas emission reductions, and environmental protection. However, some countries, particularly the Scandinavian region, significantly lead when it comes to the fulfilment of sustainable development targets, hence being a useful example for other countries to follow. On the other side, Serbia, a developing Southeast European country aiming to become an EU member state, is still at the early phase of transition towards a greener economy. Therefore, in this study, a comparative analysis between Serbia and Denmark has been conducted in the fields of clean energy production, sustainable manufacturing, and investments in green technology, to derive some useful lessons that can be applied to Serbia. Results suggest that, opposite to Serbia, broader inclusion of different stakeholder groups was implemented in Denmark, thereby ensuring decentralisation and democratisation of the whole process. Exactly in these areas could be found points for further improvements in Serbia, related to the wider political debate and stakeholders' inclusion, regulatory changes, decentralisation of energy sector, and broader involvement of financial institutions.*

**Key words:** *sustainable development, sustainable economy, renewable energy, optimised manufacturing, sustainable finance, UN Sustainable Development Goals.*

---

<sup>13</sup> Doctoral student Singidunum University Belgrade, Republic of Serbia e-mail: ilijarajakovic@yahoo.com

## Introduction

Economies on the global level are facing numerous challenges nowadays. As a dominant political and economic system in the world, capitalism in its current form has been showing various limitations over the past several decades, while future industrial development will have to be aligned with the principles of sustainable development. In that direction, sustainable development represents one of the critical topics on the agendas of governments worldwide. Countries across the globe have achieved different levels of success in the transition towards more sustainable economies, with the Scandinavian countries often being recognised as leaders. Moreover, Denmark has been widely praised as a highly successful country, recognised as a positive example for other countries to follow. On the other side, Serbia is still at the early stage of implementation of sustainable development principles, significantly lagging behind the developed countries of the EU. However, aiming to become a member state of the EU, Serbia will need to accelerate its path toward a greener economy, as well as to keep in line with the EU standards [1].

Following the mentioned circumstances, this study analysed the current status of sustainable development in Denmark and Serbia by conducting a comparative analysis of three important aspects - clean energy, sustainable manufacturing, and investments in green technologies. Sustainable development represents a highly complex process within every country, consisting of many different areas. Therefore, in this study, three mentioned areas were selected and recognised as immensely important for the overall transition towards the green economy. Selected topics are an indispensable part of the UN Sustainable Development Goals Agenda, particularly depicted in 'Affordable and Clean Energy' (goal 7), 'Industry, Innovation and Infrastructure' (goal 9), 'Responsible Consumption and Production' (goal 12), 'Climate Action' (goal 13), as well as 'Partnership for the Goals' (goal 17). Accordingly, the main goal of this study was to understand and derive positive practices from Denmark, which can serve as useful points for further improvements in Serbia. To this end, significant room has been given to the potential role of the public sector and government, as well as to the role of financial institutions operating on the domestic market.

The main results from the analysis suggest that Denmark holds an advanced position among the EU countries when it comes to the green economy achievements. This is especially due to the long-term commitment of both political structures and society, characterised by providing room for public debates, stakeholders' involvement, community initiatives, continuous policy improvements, decentralisation of the overall process, active participation of the financial sector, and the importance of public-private partnerships. As a result, Denmark is on track with the ambitious goals proclaimed, being particularly successful in renewable energy production. On the other side, as a result of intertwined internal and external challenges, consistent lack of political will, weak public debate and exclusion of key stakeholder groups, and general lack of interest from financial institutions, Serbia is failing to meet proclaimed targets. Therefore, the primary areas of improvement should be the inclusion of various interested groups and the wider public debate, regulatory improvements, and adoption of several strategic documents, decentralisation of the energy sector, as well as a more decisive participation of financial institutions. Domestic policymakers and government are holding the key role for this to be achieved.

The rest of the paper is structured as follows: Second part explains the methodology used for the purpose of this study. The third part is related to the theoretical background of the research, specifically in terms of various concepts used in literature and public discourse. In the fourth part are presented the main results obtained through the analysis. The fifth part focuses on the discussion on the results obtained, so as to the possible policy implications for Serbia. In the final part, the main conclusions of the analysis are listed.

## **Methodology**

A substantial review of the literature relevant to the field of research has been conducted for this study.

The scope of the search included sources related to the three categories examined within the study- clean energy, optimised manufacturing, and investments in green technologies. Furthermore, the search included the literature existing on the three different levels important for the study- literature existing on the national levels of Denmark and Serbia,

documents adopted within the European Union level, and acts adopted on the global level, particularly related to the United Nations agreements.

Various databases regarding the EU documents and regulations, UN acts on sustainable development, databases on regulations in Serbia and Denmark, as well as Google Scholar, ScienceDirect, and Scopus have been used when conducting the research. Key terms for the search within various databases were related to the concepts of sustainable development, CSR, ESG criteria, sustainable finance, optimised manufacturing, circular economy, renewable energy, energy efficiency and energy savings, but were not limited to this.

### **Theoretical Background**

Gaining significant interest by both scholars and practitioners during the 1970s, sustainable development has gone through numerous evolving phases over the past several decades [2]. Among the many possible definitions, this concept can be understood as balancing between environmental, social, and economic aspects within the decision-making process, therefore ensuring the stability of the economy and environment for future generations [2, 3]. As an indispensable part of sustainable development, important regulatory acts have been adopted in different parts of the world, where the United Nations infrastructure is primarily mirrored in the UN Sustainable Development Goals 2030, and the Paris Agreement on Climate Change as key global acts. In order to actively engage in global goals, European Union incorporated ideas and values from mentioned acts within the wide scope of policies, particularly reflected in ‘The European Green Deal’ [4], while the similar act in the United States represents ‘The Green New Deal’. In like manner, government representatives in Serbia also mentioned a program named ‘Serbia 2025’ within the media conferences. However, an official document has not been adopted yet.

On this road towards global sustainable development, numerous supporting concepts have been introduced, often being used interchangeably in everyday discourse. As a highly important concept related to sustainable development, Corporate Social Responsibility (CSR) represents the introduction of different social and stakeholders’ interests in a company’s everyday business decisions [5]. Additionally,

CSR is also referred to as the involvement of Environmental, Social and Governance (ESG) criteria during investment, management, and financial decision processes in companies [6]. Furthermore, CSR is also often connected to sustainable, responsible, and impact (SRI) investing, or investing in socially responsible companies [6].

Internationally adopted acts on climate and sustainable development emphasize the importance of sufficient finance provided for these matters. Although significant amounts should be provided by public sectors, private financial institutions are recognized as a key force. In that sense, sustainable finance as a concept became one of the central topics for financial sectors nowadays. This concept describes the consideration of ESG criteria during the investment decision process in the financial sector, while the main goal is achieving larger investments in sustainable economic ventures in the long run [7]. Evidently, while discussing sustainable development, a necessary matter to be considered is the financing of sustainable actions and projects. Therefore, United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI) has been created to focus on joining the private financial sector to the UN infrastructure, in order to mobilize banks, insurance companies, and investors to impact sustainable development [8]. On the EU level, this was followed by the broad number of acts accepted, such as the EU Action Plan on sustainable finance and EU Taxonomy for sustainable activities [7, 9].

Important space in this study has been given to the concepts of renewable energy, energy efficiency, and energy savings, all being the indispensable part of documents such as the UN SDG 2030 Agenda, European Green Deal, and nationally adopted regulations in Serbia and Denmark. For the sake of clarification, renewable energy is related to the power generated from the naturally repetitive, persistent sources, occurring within the local environments, such as solar radiation, wind, biomass, hydro sources, and geothermal heat [10]. On the other hand, energy efficiency stands for the decreased usage of energy while producing a maintained amount of output, occurring on economic, industrial, sectoral, and individual levels [11, 12]. Understandably, this term is often used together with energy savings, both having the goal to reduce energy consumption. As final consequences of these three concepts are recognised reduction of greenhouse gas emissions,

environmental protection, increased competitiveness of the economy, and creation of new jobs [11].

Finally, globally analysed, manufacturing takes a significant stake of overall carbon emission and natural resource usage [13]. Therefore, sustainable or green manufacturing represents another important aspect of sustainable development, particularly analysed in this study. This term could be understood as the transition of a company's internal processes to the more optimised processes, oriented to stakeholders, and energy and resources saving and aiming to minimize negative effects of production on the environment [14]. Additionally, sustainable manufacturing stands for the production of high-quality products, while at the same time companies manage to cut the resources usage, being devoted to using more sustainable resources. In relation to the stakeholders' importance, the position of employees, customers, and communities where the company operates is crucial for sustainable manufacturing [15]. Another concept linked to shifts within production represents the circular economy, in which recycling, reuse, and reduction represent some of the key motives [16]. Although often being difficult to encompass, for the purpose of this study circular economy is understood as the maximization of linear nature-society-nature energy and materials flow within production, by utilisation of renewable energy, cascading-energy flows and cyclical material flows, the definition proposed by Korhonen et al. (2018) [17]. Establishing the circular economy is a highly important topic on the EU agenda, being a part of the European Green Deal and corresponding Circular Economy Action Plan, while Denmark also introduced a National strategy for Circular Economy. Serbia did not adopt any strategic document on this matter yet, while some initial research and roadmaps have been introduced.

## **Results**

Countries across the globe are facing a demanding journey to reach declared targets on sustainable development, mostly related to the levels of greenhouse gas emissions, the share of renewable energy supply, and energy savings. In regard to mentioned areas, Denmark is commonly considered a highly successful country. On the other side, Serbia is still at the early stage in the transition towards a greener

economy, and although some important steps have been made, there are still numerous issues to be tackled with. Below are presented the main results from the analysis regarding clean energy, sustainable manufacturing, and investments in green energy technologies.

### *Road towards sustainability in Denmark*

Historical circumstances and lessons from the past events were important for Denmark to undertake a decisive journey towards sustainable development. Different authors often describe Danish strategy as a peculiar combination of top-down and bottom-up approaches. This implies that one part of the initiatives have been proposed by the civil sector, which was followed by the government with further initiatives, primarily in the form of incentives [18]. As a result of long-term efforts, this country continuously records progress in different sustainability parameters, depicted in the increased capacities of renewable energy, significant energy savings, improved energy efficiency, and reduction of greenhouse emissions both from energy and manufacturing sectors, being the leader among the EU countries [19, 20, 21]. In this way, Denmark has created a strong base to proclaim ambitious goals on environment protection and renewable energy. More precisely, Denmark strives to create a system in which energy production for electricity and heating purposes will be completely generated through renewable sources by 2035, while the whole energy production will completely come from renewable sources by 2050 [18, 20]. In addition, according to the Climate act, Denmark declared 70% of greenhouse gas emission cuts by 2030, in comparison to 1990 [22].

