

УНИВЕРЗИТЕТ У ПРИШТИНИ СА ПРИВРЕМЕНИМ
СЕДИШТЕМ У КОСОВСКОЈ МИТРОВИЦИ ПРАВНИ
ФАКУЛТЕТ

**СПЕЦИЈАЛИЗАЦИЈА И УПРАВНИ ПРОЦЕСИ
У МОДЕРНИМ ЈАВНИМ УПРАВАМА**

(мастер рад)

Ментор

Проф. др Дејан Мирковић

Студент

Јована Живковић

Број индекса: 374/2023

Брање, 2025.

САДРЖАЈ

1. УВОД	4
2. ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ СПЕЦИЈАЛИЗАЦИЈЕ У ЈАВНИМ УПРАВАМА	7
2.1. Историјски развој концепта специјализације.....	7
2.2. Дефиниција и врсте специјализације у јавним управама.....	9
2.3. Улога специјализације у повећању ефикасности јавних управних тела.....	9
2.4. Специјализација у контексту реформи јавног сектора.....	10
2.5. Примери успешне примене специјализације.....	10
3. УПРАВНИ ПРОЦЕСИ У КОНТЕКСТУ МОДЕРНИЗАЦИЈЕ ЈАВНИХ УПРАВА	14
3.1. Основни појам и типови управних процеса.....	14
3.2. Модернизација управних процеса: дигитализација и е-управа.....	16
3.3. Однос између специјализације и модернизације управе.....	18
3.4. Утицај специјализације на транспарентност и одговорност јавних управа.....	21
3.5. Улога специјализованих тела у јавним реформама.....	23
4. КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА СПЕЦИЈАЛИЗОВАНИХ ЈАВНИХ УПРАВА ...	26
4.1. Специјализација јавних управа у Европској унији.....	26
4.2. Примери специјализованих јавних управа у Сједињеним Америчким Државама	28
4.3. Јапан и Аустралија: Специјализација као кључна компонента управе.....	31
4.4. Упоредна анализа са јавним управама у Србији.....	34
4.5. Најбоље праксе и модели специјализације који се могу применити у Србији.....	37
5. СПЕЦИЈАЛИЗАЦИЈА И ЕФИКАСНОСТ У УПРАВНИМ ПОСТУПЦИМА	40
5.1. Ефекти специјализације на ефикасност доношења одлука.....	40
5.2. Специјализација и скраћење трајања управних поступака.....	42
5.3. Улога специјализованих институција у решавању сложених правних питања.....	44

5.4. Примери из праксе: утицај специјализованих органа на брзину и квалитет решавања управних спорова	47
5.5. Корелација између специјализације и квалитета услуга јавне управе.....	49
6. ИЗАЗОВИ И ПЕРСПЕКТИВЕ УВОЂЕЊА СПЕЦИЈАЛИЗАЦИЈЕ	52
6.1. Организациони и финансијски изазови у процесу специјализације	52
6.2. Проблеми координације и комуникације између специјализованих и општих органа.....	53
6.3. Законодавне и регулаторне препреке за увођење специјализованих јавних тела	55
6.4. Улога људских ресурса: потреба за стручним кадром и континуираном едукацијом	56
6.5. Будућност специјализације у јавним управама: трендови и могуће реформе	57
7. ЗАКЉУЧАК	59
ЛИТЕРАТУРА.....	63

1. УВОД

Модернизација јавне управе представља један од најважнијих аспеката развоја савремених држава које теже ефикасности и одговорности у испуњавању својих функција и обавеза према грађанима. Услови у којима јавне управе данас функционишу значајно се разликују од оних у прошлости, што произлази из утицаја брзих технолошких промена, глобализације, као и све веће сложености друштвених и економских односа. Савремено доба обележено је великим очекивањима грађана у погледу брзог и ефикасног пружања услуга од стране јавних органа, а истовремено се поставља и питање већег степена транспарентности и одговорности јавних службеника. У таквом окружењу, јавне управе морају бити у стању да пруже услуге квалитетно, брзо и уз највећи ниво тачности, при чему се све више истиче потреба за применом специјализације као кључног механизма за постизање ових циљева.

Специјализација у јавним управама подразумева процес прилагођавања њихових структура и процеса, који омогућава стварање организационих јединица са тачно дефинисаним функцијама и надлежностима. На тај начин, свака јединица добија могућност да се усредреди на одређени спектар послова, чиме се повећава њена стручност и ефикасност у решавању конкретних проблема. У прошлости, јавне управе су у великој мери биле организоване тако да пружају широк спектар услуга унутар једног, мање специјализованог оквира, што је са временом довело до појаве неефикасности, дужих рокова обраде предмета и мањег степена тачности у спровођењу различитих управних активности. Специјализација у савременој јавној управи настоји да унапреди функционисање административних тела кроз успостављање структура које могу прецизније да одговоре на специфичне захтеве грађана и пословних субјеката.

Један од главних покретача специјализације јесте и све већа комплексност управних поступака који захтевају специфична знања и вештине, како би се избегли пропусти и грешке у раду јавних службеника. У том контексту, специјализација омогућава да се одређена питања обрађују од стране стручних тимова који поседују адекватно искуство и компетенције за обављање таквих задатака. Овај процес доприноси професионализацији јавних управа и њиховој способности да се суоче са изазовима које намеће савремени живот, као што су брз технолошки напредак, нови економски и

социјални изазови, али и све строжи стандарди одговорности и транспарентности у раду јавних органа. Промена у јавним управама се, у овом смислу, не односи само на увођење нових технологија, већ и на стварање културе посвећености и усмерености ка циљевима који су у интересу друштва у целини.

У условима када се грађани суочавају са све већом потребом за брзом и ефикасном комуникацијом са јавним органима, специјализовани приступ може значајно побољшати искуство корисника услуга јавне управе. Специјализоване јединице омогућавају да се сложени административни задаци завршавају брже и са мањом могућношћу грешке, чиме се истовремено постиже и већи степен задовољства код корисника услуга. Поред тога, специјализација може да допринесе и бољем коришћењу доступних ресурса у јавним управама, јер омогућава ефикасније распоређивање људских и материјалних капацитета на оне послове који захтевају специфичну експертизу и вештине. На тај начин, јавне управе постају способније да задовоље очекивања грађана и постигну оптималан ниво продуктивности, чак и у условима ограничених буџетских средстава.