### *Clean energy*

The oil crisis from the 1970s triggered significant changes in the energy supplies across Europe. Before the crisis, many European countries were fully dependent on fossil fuels, whereas Denmark highly necessitated the import of foreign oil and gas [23]. However, in the aftermath of the crisis, Denmark decided to establish efficient energy supplies, opting for renewable energy as the main source. This happened contrary to the neighbouring countries, which primarily decided to construct nuclear plants as the main alternative [23]. Hence, the energy system in Denmark was constructed in a way that electricity

is dominantly generated by wind farms and more recently by solar power, while the waste and biofuels are used for heating purposes [20, 23]. As a result of appropriate decisions, around 30% of total consumed energy comes from renewable sources today, while 50% of electricity is generated from wind and solar sources [24]. Moreover, district heating leads with around 59% of used energy from renewable sources in 2017 [25]. Importantly, turning the energy sector to renewable sources is the most responsible for greenhouse gas emission cuts in Denmark over the last three decades [21]. Significant room in the clean energy transition has been given to energy savings and energy efficiency. These aspects represent an important part of the 2012-2020 Energy Agreement, proclaiming the 8% cut of energy consumption by 2020 compared to 2010 [26]. For this to be achieved, a joint effort of public institutions, private companies and citizens has been made. Statistics show that energy savings were largely introduced in all the major sectors, particularly industry, real estate, and manufacturing [19, 27].

A great example of Danish success in the transition towards clean energy on the local level represents the case of Samsø, a 3700-inhabitants island in the Kattegat sea. At the end of the 1990s, the local community, in cooperation with the government and different municipality bodies, got engaged in the transformation of electricity generation and district heating systems, by building onshore and offshore wind turbines, solar collectors, and biomass boilers. As a result, today Samsø island represents a self-sufficient energy system, where electricity production overpasses its consumption, and the CO<sub>2</sub> footprint is a negative 15 tons per inhabitant [28]. Samsø transformation is primarily characterised by the significant involvement of the local population in the project from the very beginning, with great enthusiasm and green values deeply incorporated within the community. Regular public discussions were highly present, so as the democratic approach in which preferences and interests of the locals were of the greatest importance. In that direction, different stakeholders created a consortium led by Samsø Energy Academy, a meeting place for partnerships of energy projects in Samsø. The consortium members also include the municipality of Samsø, local energy agency, local development office, municipality-owned energy company and Samsø citizens [29]. As the outcome, 90% of windmills are owned by local



people, while a specific ownership mix of private owners, local cooperatives, investor groups, and municipality government has been created. This was helped by the ideation of the financing process, with the low threshold to join and the possibility to pay off in instalments. Therefore, not only has this created sustainable and environmentally oriented energy solutions which slowly started spreading out to sustainable transportation and agriculture, but it also opened a space for locals to achieve financial gains. The whole project created a significant number of new jobs within the island, while also becoming a great tourist attraction.

Establishing a stable energy system that highly counts on renewable sources did not come overnight. Rather it was the result of appropriate decisions made over the last several decades. First of all, the government introduced various supporting schemes, which encouraged interested parties on the local level to participate and invest. The outcome is that around 20% of renewable energy plants for electricity production are currently owned by local population cooperatives, local farmers, and local landowners [23]. Moreover, in the heating sector, around 83% of the distribution is owned by consumers or municipalities [23]. Secondly, state authorities widely accepted ideas proposed by local institutions and organisations as an important stakeholder group. The activities of high schools, universities, working groups, and NGOs were highly helpful in creating various initiatives, commonly known as grassroot initiatives (GI) [23]. Furthermore, it was the society initiatives that further help encourage the government to engage in organising sustainable energy communities in Denmark, which resulted in the creation of simultaneous top-down and bottom-up approach [18]. With the help of educational and local institutions, public debate on renewable energy has been opened, while communities became familiar with the potentials and importance of renewable energy in terms of its reliability and sufficiency [18, 23]. As a third aspect for success, Denmark is known for its tradition of small entrepreneurs and cooperative ownership type, whereas the already existing infrastructure proved particularly important when the renewable projects arrived at the agenda [18, 23]. Fourthly, Denmark introduced a strong regulatory framework for sustainable development in a broader sense, for both renewable energy and energy efficiency alike. This regulatory infrastructure secured the proper implementation

of policies, keeping the track of the achievements and transparency, while the pivotal act currently represents the Climate act, with corresponding sectoral strategies and yearly follow-ups on achievements. Fifthly, the prerequisite for all of this was the strong political will that existed in crucial moments of transition towards a cleaner energy system. In Denmark, green parties were highly influential during the 1980s and 1990s, the pivotal years for creating a strong base for renewable energy development [20, 23]. Finally, some studies suggest that the sole allocation of energy sources within the whole energy sector led to success. In other words, one of the crucial aspects was the process of decentralisation of power generation, which especially took place over the 1980s and 1990s, therefore making a peculiar energy mix [20].

### *Sustainable manufacturing*

Sustainable manufacturing went hand in hand with renewable energy efforts in Denmark, and it is the field in which this country has been also recognised as a highly successful example. Similarly, the road towards more green and optimized manufacturing in Denmark is not a recent process. Starting with the 1980s, optimized manufacturing became a key aspect of a broader process named ‘Greening the industry’ in Denmark [30]. In that manner, over the past several decades, Denmark invested significant funds in a transition towards a more sustainable industry [31]. Even more, domestic private companies continuously invest large funds in research and development for technology improvements prerequisite for optimized production. R&D investments in the manufacturing sector solely amounted DKK 23 billion in 2018, which represents 56% of whole industry R&D investments [31]. Consequently, manufacturing represents a pivotal part of the industry in terms of the production of green products in Denmark, amounting to DKK 131 billion in 2018, or 57% of green products in the whole industry [31]. Denmark also records a continuous decline in greenhouse gas emissions over the last decade, while manufacturing stands for around 9% of overall gas emissions, and the decline over the same period amounted 27%, together with a decline of 9% in energy consumption [31]. Additionally, the Danish economy is also known for the circular sustainable production approach, meaning that companies are connected in a loop of resources exchange, where

one company's waste is used as another company's resource [32]. A practical example of this approach represents Kalundborg symbiosis, a partnership on a local level between 11 public and private companies, aiming to reduce waste [33]. The process of the circular economy represents a very important concept on the EU agenda, being one of the key parts of the European Green Deal, whereas a new action plan has been adopted in 2020. Finally, implementing sustainable manufacturing is not only the action from companies and public institutions in Denmark. Consumers also significantly changed their behaviours and habits. According to the report on manufacturing in Denmark from 2016, customers continuously expect from manufacturers the sound response to the growing environmental standards. Moreover, according to the same report, domestic manufacturers perceive this market trend as a great growth opportunity [34].

Once again, listed achievements arrived as a result of the decades-long efforts and appropriate actions. Firstly, significant regulatory changes were introduced on state, municipality, and private companies' levels, while circular economy takes an important place in Danish industry regulations [30]. Together with this, starting in 2009, Denmark introduced mandatory reporting on CSR as a non-financial part of annual reports for large companies. Secondly, the government introduced support schemes for the implementation of green technologies as an additional tool [30]. Regarding this, an important role has been given to private-public collaboration, pictured in projects such as Kalundborg symbiosis. In that direction, the decisiveness of domestic private companies was highly contributing to the road towards sustainability (i.e., in gas emission reduction) [31]. Thirdly, similar to the renewable energy process, also in sustainable manufacturing significant room has been given to the environmental experts, advanced technology engineers, and state representatives on environmental protection, creating an important arena for public debate [30]. Lastly, an important aspect in Denmark was the disposition of domestic industry, where small and medium enterprises (SME) take the largest part [30]. Strategic initiatives did not exclusively come from the large corporations, but from the Danish SME sector as well [35]. Consequently, SMEs managed to improve their reputation in society, while at the same time also introducing significant cost reductions which made their production more efficient [35].

## Investments in green energy technologies

Similar to the previous two parts, sustainable finance in Denmark is the area in which a high commitment to the public debates, exchange of opinions, and stakeholders' inclusion can be recognised. In addition, a certain kind of investment mix in sustainable projects which includes various finance sources, such as government, private financial institutions, communities, and local authorities is present in Denmark [18].

In order to achieve declared targets, domestic sectors are engaging in specific types of public-private collaborations [36]. This type of partnership has been successfully implemented in various sectors such as healthcare and infrastructure, and Denmark continues using the model in financing ESG oriented projects. Some of the main institutions involved in this field are Innovation Fund Denmark, the Danish Growth Fund, and the Danish Green Investment Fund [36]. For instance, the Danish Green Investment Fund, which is positioned as an independent state entity, provides loans for projects in the areas of environmental savings, renewable energy sources, and resource efficiency [37].

Despite being a country with just a 5.8 million population, Denmark has a diversified financial sector that consists of 76 banks and mortgage credit institutions, with 7 domestically-owned banks holding a leading position. Such a decentralized structure helps to allocate the capital more toward small and medium companies and support smaller-scale ESG projects than would be the case with a highly concentrated financial system. Also important is the role that pension funds and insurance companies have in the domestic financial market [38, 39]. Danish banks, investment funds and pension funds have been already ideating and offering a variety of sustainability products over the past decade to their investors [36]. Regarding the financial institutions' role, pension funds in Denmark are some of the major financial market players who turned to the investments in areas such as renewable energy, significantly moving their focus from investments in fossil fuel projects [40].

Over the past decade, Denmark expanded to the international arena, by providing the finance for various sustainable projects, especially within

developing countries. For instance, there is a considerable involvement of the Export Credit Agency of Denmark which offers financing to foreign buyers for purchase Danish green solutions. These measures directly help domestic companies expand their global reach and position themselves as leaders in the quickly developing field of sustainable economy solution providers. This financial institution has provided significant funds in terms of issuing guarantees for fields such as bioenergy, solar energy water, energy efficiency, and many others [40]. Another example of private-public collaboration represents the Danish Climate Investment Fund and the Danish Climate Investment Fund for Developing countries, also offering large funds for climate-related projects from abroad. Those institutions provided significant finance in loans for areas such as climate, agrobusiness, food, production and infrastructure [40, 41, 42]. In this segment, an important role in this context is given to several ministries within the government, especially the Ministry of Foreign Affairs, the Ministry of Climate, Energy and Utilities, and the Ministry of Environment.

#### *Road towards sustainability in Serbia*

Compared to the case of Denmark, the Serbian journey towards a greener economy is starkly different. Following the collapse of the communist regime at the beginning of the 1990s, Serbia entered into the long and demanding process of transition towards a market economy. Privatisation and the establishment of democratic institutions have been the key aspects of this process, but neither has been successfully managed or completed by 2021. On the international level, Serbia also faced significant challenges. During the 1990s, Serbia was involved in armed conflicts with several neighbouring countries, culminating in the NATO bombing in 1999, all having severely harmful effects on the domestic economy. Therefore, dealing simultaneously with different internal and external challenges, sustainable development was not of interest for the political structures in Serbia over the last three decades. As a consequence, Serbia today significantly lags behind other European countries when it comes to a sustainable economy and environmental protection.