Специјализација игра значајну улогу у процесу транспарентности и одговорности јавних управа, јер омогућава да јавност буде боље информисана о раду специјализованих јединица, што доприноси већем поверењу грађана у државне институције. Повећање транспарентности подразумева да се грађанима обезбеде информације о томе на који начин се одређени задаци обављају и ко је за њих одговоран, што доводи до смањења могућности злоупотребе и до већег степена правичности у процесима одлучивања. Специјализоване јединице, управо због свог фокуса и јасне дефиниције задатака, могу да обезбеде детаљнији увид у своје активности и резултате, чиме се доприноси већој одговорности појединаца и тимова унутар јавне управе. Уз све ове елементе, увођење специјализације у јавним управама може се посматрати и као важан корак ка дигиталној трансформацији, која је од кључног значаја за модернизацију савремених државних институција. Употреба дигиталних технологија омогућава специјализованим јединицама да функционишу брже и ефикасније, што омогућава грађанима лакши и бржи приступ информацијама и услугама. У том смислу, дигитализација управних процеса пружа подршку специјализацији, омогућавајући да се сложени задаци обављају са већим степеном прецизности и тачности, чиме се постиже уштеда времена и смањење трошкова за саму управу. Специјализација и дигитализација тако чине јединствен процес који се

међусобно надопуњује и води ка укупном унапређењу рада јавних управа. У завршници, специјализација није само инструмент који помаже јавним управама да се боље организују, већ и стратегија која омогућава да оне постану ближе потребама и очекивањима грађана. Специјализоване јединице стварају простор за већу стручност, бољу расподелу ресурса и оптималну организацију рада, што за резултат има и повећану ефикасност и бољи квалитет пружених услуга. Овај процес подразумева темељно разматрање свих аспеката функционисања јавних управа, укључујући њихову правну регулативу, структуру, али и кадровске капацитете, што чини основу за остварење значајних позитивних помака у правцу транспарентне, одговорне и ефикасне јавне управе. Специјализација представља део ширих реформи јавног сектора које су усмерене на стварање система који је не само одговоран и правичан, већ и који испуњава стандарде модерног друштва, пружајући услуге на начин који је у складу са најбољим светским праксама и потребама локалног становништва.

2. ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ СПЕЦИЈАЛИЗАЦИЈЕ У ЈАВНИМ УПРАВАМА

2.1. Историјски развој концепта специјализације

Концепт специјализације у јавним управама има своје корене у најранијим фазама организовања државних структура, када су постали видљиви први покушаји да се одређени задаци издвоје и доделе посебним појединцима или групама ради бољег обављања функција управе. У почетку, овакав приступ био је ограничен на најосновније задатке, попут прикупљања пореза и одржавања реда, док је већина других дужности спровођена централизовано и без већег степена специјализације. Развојем сложенијих облика друштвене организације, јављала се потреба за већом подељеношћу послова и задатака у управи, што је довело до формирања одређених административних тела која су била фокусирана на специфичне аспекте управних процеса, попут јавне безбедности, здравства и образовања.¹ Како је друштво напредовало, тако је и државна управа морала да одговори на нове изазове, што је водило ка постепеном усвајању специјализованих улога у циљу задовољења сложених потреба становништва.²

Током индустријске револуције и са растом националних држава у 19. и почетком 20. века, концепт специјализације у управи добија на значају, јер се јавила потреба за бољом организацијом административних процеса у светлу брзих друштвених и економских промена. Први значајни кораци ка модерној специјализацији били су видљиви у западноевропским земљама, нарочито у Француској и Великој Британији, које су формирале посебне државне службе за области као што су јавна здравствена служба, судство и транспорт. Ове промене означиле су нову фазу у еволуцији специјализације, јер су установљене институције које су се бавиле искључиво конкретним сегментима јавног живота и радиле у складу са специфичним процедурама и прописима који су били прилагођени тим областима. Оваква структура омогућавала је повећану ефикасност, смањивала појаву грешака и омогућавала лакше прилагођавање променама у правном и економском окружењу.

¹ Carlisle, H. (1976). Management: Concepts and Situations. SRA. стр. 112.

² Christensen, T. D., & Lægheid, СТР. (2001). New public management: The transformation of ideas and practice. Ashgate. стр. 56.

С временом, специјализација се све више укључивала у јавну управу и у другим земљама, а посебно је била подстакнута након Другог светског рата када је дошло до наглог раста државних институција и сложености њихових задатака. У послератном периоду, многе земље, посебно у Европи и Сједињеним Америчким Државама, усвојиле су нове моделе специјализације и организовале своје јавне управе у складу са овим концептом. Формиране су различите агенције и институције које су се бавиле специфичним областима, као што су социјална заштита, заштита животне средине, финансијска регулација и друге делатности које су захтевале високу стручност и прецизно познавање одређених питања. Овај развој представљао је један од основних чинилаца који је водио ка стварању модерне, ефикасне и уско профилисане државне управе.³

Специјализација у јавним управама убрзано је напредовала током друге половине 20. века и постала основна компонента државних реформи које су спровођене у циљу унапређења државног апарата и повећања ефикасности његовог рада. Овај тренд је посебно био изражен у време економских реформи и модернизације државног сектора у западним земљама, када су владе почеле да подстичу специјализацију као метод побољшања ефикасности и квалитета јавних услуга. Од тада, специјализација је постала уобичајена пракса у многим државама, а одређени модели специјализованих управних тела постали су стандард у јавном сектору.

У последњих неколико деценија, специјализација је у јавним управама добила додатну вредност у светлу пораста технолошких иновација и дигитализације, које су допринеле новим методама рада и побољшале административну продуктивност. С развојем информационих технологија, специјализована управна тела могу ефикасније да обављају своје функције уз примену софтверских решења и дигиталних платформи, што додатно олакшава њихову способност да одговоре на потребе грађана и пословног сектора. Такође, специјализација у овом периоду постаје и одговор на све сложеније друштвене и економске изазове с којима се јавне управе суочавају, јер омогућава ефикасније управљање ресурсима и стварање експертских тимова који се баве специфичним проблемима.