However, aiming to become a member state of the EU and to fulfill internationally accepted targets, Serbia will have to undertake decisive steps in order to reach environmental standards declared within the EU

framework [1]. This matter represents a highly important aspect of the EU negotiation process, being encompassed by several chapters, particularly chapter 15 (energetics) and chapter 27 (environmental protection), none of them being opened yet. Nevertheless, over the last two decades, Serbia managed to achieve some important steps, mostly related to the regulatory changes. Strongly relying on the EU framework, Serbia adopted several important laws and by-law acts on environmental protection, energy efficiency, and renewable energy, where specifically important place takes the Strategy for Sustainable Development [1]. Their implementation on the ground, on the other hand has been missing.

### *Clean energy*

Energy represents one of the main sectors of the Serbian economy, accounting for around 10% of its GDP. Its main segments include coal mines, oil and natural gas industry, electricity system, decentralised municipal district heating, and industrial energy [43, 44]. The energy sector in Serbia is characterised as highly centralised, with around 98% of total electricity being produced by the state-owned company Elektroprivreda Srbije (EPS). This company predominantly utilises lignite coal for electricity production, which is a fossil fuel characterised as extremely pollutive. As a consequence, electricity and heat production represent key greenhouse gas emission sectors in Serbia, whereas around 80% of total CO<sub>2</sub> emissions come from the energy sector [45]. Moreover, Serbia significantly overpasses CO<sub>2</sub> emissions when compared to its GDP, particularly from 2013 onwards [45]. Analysing official acts and statements, EPS proclaims devotion to renewable sources' improvements. Hydro-power plants stand as the main renewable energy source in EPS operations, accounting for around 21% of total production [46, 47]. However, when excluding hydro-power generation, the share of renewable energy production becomes quite marginal in the overall sector [47, 48]. Moreover, although sustainability represents one of the pivotal goals proclaimed by the domestic government and EPS, large investments are still directed towards the coal-fired plants in Serbia [47].

When it comes to the sustainability of the energy system in Serbia, renewable energy production is still in the early phase [49]. The renewable energy mix in Serbia consists of solar, wind, water,

geothermal, and biomass energy production, whereas experts put the emphasis on biomass as source with the greatest potential in the future. The goal set for 2020 was that 27% of total use of energy comes from renewable energy sources [50, 51, 52]. Moreover, the official target was that 30% of energy mix by 2020 to be from renewable energy. Both mentioned targets were in accordance with EU regulations, especially EU Renewable Energy Directive [45]. However, the share of renewable energy usage amounted around 21% in 2018, while the mentioned targets were not met in 2020 [47, 53, 54]. Also, renewable energy sources are largely related to hydropower, while all the major hydropower plants are already existing for decades. Regarding the new initiatives, companies like EPS are focusing on mini-hydropower plants, ventures being largely criticised as harmful for environment [47]. Adding to that, the ownership structure and the legal aspects of building mini-hydropower plants are highly controversial, and there has been a major backlash against them by the population. Regarding the other renewable energy sources, wind and solar power plants are at a very early stage, and EPS has significant room for improvements in this area. In order to attract potential investors, the Serbian government introduced various incentives for renewable energy producers, primarily by offering beneficial prices for the purchase of energy produced by renewable sources. This matter is currently subject of policy changes, since new measures are expected to take place during the 2021.

Even though the parliament adopted law on Efficient use of Energy in 2013, Serbia is still described as country with low level of energy efficiency, together with very large energy consumption, mostly due to the high electricity usage [44]. Inefficiency in energy usage represents one of the key problems in domestic energy sector, while some indicators imply continuous decrease of energy efficiency in Serbia [55]. Furthermore, studies suggest that energy consumption increased by 30% over the past two decades. Additionally, the largest increase in energy usage is observed in households and industry [55].

### *Sustainable manufacturing*

Domestic manufacturing companies have been passing through the long and slow process of privatisation over the last three decades. Unfortunately, different studies suggest that privatisation process in

Serbia did not bring advancements in domestic production, export potential of companies, nor achieved desired industry structure [56]. Furthermore, domestic companies are in significantly worse conditions in comparison to the other former communist economies, especially in terms of research and development, technological improvements, marketing management, and level of investments [56]. Therefore, it should not come as a surprise that the Serbian industry continuously records negative patterns such as energy consumption increase, a simultaneous decrease of energy efficiency index and large greenhouse gas emissions [55]. Over the last two decades, domestic regulators introduced regulatory acts on mandatory energy management for domestic manufacturing companies, but the official data on its success has not been publicly declared by responsible bodies.

When it comes to energy consumption, materials consumption, resource productivity and recycling of the waste, Serbian industry significantly lags behind developed EU countries [57]. Evident is the need for more unified action which will gather a greater number of companies from the manufacturing sector that can form mutually beneficial partnerships and collaboration as was mentioned in the example of Kalundbord symbiosis. In that sense, an important topic for Serbia should be the circular economy, the approach being highly promoted within the EU. Even though Serbia currently does not have any official strategic document on the circular economy, studies and roadmaps on this matter have been initiated [57, 58].

Finally, as mentioned throughout this paper, sustainable manufacturing is highly linked to the sphere of CSR within the companies. However, this kind of non-financial reporting is still at the early stage in Serbia, whereas multinational companies and large domestic corporations significantly lead in this matter. Moreover, although CSR reporting is mandatory for the EU large companies, Serbia did not introduce a similar policy into the domestic framework. Certain studies imply that state bodies should be more committed to the promotion of CSR, so as to adopt additional regulatory acts which will further shape and clarify this matter, but which will also involve economic incentives for the companies which operate in accordance with ESG criteria [59].



### *Investments in green energy technologies*

Financial sector in Serbia is largely dominated by banks. Over the past two decades, evident is consolidation trend within the banking sector, resulting in 25 banks currently operating in the market. Banks are majorly foreign-owned, and exactly the foreign banks represent key market players in terms of asset size and number of clients. On the other side, capital market is severely underdeveloped, being prevailed by government debt securities [60]. In addition, pension funds that operate on Serbian market are focused on the investments of risk-free solutions such as government bonds. Furthermore, tradition of private equity and venture capital funds does not exist in Serbia. Other market players, such as state-owned development financial institutions which should have been at the forefront of the movement, also did not make any significant steps in providing investments in green technologies. Finally, tradition of public-private partnership for environmental matter in Serbia is not long nor deep, with the first one occurring in 2019 as a part of the Vinča environmental infrastructure [61].

In circumstances like these, domestic companies and retail clients are largely oriented toward banks when it comes to financing sustainable projects such as renewable energy, energy savings and optimising production. For this purpose, numerous domestic banks did place customized products on the market. Analysing the web presentations of the banks in Serbia, it is observable that all leading banks offer projects of financing green technologies to corporate clients, SMEs, and retail clients. However, this is majorly a part of the collaboration and supporting schemes by various international financial institutions and programs, while independent initiatives are more than rare. This implies that banks on the Serbian market are not ready to enter solely into green projects, often characterised as highly risky [62].

Regarding the leading international institutions, EBRD supports various green projects in Serbia, such as city transport renewal, water infrastructure, renewable energy sources, as well as approving the credit lines to banks on the domestic market. EBRD mostly collaborates with municipalities and state representatives, but this institution highly emphasizes the importance of the activation of private entities [63]. KfW is another foreign financial institution that is largely involved in financing green technologies in Serbia, also cooperating

with domestic banks to provide finance for renewable energy, energy efficiency and infrastructure. Additionally, IFC as a part of World Bank has an important role in the Serbian marketplace, being particularly focused on CSR improvement within Serbian companies and banks. Furthermore, EIB is a highly contributing institution, taking a part in various initiatives for funding green technologies in Serbia. Mentioned institutions also were devoted in the creation of various group initiatives such as the Western Balkans Investment Framework and Green for Growth Fund. Finally, IPA funds provided by the EU are also a very important source of finance for green technologies in Serbia [64].

### **Discussion and policy implications**

Serbia will have to undertake more decisive steps in the process towards the sustainable economy soon. Understandably, developed EU countries like Denmark have a decades-long experience of changes, and while the whole process cannot be copied, some important lessons could be derived. Several starting points for Serbia will be presented below, with the overall idea of policy implication focused on the wider inclusion of stakeholder groups, democratisation and decentralisation of the process.

Firstly, firm resolution and devotion to the cause from political structures in Denmark have been visible from the early stages, and at the crucial points of the journey. In parallel, significant room has been given to the public debate and exchange of opinions, while the grassroot initiatives proved to have a high potential [23]. On the other side, Serbia has been passing through severe political shifts over the last three decades, and sustainable development was not the topic of primary interest for decision-makers. This must be a starting point for improvements, where domestic political structures should be devoted to support different stakeholders' initiatives and ensuring public debates on important topics. At the moment, both of these are heavily missing. This particularly since the participation of society and citizens in policy making represents basic rights guaranteed and implied through the constitution and different laws in Serbia [65].

Secondly, although several laws on environmental protection, renewable energy and energy efficiency have been adopted, there is

still significant room for improvements within the regulatory framework, especially by adopting sectorial strategic documents. Policymakers should undertake more decisive steps towards the circular economy by creating clear strategic documents which could open up the large potentials of circular economy ideas related to new job positions and increased competitiveness of the Serbian economy [57, 58]. Serbia is a highly centralised country, with a strong disconnect between state level and rural regions. Thus, policy changes should be focused on supporting underdeveloped regions and less populated municipalities, in which circular economy and renewable energy ventures could introduce job opportunities for young professionals willing to return. Another regulatory effort should be devoted to the mandatory CSR reporting with clear monitoring infrastructure, recognised as non-financial reporting of large companies, accepted on the EU level, but still not incorporated in Serbian framework. Additionally, efforts should be focused on the incentives for the SME, one of the pivotal sectors within the domestic economy.

Thirdly, important changes should be implemented within the energy sector. When analysing the Denmark case, it is clear that the energy system is strongly decentralised, where the ownership structure significantly involves local farmers and landlords, local cooperatives, final consumers and municipalities. On the other hand, Serbian energy sector, electricity in particular, is dominated by monopolized state-owned company as a key market player. Even though small hydro-power plants did show up as new market participants, their effect on the environment, and therefore overall positive impact, is still subject to a heated debate, while their investors are commonly linked to the political structures. To this end, the democratisation of access to the energy market, decentralisation, and transparent operating process should be the main goal for policy makers. For this purpose, the Samsø case could be a useful guide, where the financing of the project was set up in such way as to enable locals to directly invest in the building of wind-turbines, therefore democratising the process and linking individual's financial and environmental interests.