³ Лиљић, С., Марковић, М., Кунић, П., & Димитријевић, П. (1999). Управно право. Савремена Администрација. стр. 88.

2.2. Дефиниција и врсте специјализације у јавним управама

Специјализација у јавним управама може се дефинисати као процес формирања посебних организационих јединица или тела која имају специфичне задатке и надлежности у оквиру државне управе, при чему свака јединица или тело има одређену улогу у обављању јавних функција. Овај концепт подразумева јасно дефинисање и расподелу послова у складу са задацима и потребама одређених области, што омогућава ефикасније и стручније обављање функција државе. Специјализација се може јавити у различитим облицима, зависно од природе и обима задатака који се обављају, као и од организационе структуре конкретне јавне управе.⁴

Постоје различити облици специјализације у јавним управама, а један од најчешћих начина јесте вертикална специјализација, која подразумева расподелу задатака унутар хијерархијских нивоа администрације. У овом облику, јавна управа је организована тако да виши органи управљају и координирају рад нижих организационих јединица које обављају оперативне задатке. Овај модел омогућава да се комплексни задаци обављају на више нивоа, при чему сваки ниво има одређени обим надлежности и одговорности. Вертикална специјализација се често користи у јавним управама које обављају велики број различитих функција, јер омогућава бољу организацију и надзор над радом нижих тела и службеника.⁵

Поред вертикалне специјализације, присутна је и хоризонтална специјализација, која подразумева стварање различитих јединица које се баве конкретним, одвојеним областима у оквиру једног хијерархијског нивоа. Ова врста специјализације је веома значајна за јавне управе јер омогућава стварање тимова који се баве специфичним питањима, као што су здравство, образовање или заштита животне средине. Хоризонтална специјализација омогућава већу флексибилност и независност у раду специјализованих јединица, јер оне могу да делују у оквиру своје надлежности без потребе за сталним координацијама са другим органима у управи.

2.3. Улога специјализације у повећању ефикасности јавних управних тела

⁴ Chandler, A. (2000). *Comparative Public Administration*. Routledge. стр. 74.

⁵ Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford University Press. стр. 294.

Специјализација игра важну улогу у унапређењу ефикасности јавних управних тела, јер омогућава организацији да ефикасније управља ресурсима и обавља сложене задатке са мањим ризиком од грешака. Специјализована јединица, због свог фокуса на одређену област, може детаљније да проучи проблеме са којима се сусреће, што омогућава прецизније и брже одлучивање. На овај начин, специјализација омогућава да се ресурси управе боље искористе, чиме се смањују трошкови и смањује потреба за вишком административних капацитета.

Ефикасност управе се, такође, повећава кроз могућност дубљег разумевања специфичних питања која захтевају стручан и професионалан приступ. Специјализовани органи имају довољно времена и капацитета да се усредсреде на конкретне аспекте управних задатака, што доводи до убрзања процеса и смањења времена потребног за обраду предмета. Ово је нарочито важно у областима где јавна управа обавља комплексне и дуготрајне процесе, као што су здравствена заштита, финансије или правосуђе, јер омогућава краће време реакције и већи степен правичности у раду јавних тела.

2.4. Специјализација у контексту реформи јавног сектора

Специјализација у јавним управама је кључни елемент савремених реформи у јавном сектору, које имају за циљ повећање ефикасности и транспарентности државне администрације. Специјализација је настала као одговор на потребу за модернизацијом јавног сектора, који је све више оптерећен растућим захтевима грађана и пословног сектора. Кроз специјализацију, управне јединице постају способне да боље реагују на специфичне изазове, јер су организоване тако да обезбеде већу стручност и прецизност у обављању функција. Специјализација, у контексту реформе јавне управе, доприноси побољшању квалитета услуга, што је један од главних циљева јавног сектора данас.⁶

2.5. Примери успешне примене специјализације

⁶ Rosenbloom, D. H., O'Leary, R., & Chanin, J. (2017). Public administration and law. Routledge. стр. 189.

Примери успешне примене специјализације у јавним управама могу се видети у многим земљама које су прошле кроз процесе реформи јавне управе и постигле значајна побољшања у квалитету пружених услуга.

У многим земљама, посебно у развијеним државама Европе и Северне Америке, специјализација је омогућила успостављање ефикаснијих јавних служби које су способне да брже одговоре на потребе грађана и реше сложене задатке које захтевају висок ниво стручности. На пример, у Сједињеним Америчким Државама, специјализоване агенције као што су Агенција за заштиту животне средине и Федерална комисија за трговину успостављене су са циљем да се фокусирају на веома специфичне области, при чему свака агенција има одређену улогу у оквиру својих надлежности и задатака. Ове агенције функционишу са јасно дефинисаним мандатима и процедурама које омогућавају брже и прецизније спровођење закона и регулатива у својим областима, чиме доприносе и укупној ефикасности америчке државне управе.

У Европској унији, специјализација јавних управних тела одиграла је важну улогу у развоју јединственог административног простора који је у стању да обједини различите праксе и приступе у циљу ефикаснијег спровођења политика на нивоу целе уније. Земље чланице попут Немачке и Француске развиле су комплексне моделе специјализације који укључују и вертикалну и хоризонталну структуру јавне управе, при чему се свака јединица специјализује за одређену делатност. Овакав приступ омогућава јавним службама да уједине ресурсе и експертизу и да заједнички решавају проблеме који захтевају интеграцију на нивоу уније. У Немачкој, на пример, специјализоване службе за здравствену заштиту и безбедност на раду успешно спроводе сложене задатке који захтевају координацију са различитим секторима, што доприноси већем степену безбедности и квалитета пружених услуга.⁷

Јапан и Аустралија такође представљају примере успешне примене специјализације у јавним управама. У Јапану, специјализовани органи за саобраћајну безбедност и природне катастрофе играју кључну улогу у пружању заштите и сигурности грађанима, при чему је специјализација допринела бржем реаговању на хитне случајеве и смањењу ризика по јавну безбедност. Аустралија је, с друге стране, развила веома флексибилан и адаптиван модел специјализације који омогућава брзу реакцију на промене у економском и еколошком окружењу, што се показало као кључни фактор у

⁷ Jenkins, W. (1978). A Political and Organizational Perspective. Martin Robertson. стр. 45.

управљању природним ресурсима и заштити животне средине. Ови примери показују да специјализација омогућава ефикасније функционисање јавних управних тела, али и већи степен задовољства код грађана који имају користи од бржих и стручније спроведених услуга.

Специјализација у јавним управама показала је значајне резултате и у земљама у развоју, где је примена овог концепта помогла у унапређењу ефикасности и побољшању транспарентности у раду јавних служби. Примери успешне примене специјализације у овим државама обично се односе на секторе као што су образовање, здравство и финансије, где специјализована тела доприносе већој доступности и квалитету услуга. На пример, у неким афричким државама формирање специјализованих агенција за јавно здравље и превенцију болести допринело је бољој контроли епидемија и повећању ефикасности у пружању здравствених услуга. Ови примери указују на то да специјализација није само привилегија развијених држава, већ да може бити важан инструмент побољшања јавних услуга и у државама које имају ограничене ресурсе и мање развијен административни апарат.⁸

Поред држава, међународне организације и институције, као што су Светска здравствена организација и Организација за економску сарадњу и развој, такође су признале значај специјализације у јавним управама и активно подстичу њену примену у земљама које спроводе реформе јавног сектора. Ове организације често пружају техничку помоћ и обуку како би подстакле примену специјализованих приступа у управним телима, што помаже државама да усвоје најбоље праксе и прилагоде их својим потребама. Специјализација на овај начин постаје глобално признат концепт који има потенцијал да допринесе бољем функционисању јавних управа на међународном нивоу, чиме се ствара простор за успешније одговоре на глобалне изазове, као што су климатске промене, миграције и економске кризе.⁹

У Србији, специјализација јавне управе још увек је у развојној фази, али се постепено уводи кроз различите реформске програме који имају за циљ модернизацију државног

⁸ Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. стр. 11.

⁹ Милосављевић, Б. (2012). Реформа локалне самоуправе у Србији. Хрватска и компаративна јавна управа: часопис за теорију и праксу јавне управе, 12(3), 749-768. стр. 759.

сектора. Увођењем специјализованих јединица и тела, попут Агенције за борбу против корупције и Националне службе за запошљавање, држава настоји да побољша квалитет пружених услуга и повећа транспарентност у свом раду. Ови примери показују да специјализација има значајан потенцијал у развоју јавне управе и у Србији, јер омогућава ефикасније и транспарентније обављање управних функција и боље коришћење расположивих ресурса.¹⁰

¹⁰ Милосављевић, Б. (2012). Реформа локалне самоуправе у Србији. Хрватска и компаративна јавна управа: часопис за теорију и праксу јавне управе, 12(3), 749-768. стр. 759.

3. УПРАВНИ ПРОЦЕСИ У КОНТЕКСТУ МОДЕРНИЗАЦИЈЕ ЈАВНИХ УПРАВА

3.1. Основни појам и типови управних процеса

Управни процеси представљају кључни елемент функционисања јавне управе и обухватају низ активности које јавни органи спроводе ради обезбеђивања правичности, ефикасности и законитости у остваривању својих задатака и пружању услуга грађанима. Управни процеси могу се посматрати као специфичан низ корака који се примењују у обављању управних функција и решавању питања од јавног интереса. Њихова основна сврха јесте омогућавање ефикасног рада управних органа у складу са законским прописима, као и задовољење потреба и права грађана, правних лица и других субјеката који су у контакту са државом.¹¹ Управни процеси се често дефинишу као формализовани административни поступци који се одвијају у оквиру јавних управа и који омогућавају остваривање јавних интереса на начин који је организован, структуриран и усмерен ка постизању одређених циљева.

Управни процеси у основи подразумевају две главне компоненте: процесно-правне одредбе које регулишу начин на који се управни поступци одвијају, и материјалне одредбе које дефинишу садржај тих поступака и услове за њихово спровођење. Ови процеси су засновани на принципима јавног права, што значи да њихов примарни циљ није остварење профита или економске користи, већ пружање услуга грађанима, заштита јавног интереса и спровођење закона и прописа. Управни процеси такође подразумевају и одређену хијерархију и процедуре које су потребне да би се осигурало да свака акција јавне управе буде законита, транспарентна и ефикасна. Основни концепт ових процеса обухвата принципе правичности, одговорности, транспарентности и брзине у спровођењу одлука и акција које се односе на јавне послове и услуге.¹²

Типови управних процеса могу се разликовати у складу са природом и обимом надлежности одређеног органа, као и са врстом услуга или послова које одређени

¹¹ Jenkins, W. (1978). A Political and Organizational Perspective. Martin Robertson. стр. 91.

¹² European Commission. (2004). Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. Brussels. стр. 58.

орган обавља. Један од најчешћих типова управних процеса јесте регулаторни процес, који обухвата активности везане за доношење правила и прописа који регулишу поједине аспекте друштвеног живота. У овом контексту, регулаторни процеси су усмерени ка стварању јасних, обавезујућих норми које јавна управа користи за контролу и управљање појединим делатностима, као што су заштита животне средине, здравство, саобраћај и друго. Други тип управног процеса јесте оперативни процес, који обухвата активности које се односе на непосредно спровођење управних акција, као што су издавање дозвола, регистрација, инспекција и извршење. Оперативни процеси су важни јер представљају директну везу између јавне управе и грађана и омогућавају пружање конкретних услуга у складу са прописаним нормама и процедурама.¹³

Поред регулаторних и оперативних процеса, постоје и стратешки управни процеси који се односе на дугорочно планирање и креирање политика у оквиру јавне управе. Ови процеси су усмерени ка дефинисању и спровођењу стратешких циљева који имају за циљ побољшање квалитета живота грађана, економски развој и одржавање јавног реда и мира. Стратешки процеси се ослањају на анализу података, истраживање и процену потенцијалних последица одређених мера, чиме се омогућава доношење одлука које су засноване на релевантним и провереним информацијама. Стратешки управни процеси представљају основу за унапређење управе на дужи рок и обезбеђују да јавна управа има јасну визију и смернице које воде ка постизању оптималних резултата.