Finally, flaws within the domestic financial sector imply significant challenges in obtaining finance for sustainable projects. In the system in which the capital market is severely undeveloped, without activities

from private equity and venture capital funds and weak initiatives from pension funds, banks represent the only solution for both retail and corporate clients. However, a general problem in the financing projects exist due to the insufficient commercial attractiveness of sustainable projects and high risks [62]. Therefore, domestic regulators should be devoted to creating fully functional capital market and marketing it to wider public and global financial investors, as well as both encouraging and backing up private financial institutions in the carefully selected projects that would be used as a catalyst for expansion of sustainable development projects.

### **Conclusion**

This study conducted the comparative analysis of transition towards the sustainable economy in Denmark and Serbia, considering three important aspects of sustainable development- clean energy, sustainable manufacturing and investments in green technologies. According to the results obtained, Denmark holds an advanced position among the EU countries when it comes to the share of renewable sources in the energy sector, optimisation of manufacturing processes, the consequent reduction of greenhouse gas emissions, and creation of peculiar finance mix for sustainable projects, particularly relying on public-private partnerships. This arrived as a result of long-term devotion to sustainable development principles, appropriate regulatory framework, the commitment of political structures, the inclusion of different stakeholders, decentralisation and democratisation of the key processes. On the other side, Serbia experienced a significantly different journey, while the whole process has been burdened with numerous internal and external challenges. Consequently, Serbia is still at the early phase of the green economy transition, with significant room for potential improvements. In that direction, results from the analysis suggest that in the upcoming years, domestic policymakers must create a space for debates and inclusion of different stakeholders, regulatory changes on strategic documents and monitoring processes should be presented, decentralisation of energy sector should be introduced, so as the wider engagement of both private and public financial institutions. In short, wider inclusion of different players should be established in the years to come, therefore creating the peculiar alignment between individual and community interests, profit-

oriented interests, and the overall environmental protection and sustainable development.

### Literature

- [1] Zdravkovic, Dusan, and Snezana Radukic. "Institutional framework for sustainable development in Serbia." *Montenegrin Journal of Economics* 8.3 (2012): 27.
- [2] Tomislav, Klarin. "The concept of sustainable development: From its beginning to the contemporary issues." *Zagreb International Review of Economics & Business* 21.1 (2018): 67-94.
- [3] Emas, Rachel. "The concept of sustainable development: definition and defining principles." *Brief for GSDR 2015* (2015).
- [4] "A European Green Deal" *European Commission* [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en) Accessed 22 Apr. 2021.
- [5] Khan, Muhammad Tariq, et al. "Corporate social responsibility (CSR)—definition, concepts and scope." *Universal Journal of Management and Social Sciences* 2.7 (2012): 41-52.
- [6] Liang, Hao, and Luc Renneboog. "Corporate social responsibility and sustainable finance: A review of the literature." *European Corporate Governance Institute—Finance Working Paper* 701 (2020).
- [7] "Sustainable Finance" *European Commission* [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance_en) Accessed 22 Apr. 2021.
- [8] "About UNEP FI" *UNEP FI* <https://www.unepfi.org/about/> Accessed 19 Apr. 2021.
- [9] "Explaining the EU Action Plan for financing sustainable growth" *PRI* <https://www.unpri.org/sustainable-financial-system/explaining-the-eu-action-plan-for-financing-sustainable-growth/3000.article#:~:text=On%207%20March%202018%2C%20the,Commission%20on%2031%20January%202018> Accessed 18 Apr. 2021.
- [10] Twidell, John, and Tony Weir. *Renewable energy resources*. Routledge, 2015.
- [11] Patterson, Murray G. "What is energy efficiency?: Concepts, indicators and methodological issues." *Energy policy* 24.5 (1996): 377-390.

- [12] “Understanding energy efficiency” Erbach, Gregor, *European Parliamentary Research Service* [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568361/EPRS\\_BRI\(2015\)568361\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568361/EPRS_BRI(2015)568361_EN.pdf) Accessed 9 May 2021.
- [13] Ngai, E. W. T., et al. "Energy and utility management maturity model for sustainable manufacturing process." *International Journal of Production Economics* 146.2 (2013): 453-464.
- [14] “Sustainable Manufacturing” *EPA* <https://www.epa.gov/sustainability/sustainable-manufacturing> Accessed 26 Apr. 2021.
- [15] Machado, Carla Gonçalves, Mats Peter Winroth, and Elias Hans Dener Ribeiro da Silva. "Sustainable manufacturing in Industry 4.0: an emerging research agenda." *International Journal of Production Research* 58.5 (2020): 1462-1484.
- [16] Kirchherr, Julian, Denise Reike, and Marko Hekkert. "Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions." *Resources, conservation and recycling* 127 (2017): 221-232.
- [17] Korhonen, Jouni, Antero Honkasalo, and Jyri Seppälä. "Circular economy: the concept and its limitations." *Ecological economics* 143 (2018): 37-46.
- [18] Heaslip, Eimear, Gabriel J. Costello, and John Lohan. "Assessing good-practice frameworks for the development of sustainable energy communities in Europe: Lessons from Denmark and Ireland." *Journal of Sustainable Development of Energy, Water and Environment Systems* 4.3 (2016): 307-319.
- [19] “Denmark’s engagement in energy efficiency” *Danish Ministry of Energy, Utilities and Climate*, 2015 [file:///Users/localadmin/Downloads/Onepager\\_k5\\_2.pdf](file:///Users/localadmin/Downloads/Onepager_k5_2.pdf) Accessed 8 May 2021.
- [20] Pinson, Pierre, et al. "Towards fully renewable energy systems: Experience and trends in Denmark." *CSEE journal of power and energy systems* 3.1 (2017): 26-35.
- [21] “Greenhouse gasses” *Danish Energy Agency* <https://ens.dk/en/our-responsibilities/energy-climate-politics/greenhouse-gasses#:~:text=Denmark%20has%20reduced%20emissions%20in>

[ce,dropped%20with%20approximately%2020%20pct.](#) Accessed 8 May 2021.

[22] “Climate action in Denmark” Simões, Henrique, M. and G. Victoria, *European Parliamentary Research Service*, 2021 [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/679106/EPRS\\_BRI\(2021\)679106\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/679106/EPRS_BRI(2021)679106_EN.pdf) Accessed 8 May 2021.

[23] Kooij, Henk-Jan, et al. "Between grassroots and treetops: Community power and institutional dependence in the renewable energy sector in Denmark, Sweden and the Netherlands." *Energy Research & Social Science* 37 (2018): 52-64.

[24] “Pioneers in clean energy” *Denmark.dk* <https://denmark.dk/innovation-and-design/clean-energy#:~:text=Clean%20energy%20is%20a%20Danish,already%20comes%20from%20renewable%20sources.> Accessed 8 May 2021.

[25] “District Energy in Denmark” *Euroheat & Power*, 2019 <https://www.euroheat.org/knowledge-hub/district-energy-denmark/> Accessed 8 May 2021.

[26] “Danish Energy Agreement for 2012-2020” *International Energy Agency*, 2020. <https://www.iea.org/policies/606-danish-energy-agreement-for-2012-2020> Accessed 12 Apr. 2021.

[27] “Energy Savings”, *Danish Energy Agency* <https://ens.dk/en/our-responsibilities/energy-savings> Accessed 9 Apr. 2021.

[28] “Samsø” *EnezGreen*, 2021 <https://www.enezgreen.com/en/samso/> Accessed 17 May 2021.

[29] “Best practice: 100% renewable energy island” *Renewables Networking Platform* <https://www.renewables-networking.eu/documents/DK-Samso.pdf> Accessed 17 May 2021.

[30] Remmen, Arne. "Greening of Danish industry-Changes in concepts and policies." *Technology Analysis & Strategic Management* 13.1 (2001): 53-69.

[31] “The Danish business sector and the sustainable development goals”, *Statistics Denmark*, 2021 <https://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/GetPubFile.aspx?id=44794&sid=erhmaluk> Accessed 28 Apr. 2021.

- [32] “Circular sustainable production” *Copenhagen Capacity* <https://www.copcap.com/invest-in-greater-copenhagen/investment-opportunities/sustainable-production> Accessed 20 Apr. 2021.
- [33] “Explore Kalundborg symbiosis” *Kalundborg symbiosis* <http://www.symbiosis.dk/en/> Accessed 28 Apr. 2021.
- [34] “Danish manufacturing – winning in the next decade” *McKinsey&Company*, 2016 [https://pure.au.dk/portal/files/98323703/Danish\\_Manufacturing\\_Full\\_Report.pdf](https://pure.au.dk/portal/files/98323703/Danish_Manufacturing_Full_Report.pdf) Accessed 28 Apr. 2021.
- [35] Reyes - Rodríguez, Juan Felipe, John P. Ulhøi, and Henning Madsen. "Corporate environmental sustainability in Danish SMEs: A longitudinal study of motivators, initiatives, and strategic effects." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 23.4 (2016): 193-212.
- [36] “The role of Financial Sector in the Sustainable Transition: Forum for Sustainable Finance 20 Recommendations to Finance Denmark” *Forum for Sustainable Finance*, 2019 <https://www.epaper.dk/finansdanmark/forum-for-sustainable-finance-20-recommendations-to-finance-denmark/> Accessed 30 Apr. 2021.
- [37] About the Danish Green Investment Fund” *Danmarks Grønne Investeringsfond* <https://gronfond.dk/en/om-fonden/> Accessed 30 Apr. 2021.
- [38] “Denmark” *Eurosif* <http://www.eurosif.org/sri-study-2016/denmark/> Accessed 5 Apr. 2020.
- [39] “Denmark – Financial sector assessment program” *International Monetary Fund*, 2020 <file:///Users/localadmin/Downloads/1DNKEA2020002.pdf> Accessed 29 Apr. 2021.
- [40] “Financing the Green Transition” *State of Green*, 2016 <https://stateofgreen.com/en/uploads/2016/05/Financing-the-Green-Transition.pdf> Accessed 30 Apr. 2021.
- [41] “Danida Sustainable Infrastructure Finance” *Investment Fund for Developing Countries* <https://www.ifu.dk/en/danida-sustainable-infrastructure-finance-en/> Accessed 22 Apr. 2021.
- [42] “Danish SDG Investment Fund” *Investment Fund for Developing Countries* <https://www.ifu.dk/en/danish-sdg-investment-fund-2/> Accessed 22 Apr. 2021.