Поред ових основних типова, постоје и специфични управни процеси који се односе на решавање управних спорова, а који укључују различите активности усмерене ка решавању несугласица између грађана и јавне управе или између различитих јавних институција. Ови процеси су веома важни за обезбеђивање правичности и законитости у раду јавних управа, јер пружају могућност за исправљање грешака и омогућавају грађанима да остваре своја права у случају да сматрају да су ускраћени или неправедно третирани. Специфични управни процеси подразумевају и поступке жалби и жалбених комисија које испитују исправност одлука до којих је јавна управа дошла, чиме се обезбеђује додатни ниво контроле и одговорности у раду управних тела.¹⁴

¹³ Andre, R., & Schrefler, L. (2006). Public-Private Partnerships: National Experiences in the European Union. Centre for European Policy Studies. стр. 102.

¹⁴ Bolland, T., & Silbergh, D. (1996). Managing for Quality: The Impact of Quality Management Initiatives on Administrative Structure and Resource Management Processes in Public Sector Organizations. *International Review of Administrative Sciences*, 62(2), стр. 204.

Још један значајан тип управног процеса јесте финансијски процес, који се односи на управљање јавним средствима и расподелу буџетских ресурса. Финансијски управни процеси подразумевају планирање, извршење и контролу јавних финансија у складу са буџетским правилима и принципима одговорног управљања. Ови процеси су од посебног значаја за стабилност државних финансија, али и за пружање услуга од стране јавне управе. Добро осмишљени и ефикасно спроведени финансијски процеси омогућавају да се јавни ресурси користе на начин који доприноси одрживом развоју и побољшању услова живота становништва.

3.2. Модернизација управних процеса: дигитализација и е-управа

Модернизација управних процеса представља један од кључних аспеката развоја и реформе јавне управе, с обзиром на све веће захтеве друштва за брзом, ефикасном и транспарентном администрацијом која је способна да одговори на изазове савременог доба. У том контексту, дигитализација и концепт е-управе заузимају централно место у процесу модернизације, јер омогућавају јавним службама да унапреде свој рад, смање трошкове и убрзају процедуре, све у циљу побољшања квалитета услуга које се пружају грађанима и привреди. Дигитализација, као процес претварања традиционалних административних и документационих процедура у електронски облик, омогућава да управни процеси постану бржи, тачнији и доступнији, што директно доприноси повећању задовољства корисника услуга и смањењу административних трошкова.

Е-управа представља шири концепт који обухвата не само дигитализацију докумената, већ и стварање читавог система електронске комуникације између јавних институција и грађана, као и унутар самих институција. Е-управа подразумева примену информационих и комуникационих технологија у свим аспектима рада јавних управа, укључујући подношење захтева, издавање дозвола, управљање јавним ресурсима и многе друге процедуре које су традиционално захтевале физичко присуство и знатне временске ресурсе.¹⁵ Овај концепт омогућава трансформацију јавних услуга у потпуно дигитални облик, где грађани могу обавити већину административних послова путем интернета, без потребе за доласком у службене просторије. На тај начин, е-управа

¹⁵ Cayer, J. (1980). *Managing Human Resources: An Introduction to Public Personnel Administration*. St. Martin's, стр. 183.

значајно доприноси ефикасности јавне управе, смањујући време потребно за обраду захтева и омогућавајући бољи преглед и контролу над поступцима који се спровode.

Дигитализација управних процеса омогућава јачање транспарентности рада јавних институција, јер омогућава грађанима и привреди лакши приступ информацијама о поступцима, процедурама и резултатима рада различитих служби. Увођењем дигиталних платформи и база података, грађани имају могућност да у било ком тренутку провере статус својих захтева, приступе електронским верзијама докумената или добију информације о роковима и условима за одређене управне поступке. Овај степен транспарентности омогућава и већу контролу над радом јавних службеника, јер постоји запис сваке акције и одлуке, што смањује могућност корупције и злоупотребе положаја. Такође, транспарентност коју е-управа доноси доприноси стварању поверења грађана у јавне институције, јер имају осећај да је систем отворен и одговоран према њима, чиме се јача и легитимитет саме управе.¹⁶

Једна од главних предности дигитализације управних процеса и е-управе је и у могућности аутоматизације појединих процедура, што омогућава да се одређени задаци обављају без потребе за људским надзором, чиме се значајно убрзавају и смањују трошкови пружања услуга. Аутоматизација омогућава јавним институцијама да се усредсреде на комплексније и специфичне задатке, док се рутински процеси, као што су обрада захтева или издавање обавештења, могу обављати путем софтверских решења. Овај приступ омогућава и већу тачност и смањење ризика од грешака, јер аутоматизовани системи раде по унапред дефинисаним алгоритмима који минимизирају могућност одступања од предвиђених процедура. Увођење аутоматизације такође омогућава да јавна управа ради континуирано, јер дигитални системи могу функционисати без застоја или потребе за паузама, чиме се унапређује доступност и квалитет услуга које се пружају.¹⁷

Е-управа доприноси и бољем управљању јавним ресурсима, јер омогућава интеграцију података и бољу координацију између различитих државних органа. У традиционалним управним системима, подаци о грађанима, привредним субјектима и јавним ресурсима били су често раздвојени и нису били лако доступни различитим секторима јавне управе. Дигитализација омогућава интеграцију ових информација у

¹⁶ Mescheriakoff, A. S. (1990). The Vagaries of Administrative Legitimacy. *International Review of Administrative Sciences*, 56(2), стр. 196.

¹⁷ Кавран, Д., & Вукашиновић, З. (2004). Европски управни простор и реформа јавне управе. НБП: Наука, безбедност, полиција, 9(2/3), 9-33. стр. 17.