- [43] Đajić, Nenad, and M. Mesarović. "LONG TERM OUTLOOK OF ENERGY SECTOR IN SERBIA." *17. FORUM: EUROPA, HRVATSKA I REGIJA 2030. GODINE 17th FORUM: EUROPE, REGION AND CROATIA IN*. Vol. 2030. 2012.
- [44] "Energy Sector Serbia" *Serbia Energy* <https://serbia-energy.eu/energy-sector-serbia/> Accessed 4 May 2021.
- [45] "Greenhouse Gas Emissions in Serbia" *USAID*, 2017 [https://www.climatelinks.org/sites/default/files/asset/document/2017\\_GHG%20Emissions%20Factsheet%20Serbia.pdf](https://www.climatelinks.org/sites/default/files/asset/document/2017_GHG%20Emissions%20Factsheet%20Serbia.pdf) Accessed 4 May 2021.
- [46] "Energetski sektor" *Foreign Investors Council*, 2020 <https://fic.org.rs/wp-content/uploads/2020/11/08-2-Energetski-sektor.pdf> Accessed 4 May 2021.
- [47] "Serbia's Renewable Energy Commitments" Lewis, Miles, *European Policy Centre* <https://cep.org.rs/en/blogs/serbias-renewable-energy-commitments/> Accessed 4 May 2021.
- [48] Stipic, S., et al. "Potentials of renewable energy sources in the Republic of Serbia with a detailed review of the exploitation of geothermal resources in the autonomous province of Vojvodina." *Sustainable Use of Geothermal Energy: Research into Injection and Water Treatment* (2012): 91-121.
- [49] Golusin, Mirjana, Zdravko Tesic, and Aleksandar Ostojic. "The analysis of the renewable energy production sector in Serbia." *Renewable and sustainable energy reviews* 14.5 (2010): 1477-1483.
- [50] Dragović, Njegoš M., Milovan D. Vuković, and Dejan T. Riznić. "Potentials and prospects for implementation of renewable energy sources in Serbia." *Thermal Science* 23.5 Part B (2019): 2895-2907.
- [51] "National Renewable Energy Action Plan of the Republic of Serbia" *Ministry of Energy, Development and Environmental Protection*, 2013 [https://www.mre.gov.rs/sites/default/files/2021/03/national\\_renewable\\_energy\\_action\\_plan\\_of\\_the\\_republic\\_of\\_serbia\\_28\\_june\\_2013.pdf](https://www.mre.gov.rs/sites/default/files/2021/03/national_renewable_energy_action_plan_of_the_republic_of_serbia_28_june_2013.pdf) Accessed 4 May 2021.
- [52] "Obnovljivi izvori energije" *Energetski portal* <https://www.energetskiportal.rs/obnovljivi-izvori-energije/> Accessed 4 May 2021.

- [53] “Serbia to double share of renewable energy, reach 40% by 2040 – minister” *Balkan Green Energy News*, 2021 <https://balkangreenenergynews.com/serbia-to-double-share-of-renewable-energy-reach-40-by-2040-minister/> Accessed 9 May 2021.
- [54] “The energy sector in Serbia” *Bankwatch Network* <https://bankwatch.org/beyond-coal/the-energy-sector-in-serbia> Accessed 5 May 2021.
- [55] “Serbia profile” *Odyssee-Mure* <https://www.odyssee-mure.eu/publications/efficiency-trends-policies-profiles/serbia.html#:~:text=According%20to%20EU%20obligations%20Republic.by%20Government%20in%20late%202016> Accessed 4 May 2021.
- [56] Stošić, Ivan, Ivana Domazet, and Hasan Hanić. "Effects of privatization and restructuring on manufacturing industry: the evidence from Serbia." *Metallurgia internațional* 18.7 (2013): 77-82.
- [57] “Resource efficiency and circular economy in Europe – even more from less. An overview of policies, approaches and targets of Serbia in 2018” *ETC/WMGE*, European Environment Agency, 2018 [https://www.eionet.europa.eu/etc/etc-wmge/products/b-country-profile-serbia\\_finalised.pdf](https://www.eionet.europa.eu/etc/etc-wmge/products/b-country-profile-serbia_finalised.pdf) Accessed 5 May 2021.
- [58] “Roadmap for circular economy in Serbia” *Ministry of Environmental Protection, Republic of Serbia*, 2020 <https://www.rs.undp.org/content/serbia/en/home/library/mdg/roadmap-for-circular-economy-in-serbia.html> Accessed 5 May 2021.
- [59] “Društveno odgovorno poslovanje za sve” *Unija poslodavaca Srbije*, 2015 <https://www.poslodavci.rs/wp-content/uploads/2015/11/studija-o-dopu-u-srbiji.pdf> Accessed 5 May 2021.
- [60] Minović, Jelena, and Vlastimir Vuković. "Analysis of the Serbian Capital Market." *Economic Analysis* 46.1-2 (2013): 1-11.
- [61] “EBRD invests record EUR516 million in Serbia in 2019” Vljajcic, Bojana. *European Bank for Reconstruction and Development* <https://www.ebrd.com/news/2020/ebrd-invests-record-516-million-in-serbia-in-2019.html> Accessed 6 May 2021.
- [62] Sergi, Bruno S., et al. "Public–Private Partnerships as a Mechanism of Financing Sustainable Development." *Financing*

*Sustainable Development*. Palgrave Macmillan, Cham, 2019. 313-339.

[63] “EBRD and the Green Economy Transition: a strategy for sustainable investments in Serbia” *Balkan Green Energy News*, 2017 <https://balkangreenenergynews.com/green-economy-transition-in-serbia/> Accessed 6 May 2021.

[64] “Finansiranje projekata” *Green Energy* <http://zelenaenergija.pks.rs/ZelenaEnergija.aspx?id=25&p=7&> Accessed 3 May 2021.

[65] “Demokratija pred izazovom- kako javnost učestvuje u stvaranju politike životne sredine” *Beogradska otvorena škola*, 2014 [https://www.bos.rs/du/uploaded/PRINT\\_Consensus.pdf](https://www.bos.rs/du/uploaded/PRINT_Consensus.pdf) Accessed 10 May 2021.

# ТРАНЗИЦИЈА КА ОДРЖИВОЈ ЕКОНОМИЈЕ У СРБИЈИ – ЛЕКЦИЈЕ ИЗ ДАНСКЕ

*Илија Рајаковић<sup>14</sup>*

## *Резиме*

*Одрживи развој представља једну од кључних тачака на дневном реду влада широм света. Паралелно са тим, усвојени су бројни важни акти о одрживом развоју како на међународном тако и на националном нивоу, који прокламују амбициозне циљеве за изградњу привреде без фосилних горива, смањење емисије гасова стаклене баште и заштиту животне средине. Међутим, неке земље, посебно скандинавски регион, значајно предњаче када је у питању испуњавање циљева одрживог развоја, па су стога користан пример за друге земље. С друге стране, Србија, земља југоисточне Европе у развоју која жели да постане чланица ЕУ, још увек је у раној фази транзиције ка зеленијој економији. Стога је у овој студији спроведена компаративна анализа између Србије и Данске у области производње чисте енергије, одрживе производње и улагања у зелену технологију, како би се извукле неке корисне лекције које се могу применити на Србију. Резултати показују да је, за разлику од Србије, у Данској спроведено шире укључивање различитих група заинтересованих страна, чиме је обезбеђена децентрализација и демократизација целог процеса. Управо у овим областима могу се наћи тачке за даља побољшања у Србији, која се односе на ширу политичку дебату и укључивање заинтересованих страна, регулаторне промене, децентрализацију енергетског сектора и шире укључивање финансијских институција.*

*Кључне речи: одрживи развој, одржива економија, обновљива енергија, оптимизована производња, одрживе финансије, циљеви одрживог развоја УН.*

Datum prijema / Date of arrival: 24.08.2021.

Datum prihvatanja / Accepted date: 11.10.2021.

---

<sup>14</sup> Student Doktorskih studija Univerzitet Singidunum Beograd, R. Srbija e-mail: ilijarajakovic@yahoo.com

# MENADŽMENT I ORGANIZACIJA TIMSKOG RADA U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA

*Jelena Avakumović<sup>15</sup>, Ljubomir Obradović<sup>16</sup>, Goran Božić<sup>17</sup>*

Прегледни рад

doi: 10.5937/OdrRaz2102069A

УДК: 005.551

502.131.1

## **Rezime**

*Rešavanje većeg broja hijerarhijski složenih višedimenzionalnih problema u preduzeću, koji po svojim osnovnim obeležjima predstavlja projektnu delatnost, zahtevaju angažovanje efikasnog radnog tima sa velikim ovlašćenjima i odgovornostima rukovodioca tima i angažovanje spoljnih konsultanata. Složenost problema, veličina i tehnologija diktiraju upotrebu grupe - tima, bez obzira na našu volju. Male grupe danas postaju glavno sredstvo za rešavanje problema. Problem se svodi na traženje odgovora na pitanje kako upotrebiti grupu, a ne na pitanje da li upotrebiti grupu. Radi toga je neophodno da se sagleda: kako grupi omogućiti efikasnost delovanja i kako grupu za rešavanje problema uskladiti sa hijerarhijskom strukturom organizacije.*

**Ključne reči:** menadžment, organizacija, timski rad.

## **Uvod**

Koncepcija timskog rada naglasak stavlja prvenstveno na konačan cilj a sastav tima mora da bude takav da je sam po sebi dovoljan za realizaciju zadatka.

Osnovni razlozi za formiranje timova kao specifične privremene organizacije po zadatku jesu: složenost, interdisciplinarnost i

---

<sup>15</sup> vanr. prof. Jelena Avakumović, Fakultet za menadžmet, Njegoševa 1a, 21205 Sremski karlovc, email: jelena.avakumovic@famns.edu.rs

<sup>16</sup> M.A. Ljubomir Obradović, Generalštab Vojske Srbije, Odeljenje za finansije, Neznanog junaka 38, Beograd, R. Srbija, email: ljuba.obradovic@yahoo.com

<sup>17</sup> Goran Božić, Uprava za vojno zdravstvo, Ministarstvo odbrane, Crnotravska 17, Beograd, R. Srbija

jedinstvenost problema u realnom sistemu(Živković, 2019) koji zahtevaju svestrano, celovito, kreativno i brzo rešavanje i teškoće u rešavanju problema koji pripadaju graničnim oblastima(Vujić i dr., 2019). Stanje stručnih kadrova i zahtevi prakse za racionalnijim i ekonomičnijim rešavanjem problema i objedinjavanje različitih ljudskih znanja oličenih u ljudima moguće je jedino grupnim radom.