централизоване базе података, које су доступне свим надлежним органима у складу са прописима о заштити података. Ова интеграција доприноси ефикаснијем коришћењу јавних ресурса, смањењу трошкова администрације и омогућава брже доношење одлука, јер се подаци могу лако анализирати и користити у реалном времену. На овај начин, јавна управа постаје флексибилнија и боље припремљена да одговори на промене у друштвеном и економском окружењу.¹⁸

Дигитализација и е-управа такође играју важну улогу у процесу смањења административног оптерећења, јер омогућавају да се многе процедуре које су раније захтевале велику количину документације сада обављају електронским путем. На пример, електронско подношење захтева и обрада докумената доприносе смањењу потребе за физичким архивама, што олакшава управљање подацима и смањује просторне трошкове. Такође, дигитална комуникација омогућава и смањење броја посредника у процесима, што значи да грађани и привреда могу директно комуницирати са јавним органима путем дигиталних канала. Овај начин рада не само да убрзава процедуре, већ и повећава ефикасност и смањује време које је потребно за добијање административних услуга, што позитивно утиче на укупан ниво задовољства корисника.

3.3. Однос између специјализације и модернизације управе

Однос између специјализације и модернизације управе представља сложен, али и суштински важан аспект реформи које имају за циљ побољшање ефикасности и транспарентности јавног сектора. Специјализација у јавним управама подразумева процес у коме се формирају различите организационе јединице са специфичним надлежностима и одговорностима, што омогућава управи да обавља своје задатке са већим нивоом стручности и тачности. У процесу модернизације јавне управе, специјализација игра кључну улогу јер омогућава прилагођавање структура и процедура потребама савременог друштва и економије, које су све захтевније и сложеније. Специјализација омогућава бољу организацију послова, већу флексибилност у одговору на различите потребе грађана и привреде, као и боље коришћење расположивих ресурса у управним поступцима, што је од посебног значаја

¹⁸ Кавран, Д., & Вукашиновић, З. (2004). Европски управни простор и реформа јавне управе. НБП: Наука, безбедност, полиција, 9(2/3), 9-33. стр. 17.

у доба брзих технолошких и друштвених промена које утичу на све аспекте функционисања државе.

Модернизација управе подразумева низ промена и иновација у погледу организације, начина рада и употребе технологија, што је усмерено на стварање управе која је приступачнија, ефикаснија и одговорнија према грађанима. Специјализација доприноси модернизацији тако што уводи стручност као кључни аспект рада јавних служби, чиме се омогућава да се поједини управни задаци обављају на вишем нивоу квалитета и уз већу ефикасност. Када су јавне управе организоване тако да свака јединица има уско дефинисан обим надлежности, омогућава се лакша имплементација нових технологија и управних пракси које одговарају специфичностима сваке појединачне области. Оваква организација подстиче ефикасније коришћење дигиталних решења и алата, јер специјализовани тимови могу боље управљати процесима у оквиру својих надлежности, што је кључни предуслов за постизање циљева модернизације.¹⁹

Специјализација је значајна и у контексту побољшања транспарентности у раду јавне управе, што представља један од основних циљева модернизације. Када су јавне службе структурисане на основу специјализованих задатака, већа је могућност праћења и оцењивања учинка појединачних јединица, што омогућава јавности да лакше приступи информацијама о њиховом раду. Оваква организација доприноси јасноћи у погледу одговорности сваке управне јединице, јер је лакше идентификовати конкретне одговорне субјекте за обављање одређених послова. То ствара услове за већу транспарентност, јер грађани могу лакше да провере на који начин и у којем року су обављене поједине активности, што додатно подстиче поверење у јавне институције. Модернизација кроз специјализацију такође омогућава увођење ефикаснијих механизма контроле и надзора, што је значајно за смањење ризика од корупције и злоупотребе положаја у јавном сектору.²⁰

Специјализација омогућава да се модернизација спроводи у складу са специфичним потребама различитих области и сектора унутар јавне управе. Управни процеси у области здравства, образовања, заштите животне средине или финансија, на пример, захтевају различите приступе и ресурсе, а специјализација омогућава да сваки од ових

¹⁹ Fultz, E., & Tracy, M. (2005). Good Practices in Social Services Delivery in Selected Countries. Open Society Institute. стр. 127.

²⁰ Bovaird, T., Löffler, E., & Loeffler, E. (Eds.). (2003). Public management and governance (Vol. 3). London: Routledge. стр. 65.

сектора има адекватно обучене тимове и ресурсе који су прилагођени њиховим специфичностима. Модернизација управе тако добија на ефикасности јер специјализовани тимови боље разумеју потребе својих корисника и могу пружити услуге које су прилагођене тим потребама. Специјализација такође доприноси рационализацији и смањењу трошкова, јер омогућава да се ресурси усмере на тачно дефинисане задатке, избегавајући непотребна дуплирања и трошкове који се јављају у случају општих, мање фокусираних структура.

У савременом друштву, потреба за брзом реакцијом и флексибилношћу јавних управа постала је један од кључних изазова, а специјализација омогућава управи да брже и ефикасније одговори на непредвиђене ситуације и хитне случајеве. Модернизација управе подразумева не само технолошка унапређења, већ и изградњу механизма за брже прилагођавање новим условима. Специјализоване јединице су у стању да, захваљујући својој фокусираности и стручности, брже идентификују могућа решења у случајевима кризе или промена, чиме се смањује време реакције и омогућава јавним службама да ефикасније одговоре на потребе становништва. Ово је нарочито значајно у областима као што су јавна безбедност, здравство и саобраћај, где је брзина реаговања од кључног значаја за заштиту живота и имовине грађана.²¹

Поред свих ових аспеката, однос између специјализације и модернизације јавне управе огледа се и у унапређењу квалитета услуга које јавне службе пружају грађанима и привреди. Специјализоване јединице, због своје стручности и посвећености одређеним областима, у стању су да пруже услуге које су квалитетније, тачније и боље прилагођене конкретним потребама корисника. Модернизација управе кроз специјализацију омогућава јавним службама да се приближе грађанима и да разумеју њихове захтеве, што доприноси већем нивоу задовољства и поверења у институције. Када се јавна управа организује на начин који омогућава стручност и дубље разумевање конкретних области, то резултира бољом комуникацијом између управе и корисника, бржим решавањем проблема и пружањем услуга које су у складу са највишим стандардима.