Postojeća stalna struktura u postojećim organizacijama nije u stanju da samostalno i kvalitetno rešava složene netipične probleme i realizuje programe koji zahtevaju interdisciplinarni rad. Nepostojanje dovoljno izražene odgovornosti u stručnim organima za ukupne prihode (dobiti) i rashode (gubici) pri rešavanju interdisciplinarnih zadataka (projekta)(Stanković & Milenković, 2018). Stručna organi u stalnoj organizaciji su sujetni na svoja ovlašćenja, bore se da ih očuvaju i još više razvijaju svoje pozicije te im je manje stalo do rada na ostvarivanju zajedničkog projekta i cilja. Stručni organi se uglavnom bave zadacima repetitivnog karaktera, neelastični su i nedovoljno odgovorni za vantipske zadatke(Petrović & Živković, 2017). Između stručnih organa gubi se celovita perspektiva projekta što se negativno odražava na uspeh projekta u celini. Potreba za brzim donošenjem odluka i višestruka zavisnost kod složenih interdisciplinarnih problema u realnom sistemu su izraženi. Složena tehnologija i organizacija procesa kojom ne može ovladati pojedinac i velika dinamičnost u razvoju organizacije stvara veliki jaz upravljanja(Staletović i dr., 2021). Ograničenost klasične (birokratske) organizacije koja se manifestuje u tome da postojeće birokratske strukture, sa podeljenim, ali nedovoljno precizno definisanim resorskim nadležnostima, se pokazale nedovoljno sposobnim da odgovore efikasno i efektivno na radikalne promene u okolini.

### **Pojam i suština timskog rada**

Još uvek u teoriji i praksi ne postoje jedinstveni kriterijumi pomoću kojih bi definisali timski rad. Timski rad se može definisati kao oblik rada usmeren na zajedničkom rešavanju složenih problema od strane većeg broja stručnjaka različitih specijalnosti(Projović & Kolev, 2017). Iako organizaciono neobičan, timski rad predstavlja značajan, uspešan i specifičan način rada u rešavanju određenih zadataka (problema).

Timski rad se danas najviše primenjuje u oblasti naučnoistraživačkog i razvojnog rada. Gotovo da i ne postoje nedoumice u pogledu neophodnosti primene timskog rada kada je u pitanju angažovanje stručnjaka iz raznih naučnih oblasti pri zajedničkom radu pri iznalaženju određenih rešenja. Ovome doprinosi stalno širenje i produbljivanje naučnih saznanja o povezanosti i međusobnoj uslovljenosti pojava i procesa i prirode njihovih unutrašnjih veza i odnosa(Mihajlović i dr., 2018).

Timski metod u radu komandi ne narušava princip jednostarešinstva i subordinacije, već obezbeđuje jednovremen i svestran prilaz u iznalaženju optimalnog rešenja nekog problema.

Danas, skoro u svim sferama ljudske delatnosti, sve manje je prisutna stalnost. Nasuprot tome, nalazimo prolaznost - visoku pokretljivost između organizacija i reorganizacije bez kraja, tako da je prisutno stalno fomriranje i rasformiranje radnih timova sa sve većom frekvencijom nailaska problema. Timski rad je korisan kada treba ostvariti nerutinske zadatke, dakle tamo gde je najvažnije naći optimalno rešenje(Sundać & Fatur, 2004).

Timski rad je takav, metod rada kada složene probleme zajedno rešava veći broj stručnjaka različitih specijalnsoti. Timski rad se ne vezuje samo za rukovođenje već i za sve druge oblasti rada(Pavlović i dr., 2021).

Po pravilu, zadatak koji treba timski rešiti zadire u nekoliko sektora, resora ili disciplina, i u načelu je složen i treba ga celovito rešavati. To zahteva zajednički rad većeg broja stručnjaka koji uključivanjem u stvaralački rad imaju veće kapacitete nego pojedinci. Timska organizacija rada ne samo da je potrebna, već je nužnost za rešavanje problema složene prirode(Stanojević, 2020). Problemi čije rešavanje prevazilazi mogućnosti pojedinaca i organizacionih celina jedino se i mogu rešiti timskim metodom rada. Ukratko, tim rešava zadatke (probleme) koji su u kompetenciji različitih organizacijskih jedinica, sektora ili organa, ali bi njihovo parcijalno rešavanje bilo neefikasno i teško ostvarljivo. Suština timskog metoda rada se ne može izraziti ako se ne prikažu osnovne karakteristike tima i timskog rada.

## Osnovne karakteristike timskog rada

Timski rad je oblik grupnog rada. Predstavlja istovremeno, na jednom mestu, zajedničko rešavanje kompleksnih, jedinstvenih i neponovljivih (ili retko ponovljivih) problema (tzv. problema projektne prirode) od strane više ljudi posebno odabranih, koji su stručni za različite oblasti i aspekte rešavanog problema, pri čemu se između angažovanog ljudstva uspostavljaju specifični međuljudski odnosi a pri rešavanju problema primenjuje specifičan način i organizacija rada(Stevanović & Lojić, 2011).

Timski rad podrazumeva zajednički rad (a ne izolovan), permanentno informisanje o rezultatima, svrsishodno stvaralačku konfrontaciju stavova i stalno konsultovanje. Zasniva se na saradnji i međusobnom neposrednom komuniciranju i informisanju, bez davanja primata ideja i bez osporavanja autorstva za ideje njihovim nosiocima. Timski rad ne priznaje argumente i prioritete sile (i "autoriteta") već silu argumenata(Škorić, 2020; Nabih et al., 2016). Timski rad podrazumeva integraciju nastojanja, znanja i učinaka svih članova tima radi maksimalnog ostavarenja sinergističkog efekta. Stavovi tima se formiraju konsenzusom a ne preglasavanjem. Timski rad ne dopušta jaku hijerarhiju i krute odnose(Berber i dr., 2019).

Osnovni cilj timskog rada jeste izvući, iz članova tima pojedinačno i iz tima kao celine, što više kvalitetnog znanja za rešavanje problema - izvršavanje zadatka i primenom tog znanja što efikasnije i efektivnije rešiti problem - izvršiti zadatak(Mayer et al., 2016).

Izbor rukovodioca tima i članova tima je vrlo važna i nužna ali nedovoljna pretpostavka za uspešan rad tima(Paunović & Radonjić, 2018). Neophodno je i uspostaviti kvalitetnu organizaciju rada i organizacionu klimu u kojoj će doći do izražaja ukupni radni potencijal svih članova tima na rešavanju problema i uvećanje ovog potencijala usled dejstva sinergističkog efekta.

Organizacija posla u grupi (timu) mora biti tako osmišljena da potrebe pojedinaca i grupe budu zadovoljene i da ljudi dobijaju satisfakciju iz samog rada.

Da bi članovi tima efikasno izvršavali zadatke moraju biti ispunjeni određeni preduslovi(Fapohunda, 2013):



- prihvatanje ciljeva, od strane članova tima, koje treba slediti;
- izbor adekvatnog načina odnosno stila rukovođenja (demokratski) i
- postojanje određenog sistema stimulacije odnosno priznanja i nagrada za rad, koji su unapred poznati članovima tima.

Članovi tima moraju biti zastupljeni i u pripremi i u donošenju odluka o radu tima. Oni moraju biti poznavaooci svoje uloge i odgovornosti i imati široko razumevanje koje je iznad tehničkih potreba ostalih članova organizacije jer su oni animatori i protagonisti novih načina rada i stremljenja u organizaciji.

Timski rad odlikuju sledeća obeležja(Dabke, 2016):

- zasniva se na saradnji i stalnom, svestranom i celovitom međusobnom dvosmernom informisanju, konfrontaciji stavova, saradnji i konsultacijama;
- svaka ideja, aspekt ili deo zadatka - problema je predmet zdrave kritike, otvorene i konstruktivne rasprave;
- argument sile i moći se ne koriste već sila i moć argumenata;
- uticaj statusne pozicije (čin, položaj, zvanje..) pojedinih članova tima, na rad tima, je stvaranjem povoljne organizacione klime sveden na najmanju meru;
- mišljenje i stavovi svakog pojedinca se saopštavaju javno a nekad se o nekim pitanjima treba izjašnjavati i tajno;
- stalna kvalitetna komunikacija između članova tima, pri čemu se obezbeđuje da komunicira svako sa svakim;
- svaki član tima ima uvid u rezultate rada ostalih članova tima;
- u radu se koriste sve vrste diskusija: dirigovana, ping - pong i bilijar diskusija;
- članovi tima se ne prekidaju u diskusiji;
- pojedinačni rezultati rada i ideje se ne prisvajaju od strane rukovodioca tima;
- sprečava se da mišljenja većine ugrožavaju retka i originalna

rešenja darovitih pojedinaca;

- omogućava se da svaki član tima što preciznije i uverljivije iznese svoju ideju i svoje rešenje a njihova finalna formulacija je argumentovana, kratka, razumljiva, precizna i zapisana;
- svestrano i celovito rešavanje problema, kreativnost u radu, aktivan odnos prema rešavanju problema i elastičnost u funkcionisanju tima;
- osnovu za dolaženje do rešenja (odluka) čine definisani cilj, kriterijumi i zadana ograničenja;
- problemi se analiziraju celovito, sveobuhvatno i po dubini;
- iznalazi se više varijanti rešenja problema a zatim bira najbolja među njima;
- parcijalna rešenja se razmatraju sa aspekta celovitog rešenja i aspekta krajnjeg cilja;
- sve pretpostavke (što veći broj) se obrazlažu, diskutuju i po mogućnosti kasnije proveravaju;
- težinu predloga članova tima određuju argumenti koji ga potkrepljuju;
- stavovi tima se formiraju konsenzusom a ne preglasavanjem;
- timski rad ne dopušta jaku hijerarhiju i krute odnose.
- međusobni odnosi između članova tima, računajući i rukovodioca tima su otvoreni, puni poverenja, međusobnog uvažavanja, isključena je sebičnost i neiskrenost.

Za pravilno postavljanje timske organizacije rada neophodno je: kvalitetno definisati problem koji tim treba da rešava; shvatiti zadatak; raščlaniti zadatak; iznaći vrstu, količinu i kvalitet potrebnog znanja za rešavanje problema; obezbediti (predvideti) potrebno ljudstvo, materijalne, finansijske, prostorne, informacione i vremenske resurse za rešavanje problema; odabrati ljude za rešavanje problema; odrediti (postaviti) organizacionu strukturu i definisati odnose između elemenata organizacione strukture; odrediti način rada i komuniciranja;

svakom članu tima dati konkretan zadatak i obezbediti uvid rukovodioca nad radom tima(Hair et al., 2019).