Специјализација и модернизација су у суштини међусобно комплементарни процеси који се надопуњују и подржавају. Специјализација обезбеђује основне предуслове за модернизацију, јер ствара структуре и јединице које могу ефикасније усвајати нове

²¹ Лилић, С., Марковић, М., Кунић, П., & Димитријевић, П. (1999). Управно право. Савремена Администрација. стр. 88.

технологије и приступе, док модернизација омогућава тим специјализованим јединицама да користе најсавременија решења за унапређење свог рада. Ова синергија је од кључне важности за развој јавне управе која је способна да одговори на изазове и очекивања модерног доба, јер омогућава јавном сектору да се континуирано унапређује и прилагођава променама у друштвеном, економском и технолошком окружењу.

3.4. Утицај специјализације на транспарентност и одговорност јавних управа

Специјализација у јавним управама има значајан утицај на повећање транспарентности и одговорности, јер омогућава бољу организацију, јасну поделу надлежности и већу одговорност сваке јединице и службеника за конкретне задатке и одлуке. Јасно дефинисане надлежности и задаци који произлазе из специјализоване структуре доприносе већем нивоу транспарентности, јер омогућавају да се свака одлука и активност прате, документују и анализирају. Специјализована организација подразумева да сваки сектор или јединица јавне управе обавља унапред дефинисане послове, што омогућава и грађанима и надзорним телима лакши приступ информацијама о томе ко је одговоран за одређени поступак или одлуку. На тај начин, јавна управа постаје отворенија за проверу и анализу, а уједно се ствара могућност да се идентификују потенцијалне неправилности или злоупотребе у раду појединих управних јединица.²²

Специјализација такође олакшава праћење резултата рада и доприноси бољем систему контроле, јер омогућава јавности и независним надзорним институцијама да прецизније процене учинак сваког дела управе. Када се јавна управа организује по принципу специјализације, свака јединица добија одређене индикаторе учинка и мере успеха, што омогућава праћење и оцењивање квалитета обављених задатака. Овакав приступ ствара предуслове за јаснију одговорност, јер се лако може утврдити да ли је одређена јединица постигла постављене циљеве и у којој мери су њени резултати задовољавајући у односу на захтеве. Специјализоване јединице могу да постављају сопствене интерне стандарде и процедуре који се односе на транспарентност, чиме се

²² Luhmann, N. (1981). Teoriya Sistema-Svrhovitost i Racionalnost. Globus. стр. 223.

додатно унапређује видљивост њиховог рада и смањује могућност да дође до скривања информација или манипулације подацима.

Поред тога, специјализација повећава одговорност јавних службеника, јер им омогућава да се фокусирају на ужу област, што резултира дубљим познавањем конкретних тема и проблема. Када је задатак прецизно дефинисан и додељен појединцу или специјализованом тиму, лакше је утврдити одговорност за евентуалне пропусте или грешке. На овај начин, специјализација подстиче већи ниво професионализма и посвећености, јер јавни службеници имају јасну свест о својој улози и одговорностима у оквиру своје управне јединице. Оваква структура смањује могућност да службеници избегавају одговорност за своје поступке, јер је у специјализованој управи увек јасно ко је задужен за одређени аспект процеса или за доношење одлука у одређеним случајевима. То доприноси и већем поверењу грађана у рад јавних управа, јер они виде да систем омогућава идентификацију одговорних лица у случају неправилности.²³

Специјализација јавних управних тела такође омогућава бољу доступност информација, што доприноси транспарентности рада управе у целини. Када су управне функције подељене на специјализоване јединице, грађанима и правним лицима је олакшан приступ информацијама које се односе на одређене управне процесе, јер могу тачно знати коме да се обрате и од кога да очекују одговоре. Овакав приступ омогућава и јавним институцијама да пружају прецизније и поузданије информације, јер је свака јединица задужена за конкретну област и поседује све неопходне податке који се односе на ту област. На тај начин, грађани имају могућност да прате рад јавне управе и лакше дођу до информација о питањима која их се директно тичу, што значајно доприноси транспарентности и јачању одговорности јавних институција.

Унапређење транспарентности и одговорности захваљујући специјализацији такође има важан утицај на борбу против корупције и злоупотребе положаја у јавним управама. Када је свака јединица одговорна за одређену област и када је рад појединаца лако пратити, смањује се простор за непрегледне процедуре које могу бити злоупотребљене у приватне сврхе. Специјализоване јединице раде у складу са јасним правилима и прописима, а јавност и надзорне институције могу лако приступити записима о активностима сваке јединице, што омогућава благовремено откривање

²³ Christensen, T. (2006). Smart Policy? In M. Moran, M. Rein, & R. E. Goodin (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford University Press. стр. 77.

неправилности. Уколико дође до злоупотребе или прекорачења овлашћења, јасно дефинисане одговорности омогућавају ефикасно утврђивање одговорности и предузимање мера против лица одговорних за неправилности.²⁴

3.5. Улога специјализованих тела у јавним реформама

Специјализована тела имају кључну улогу у процесима јавних реформи, јер омогућавају државним институцијама да спроводе специфичне и високо стручне задатке који захтевају дубоко познавање одређених области и способност прилагођавања новим захтевима и изазовима. У процесима јавних реформи, специјализована тела су незаменљив елемент јер обезбеђују ефикаснију реализацију промена у различитим секторима јавне управе, било да је реч о здравству, образовању, финансијама, заштити животне средине или правосуђу. Ова тела имају задатак да унапреде ефикасност и квалитет услуга које јавна управа пружа грађанима, као и да створе предуслове за већи степен транспарентности, одговорности и правичности у раду управе. Специјализована тела се у процесу јавних реформи показују као веома ефикасна, јер могу да се усредсреде на специфичне аспекте и захтеве реформских програма, што резултира бржим и прецизнијим спровођењем промена.²⁵

Једна од најзначајнијих улога специјализованих тела у јавним реформама је увођење нових стандарда и процедура у административне процесе који захтевају дубље разумевање комплексних правних, економских и социјалних питања. Специјализована тела, као што су агенције за борбу против корупције, инспекцијске службе, агенције за заштиту животне средине и друге установе, имају задатак да кроз свој рад поставе високе стандарде и допринесу већем нивоу одговорности у јавним службама. На овај начин, специјализована тела пружају значајну подршку јавним реформама, јер уводе специфичне процедуре и правила која омогућавају да се реформе спроводе на начин који је у складу са најбољим праксама и међународним стандардима. То значи да се кроз рад ових тела успоставља систем који подстиче јавне службенике и институције на већу транспарентност и професионализам, што је од кључног значаја за успех сваке реформе.