### **Primena timskog rada u rešavanju problema održivog razvoja**

Preduzeća se u svaremenim uslovima poslovanja suočavaju sa povećanim zahtevima za poštovanjem najrazličitijih propisa iz oblasti zaštite životne sredine. S tim u vezi i pitanje održivog razvoja postaje dominantno za sve poslovne subjekte(Škorić, 2019). Korišćenje timske organizacije pomaže u sagledavanju i rešavanju ovakvog višedimenzionalnog problema. Osnovne prednosti primene timskog rada pri rešavanju ovakvih problema sledeće:

- grupno rešavanje problema dovodi do rađanja novih i radikalnih ideja;
- bolje razumevanje problema, celovito sagledavanje, jedinstveno shvatanje problema i njegovog rešenja;
- velika izmena ideja i iskustava između članova tima;
- velika koncentracija raznih znanja, umeća i sposobnosti potrebnih za rešavanje složenih problema;
- više ljudi omogućuje obuhvat veće celine i veću sintezu;
- brže i kvalitetnije razjašnjavanje složenih problema i situacija;
- kvalitetnije odlučivanje;
- brže reagovanje na neočekivane situacije;
- bolje komuniciranje;
- bolja kontrola kritičnih problema i procesa;
- smanjenje gubitaka svih vrsta (resursi, vreme, cena, kvalitet);
- povećanje efektivnosti rukovodilaca i stručnih organa;
- olakšana decentralizacija procesa odlučivanja;
- bolje povezivanje planiranja i kontrole zadataka, a samim tim i upravljanje;

- podstiče se potreba boljeg i skladnijeg povezivanja akciono usmerenih informacija;
- razvija se skladnija i elastičnija povezanost između različitih subjekata radi boljeg korištenja informacija;
- stvaraju se uslovi za bolje korištenje ljudskog potencijala;
- poboljšava se efikasnost prikupljanja i korištenja relevantnih informacija;
- jača se koordinacija rada između delova organizacije kroz zajednički rad na rešavanju problema;
- utiče se na poboljšanje motivacije i radnog morala izvršilaca i njihovo usmeravanje prema značajnijim i složenijim zadacima;
- podstiče se razvoj i osposobljavanje pojedinih rukovodilaca kroz dobijanje većih odgovornosti u toku rada u timu;
- stvara se pozitivan obrazovni i stvaralački uticaj na učestvovanje što većeg broja članova organizacije u postavljanju ciljeva, razvoju sistema, definisanju programa i u procesu odlučivanja o problemima koji se rešavaju;
- omogućuje se doprinos svakog člana tima kvalitetu rada tima kao celine i celine svakom članu tima odnosno svakom segmentu rešavanja problema;
- brže dolaženje do veće količine informacija i znanja potrebnih za rešavanje složenih problema;
- smanjuju se i izbegavaju neodređenosti, neizvesnosti, privid i nedorečenost u rešavanju problema;
- čvršća integracija znanja u procesu rešavanja problema, nasuprot sistemu rasutog znanja u uslovima podeljenog rada;
- timskim radom se prekrivaju međuprostori - granična područja u rešavanju problema sa različitih aspekata;
- bolje iskorištavanje specijalističkih i opštih znanja;
- bolje ispoljavanje svojstava sinergističkog efekta pri rešavanju problema;

- timskim radom članovi tima brzo uče i povećavaju fond opštih i specijalističkih znanja;
- podstiče se inicijativa i kreativnost u rešavanju problema;
- brže dolaženje do rešenja i veći kvalitet rešenja;
- podstiče se stručno usavršavanje potencijalnih članova tima kako bi uvek bili spremni da se uključe u rad tima;
- bolje iskorišćenje raspoložive informatičke, birotehničke i komunikacione opreme i eksperata;
- omogućava bolje korišćenje - primenu kolektivne pameti zbog ispoljavanja svojstava sinergističkog efekta pri rešavanju problema.

U timskom radu deluju i faktori koji, više nego u sektorskom (podeljenom) radu, otežavaju nalaženje najboljeg rešenja. Pre svega, takav faktor je pritisak tima ka uniformnosti. Zbog te tendencije, tim guši pokušaje da se iznesu nova i drugačija rešenja od onih koje zastupa većina. Tim često ometa i otežava prihvatanje originalnih rešenja. Insistira na striktnom i logičnom obrazloženju iznetih predloga, pa i najuspešnija i najoriginalnija rešenja odbija kad se ne umeju odbraniti (Pulić, 2004).

Tako se talentovani pojedinci, koji predlažu originalna rešenja ili ih nameravaju predložiti, osećaju nesigurnim i povlače se. Zato se svi zadaci u timu uvek ne rešavaju uspešnije nego podeljeno.

### **Zaključak**

I pored potrebe za postojanjem individualnog rešavanja problema smatra se da je prošlo vreme individualnih prodora u složenu i nepoznatu stvarnost.

Složenost i interdiscipliniranost planiranja u preduzećima, sve strožiji zahtevi koji se postavljaju pred organizaciona rešenja, potrebe prakse, zahtevi vremena i savremeni trendovi u oblasti organizacionih nauka i menadžmenta, nameću primenu timskog rada kao nezaobilaznog organizacionog oblika i načina za rešavanje složenih problema.

Pored angažovanja vlastitih kadrova za timsko rešavanje problema u sistemu odbrane neophodno je, kod rešavanja problema od većeg značaja za sistem, angažovati i spoljne konsultante.

Poznavanje teorijskih osnova timskog rada je potrebno svakom planeru i donosiocu odluka, posebno u sistemu odbrane, zbog kompleksnosti i značaja zadataka koji se izvršavaju i velikih resursa koji se angažuju i troše.

Da bi se stvorila povoljna organizaciona kultura i klima koja će da "podstiču" primenu timskog rada i timske atmosfere pri rešavanju složenih problema, neophodno je dugo i istrajno raditi na prepoznavanju i razvoju rukovodioca radnih timova, insistirati na primeni raznih oblika grupnog rada pri rešavanju složenih problema i sistemski raditi na planskom obučavanju i znavljanju kadrova koji se angažuju kao članovi i rukovodioci interdisciplinarnih timova.

### Literatura

1. Berber, N., Slavić, A., Miletić, S., Simonović, Z., & Aleksić, M. (2019). A Survey on Relationship between Leadership Styles and Leadership Outcomes in the Banking Sector in Serbia. *Acta Polytechnica Hungarica*, 16(7), 167-184
2. Dabke, D. (2016). Impact of leader's emotional intelligence and transformational behavior on perceived leadership effectiveness: A multiple source view. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 27-40.
3. Fapohunda, T.M. (2013). Towards effective team building in the workplace. *International Journal of Education and Research*, 1(4), 1-12
4. Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
5. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290-300.
6. Mihajlović, M, Stanojević, P., Tešić, A. (2018). Menadžment znanja kao faktor povećanja efikasnosti organizacije. *Akcionarstvo*, 24(1), 5-14.

7. Nabih, Y., Metwally, A. H., & Nawar, Y. S. (2016). Emotional intelligence as a predictor of leadership effectiveness. *The Business & Management Review*, 7(5), 133-142.
8. Petrović, P., Živković, D. (2017) Permanentno učenje zaposlenih u hotelu i njihova zajednička vizija organizacije. *HiT menadžment - menadžment u hotelijerstvu i turizmu*, God. 5(1), str. 85-93
9. Pavlović, M. M., Popović, J., & Turnjanin, D. (2021). Razvoj malih i srednjih preduzeća u Srbiji. *Oditor*, 7(2), 47-64. <https://doi.org/10.5937/Oditor2102047P>
10. Paunović, M., Radonjić, A. (2018) Značaj komunikacije u savremenom poslovanju. *Megabiznis*, 2/1, str. 73-87
11. Projović, I., Kolev, D. (2017) Corporate communications in the development of business. *EMC Review*, 7(1), str. 71-92
12. Pulić, A. (2004). Intellectual Capital – does it create or destroy value. *Measuring Business Excellence*, 8(1), 62–68.
13. Sundać, D., Fatur, I. (2004). Intelektualni kapital – čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti i logističkog poduzeća. *Ekonomski pregled*, 55(1–2), Sveučilište u Rijeci.
14. Staletović, M., Kojić, N., Milačić, S., & Dajić, M. (2021). Važnost održivog upravljanja ljudskim resursima na primeru trgovinskih preduzeća u Kruševcu. *Oditor*, 7(2), 107-119. <https://doi.org/10.5937/Oditor2102107S>
15. Stanojević, P. (2020). Ponašanje i odluke potrošača. *Menadžment u sportu*, 11, 7-11
16. Stevanović, Z., Lojić, R. (2011) Upravljanje radnom efektivnošću zaposlenih. *Vojno delo*, 63(3), 380-396
17. Stanković, M., Milenković N. (2018). Obučavanje i usavršavanje zaposlenih putem elektronskog učenja. *Akcionarstvo*, 24(1), 15-30
18. Škorić, S. (2019). Kolektivna prava zaposlenih – stanje i perspektive. *Kultura polisa*, 16(40), 377-390
19. Škorić, J. (2020). Veza između održivog razvoja, ekopedagogije i inkluzivnog obrazovanja. *Kultura polisa*, 17(42), 583-594
20. Vujić, D., Novaković, S., Maksimović, M., & Karabašević, D. (2019). The role of the leader in empowering and supporting employees towards sustainable development. *Vojno delo*, 71(5), 117-125.
21. Živković A. (2019). Kvalitet upravljanja operativnim rizicima u finansijskim institucijama. *Akcionarstvo*, 25(1), 5-32

# MANAGEMENT AND ORGANIZATION OF TEAMWORK IN THE FUNCTION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

*Jelena Avakumović<sup>18</sup>, Ljubomir Obradović<sup>19</sup>, Goran Božić<sup>20</sup>*

## *Abstract*

*Solving a large number of hierarchically complex multidimensional problems in the company, which by its basic characteristics is a project activity, requires the engagement of an efficient work team with great powers and responsibilities of team leaders and the engagement of external consultants. The complexity of the problem, the size and the technology dictate the use of the group - the team, regardless of our will. Today, small groups are becoming the main means of solving problems. The problem comes down to looking for an answer to the question of how to use the group, not to the question of whether to use the group. Therefore, it is necessary to consider: how to enable the group to act efficiently and how to harmonize the problem-solving group with the hierarchical structure of the organization.*

**Keywords:** *management, organization, teamwork.*

Datum prijema / Date of arrival: 22.05.2021.

Datum prihvatanja / Accepted date: 11.7.2021.

---

<sup>18</sup> Associate Professor . Jelena Avakumović, Faculty of Management, Njegoševa 1a, 21205 Sremski karlovci, Republic of Serbia, email: jelena.avakumovic@famns.edu.rs

<sup>19</sup> M.A. Ljubomir Obradović General Staff of the Serbian Army, Department of Finance, Neznamog junaka 38, Belgrade, R. Serbia, email: ljuba.obradovic@yahoo.com

<sup>20</sup> Goran Božić, Military Health Administration, Ministry of Defense, Crnotravska 17, Belgrade, Republic of Serbia



## УПУТСТВО АУТОРИМА ЗА ПРИПРЕМУ РУКОПИСА

Достављени научни радови, након уредничке процене, улазе у процес рецензирања компетентних стручњака. Рецензентима није познат идентитет аутора, нити аутори добијају податке о рецензентима. На основу рецензија редакција доноси одлуку о објављивању, корекцији или одбијању рада. Аутори чији су радови одбијени и аутори којима се радови враћају на корекцију добијају на увид рецензије.

Часопис *Одрживи развој* публикује само раније необјављене научне и стручне радове из области миленијумских циљева развоја. Уколико чланак представља раније допуњен или измењен рад, аутори су дужни да доставе копију првог рада.

Изузетно се штампају критичка издања историјске, архивске, лексикографске, библиографске грађе и сл. као и ненаучна грађа која може бити од користи истраживачима.

Часопис *Одрживи развој* излази два пута годишње, рукописи се достављају електронском поштом током целе године на адресу уредништва [rosa.andzic@gmail.com](mailto:rosa.andzic@gmail.com) или [profdjordjevic@gmail.com](mailto:profdjordjevic@gmail.com).

### Основне информације о писму и обиму рада

**Писмо рукописа** на српском језику. Радови могу бити објављени на енглеском, или неком другом страном језику.

**Дужина и фонт рукописа** чланака је до 30 000 словних места (са белинама), не рачунајући фус-ноте. Фонт је Times New Roman 12. Фусноте се уносе величином слова Times New Roman 10 и не служе за цитирање. Величина странице је С5 са маргинама 2 cm са свих страна. Проред текста је 1,00. Наглашавања у тексту преносе се курзивом.

## Структура чланка

**Подаци о аутору или ауторки** стављају се на почетку рада, пишу се фонтом који се користи за главни текст рада, Times New Roman 12. Обухватају име и презиме аутора.

Након презимена, у фус-ноти се наводи афилијација аутора и подразумева установу у којој је аутор запослен као и електронска адреса аутора. Уколико је рад настао у оквиру одређеног пројекта, потребно је у фусноти, навести податке о броју пројекта, његовом руководиоцу и институцији која финансира пројекат.

**Наслов рада** треба да што прецизније упућује на садржај чланка и да олакшава индексирање и претраживање теме. Наслов се пише центрирано, великим словима.

**Апстракт (резиме)** мора да садржи уводна разматрања о истраживању, ранија запажања о проблему, примењене методе, јасне и концизне резултате и мишљење о утицајима и импликацијама открића. У апстракту се налазе само најважнији детаљи који су потребни за разумевање значаја чланка. Обим апстракта је од 150 до 200 речи, пише се на језику рада, српском и енглеском језику куризивом. Редакција обезбеђује превођење апстраката страних аутора на српски језик.

**Кључне речи** не треба да садрже речи из наслова рада већ суштинске речи које су извучене из садржаја рада. Треба написати до 10 кључних речи. Оне се на почетку рада наводе уз апстракт.

**На крају чланка** долази Литература (приликом навођења користи се *APA (American Psychological Association)* стил.

**На крају текста**, у доњем десном углу, редакција хронолошким редом наводи датуме пријема, одобрења и евентуалних исправки рада.

Рад може да садржи **поднаслове**. Они су увучени у пасус и нису писани великим словима, већ подебљани.

Текстови чланака имају **пасусе**. Параграфи не могу бити састављени од једне реченице.

**Нумерацију** страница, параграфа или подналова није потребно вршити.

**Додатни попратни материјали** (фотографије, документа, транскрипти, табеле, графикони, цртежи, схеме) пожељни су прилози и објављују се уз претходно достављене дозволе надлежних институција. На пример: слика бр. 1 и назив, у фусноти се наводи извор слике, табела бр. 3 и назив, испод табеле се наводи извор.

### **Начин цитирања**

Приликом навођења користи се **APA** (*American Psychological Association*) стил.

**Цитирање** се врши унутар текста садржи презиме аутора, годину објављивања рада, број странице са које је цитат преузет.

### **Листа референци**

Посебно се наводе извори и литература.

#### **Књиге и монографије:**

- једног аутора

Culler, J. (2007). *The Literary in Theory*. Stanford: Stanford University Press.

- више аутора

Ward, Geoffrey C., and Ken Burns. (2007). *The War: An Intimate History, 1941-1945*. New York: Knopf.

- књига објављена у електронској форми

Eckes, T. (2000). *The developmental social psychology of gender*. Доступно преко: <http://www.netlibrary.com>

### **Чланак у часопису или дневним новинама**

Референца треба да садржи презиме и име аутора, годину издања, наслов чланка, назив часописа (курзивом), волумен, број странице.

Naraway, D. (1988). Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. *Feminist Studies*, 14 (3), 575-599.

Stolić, A. (2001). Društveni identitet učiteljice u Srbiji 19. veka. *Godišnjak za društvenu istoriju*, Beograd, 3: 205-232.

Вулићевић, М. (2011). О вампирима с емпатијом. *Политика*. 26. октобар. стр. 14.

### **Зборници радова са научних скупова или конференција**

Singh, K., & Best, G. (2004). Film induced tourism: motivations of visitors to the Hobbiton movie set as featured in *The Lord of the Rings*. In *Proceedings of the 1st International Tourism and Media Conference, Melbourne* (98-111). Melbourne: Tourism Research Unit. Monash University.

### **Необјављене докторске дисертације, магистарске тезе или мастер радови**

Бокан, Ј. (2004). *Дискурс лика у српском реалистичком праву* (Необјављена докторска дисертација). Универзитет у Београду: Правни факултет.

### **Документ са интернета:**

[http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo\\_books\\_wood](http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo_books_wood)

## INSTRUCTIONS TO AUTHORS FOR PREPARING THE MANUSCRIPTS

The submitted scientific papers, after an editorial assessment, enter the process of reviewing competent experts. Reviewers do not know the identity of the author, nor do authors receive information about reviewers. On the basis of reviews, the editorial board makes a decision on publishing, correction or dismissal.

The Journal Sustainable Development publishes only previously unpublished scientific and professional papers in mileniums goals of development. If the article represents an earlier amended or modified work, the authors are obliged to submit a version of the first paper.

Critical editions of historical, archival, lexicographic, bibliographic material and the like are printed exceptionally. as well as non-scientific material that can be of use to researchers.

Sustainable Development Journal is published twice a year, manuscripts are sent by e-mail throughout the year to the editor's office [profdjordjevic@gmail.com](mailto:profdjordjevic@gmail.com) or [rosa.andzic@gmail.com](mailto:rosa.andzic@gmail.com).

### **Basic information about the letter and scope of work**

**Letter of manuscript** in Serbian. Papers may be published in English or some other foreign language.

**The length and font of manuscript** articles is up to 30,000 letters (with whites), not counting the fus-note. The font is Times New Roman 12. The footnotes are entered in Times New Roman 10 and are for quoting. The page size is C5 with margins of 2 cm from all sides. The text line is 1.00. Emphasis in text is translated by italics.

### **Structure of the article**

**The author or author's information** is placed at the beginning of the work, they are written with the font used for the main text, Times New Roman 12. They include the author's first and last name.

After the surname, the fus-note lists the author's affiliation and implies the institution in which the author is employed as well as the author's electronic address. If the work was created within a specific project, it

is necessary in the footnote to provide information on the number of the project, its manager and the institution that finances the project.

**The title of the article** should be as precise as possible to the content of the article and to facilitate indexing and search of the topic. The title is written in centimeters, in capital letters.

**The abstract** (summary) must contain preliminary research considerations, early observations of the problem, applied methods, clear and concise results and an opinion on the impacts and implications of the discovery. The abstract contains only the most important details needed to understand the meaning of the article. The volume of the abstract is from 150 to 200 words, it is written in the language of the work, Serbian and English language is *kurziviva*. The editorial staff provides translation of the abstracts of foreign authors into Serbian.

**Keywords** should not contain words from the title of work but essential words that are extracted from the content of the work. Up to 10 key words should be written. They are stated at the beginning of the work with the abstract.

At the end of the article comes **Literature** (the American Psychological Association style is used. At the end of the text, in the lower right corner, the editorial board lists the dates of receipt, approval and eventual corrections of work in chronological order. Work can contain subtitles. They are drawn in the paragraph and are not capitalized, but bold.

**The articles' articles have passages.** Paragraphs can not be composed of one sentence. The numbering of pages, paragraphs, or subheadings is not necessary. Additional accompanying materials (photographs, documents, transcripts, tables, charts, drawings, schemes) are desirable for attachments and are published with prior permission from the competent institutions. For example: picture no. 1 and the name, in the footnote, the source of the image, table no. 3 and the name, below the table is the source.

## **Method of citing**

When quoting, the APA (American Psychological Association) style is used. Citing is done within the text containing the author's surname, year of publishing the work, the number of the page from which the quote was taken.

## **Reference list**

Special sources and literature are given.

Books and monographs:

- one author

Culler, J. (2007). *The Literary in Theory*. Stanford: Stanford University Press.

- several authors

Ward, Geoffrey C., and Ken Burns. (2007). *The War: An Intimate History, 1941-1945*. New York: Knopf.

- a book published in electronic form

Eckes, T. (2000). *The developmental social psychology of gender*. Available through: <http://www.netlibrary.com>

Article in a newspaper or daily newspaper

The reference should include the surname and author's name, year of publication, title of the article, title of the magazine (*italics*), volume, page number.

Haraway, D. (1988). *Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective*. *Feminist Studies*, 14 (3): 575-599.

Stolić, A. (2001). *Social identity of a teacher in Serbia in the 19th century*. *Yearbook for Social History, Belgrade*, 3: 205-232.

Vulićević, M. (2011). *About vampires with empathy*. *Politics*. October 26. p. 14.

Proceedings from scientific meetings or conferences

Singh, K., & Best, G. (2004). *Movie induced tourism: Motivations of visitors to the Hobbiton movie set as featured in The Lord of the Rings*. In *Proceedings of the 1st International Tourism and Media Conference, Melbourne (98-111)*. Melbourne: Tourism Research Unit. Monash University.

Unpublished doctoral dissertations, master thesis or master papers  
Bokan, J. (2004). Discourse of the Person in Serbian Realistic Law  
(Unpublished Doctoral Dissertation). University of Belgrade: Faculty  
of Law.

Document from the Internet:

[http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo\\_  
books\\_wood](http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo_books_wood)



CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

502.131.1

**ОДРЖИВИ развој** / главни и одговорни уредник Драгомир  
Ђорђевић. - Vol. 1, бр. 1 (2019)- . - Београд : Центар за одрживи  
развој, 2019- (Београд : Шпринт). - 23 cm

Два пута годишње  
ISSN 2683-3654 = Одрживи развој  
COBISS.SR-ID -1