²⁴ Зиллер, Ј. (2018). Agencification as European Union Acquis. In Governance and Constitutionalism (стр. 64-79). Routledge. стр. 74.

²⁵ Зиллер, Ј. (2018). Agencification as European Union Acquis. In Governance and Constitutionalism (стр. 64-79). Routledge. стр. 74.

Специјализована тела такође играју важну улогу у праћењу и надгледању спровођења јавних реформи, што је изузетно значајно за осигурање одрживости промена које се уводе у јавну управу. Она имају могућност да кроз своје надлежности прате напредак у спровођењу реформских мера, идентификују препреке и предложе корективне мере у случају да се појаве одступања од планираних циљева. У овом контексту, специјализована тела служе као механизам контроле и надзора, који осигурава да јавне институције поступају у складу са прописаним процедурама и да доследно спроводе реформске мере. Њихова улога у праћењу спровођења реформи доприноси и већем поверењу јавности у цео процес реформе, јер постоји механизам који гарантује да се реформе неће завршити само као формалност, већ ће заиста довести до конкретних и мерљивих побољшања у раду јавне управе.

У процесу јавних реформи, специјализована тела често служе као веза између различитих сектора јавне управе и приватног сектора, омогућавајући лакше успостављање сарадње и координације у реализацији сложених пројеката. Један од кључних изазова у спровођењу реформи је постизање адекватне координације између различитих органа и институција, а специјализована тела, због своје стручности и фокуса, могу играти посредничку улогу и обезбедити да сви релевантни актери буду укључени у процес. Овај аспект је посебно значајан у областима које захтевају међусекторску сарадњу, као што су образовање, здравство и социјална заштита, где специјализована тела могу осигурати да се реформе спроводе у складу са специфичним потребама и захтевима сваког сектора. Захваљујући својој експертизи, ова тела успевају да кроз координацију и сарадњу постигну да се реформе не само спроводе, већ и да буду делотворне и у потпуности одговоре на стварне потребе друштва.²⁶

Специјализована тела имају и значајну улогу у едукацији и обуци јавних службеника, што је од кључне важности за успешно спровођење реформи и одржавање квалитета у јавном сектору. Образовање и континуирана обука службеника омогућавају да се реформе спроводе на одговарајући начин, јер службеници стичу нова знања и вештине које су неопходне за рад у складу са савременим стандардима и захтевима. Специјализована тела могу организовати стручне обуке, семинаре и радионице за јавне службенике, чиме доприносе унапређењу квалитета рада и стварању административног апарата који је способан да одговори на све сложеније изазове модерног друштва. Овај

²⁶ Christensen, T. D., & Lægreid, СТР. (2001). *New public management: The transformation of ideas and practice*. Ashgate. стр. 134.

аспект је од суштинске важности, јер су јавне реформе често усмерене на промену начина рада и увођење нових технологија и процеса који захтевају стручност и познавање специфичних области.

Поред едукације и обуке, специјализована тела могу имати важну улогу у успостављању и примени савремених технологија у јавним управама, што је неизоставан део савремених реформи. Јавне реформе све више укључују увођење дигитализације и електронских услуга, а специјализована тела играју кључну улогу у имплементацији тих нових решења. Ова тела, захваљујући својој стручности, могу развити, имплементирати и одржавати напредне дигиталне платформе које омогућавају ефикасније пружање услуга грађанима и привреди. На пример, специјализоване агенције за информационе технологије могу да уводе електронске базе података, системе за електронско подношење захтева и дигиталну обраду докумената, чиме се унапређује брзина и ефикасност рада јавне управе, као и квалитет услуга које се пружају корисницима.²⁷

Улога специјализованих тела у јавним реформама такође се огледа у њиховој способности да анализирају и процене утицај спроведених реформи, што омогућава креирање конкретних препорука за даља побољшања. Специјализована тела су у могућности да, на основу података и анализа, утврде ефекте спроведених мера и предложе нове приступе који могу додатно унапредити ефикасност и квалитет рада јавне управе. Њихова експертиза омогућава да се реформе континуирано прати и прилагођавају новим потребама и околностима, чиме се стварају услови за одрживи развој јавног сектора. Оваква улога специјализованих тела од изузетног је значаја, јер осигурава да се јавне реформе не заврше само на променама процедура, већ да оне доведу до стварних побољшања у квалитету живота грађана и функционисању друштва у целини.²⁸

²⁷ Cochran, C. L., & Malone, E. F. (2010). *Public Policy: Perspectives and Choices* (4th ed.). Lynne Rienner. стр. 312.

²⁸ Cochran, C. L., & Malone, E. F. (2010). *Public Policy: Perspectives and Choices* (4th ed.). Lynne Rienner. стр. 312.

4. КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА СПЕЦИЈАЛИЗОВАНИХ ЈАВНИХ УПРАВА

4.1. Специјализација јавних управа у Европској унији

Специјализација јавних управа у Европској унији представља један од најважнијих елемената у изградњи административног система који је способан да одговори на захтеве сложеног правног и економског оквира који карактерише ову међународну организацију. Као политичка и економска заједница која обухвата више од двадесет земаља чланица, Европска унија захтева од својих институција и јавних управа висок ниво стручности, специјализације и координације. У свакој земљи чланици, јавне управе су структурисане тако да омогућавају ефикасно спровођење закона и прописа Европске уније, али и како би одговориле на специфичне потребе које проистичу из националних законодавстава и захтева домаћих јавних политика.²⁹ Специјализација се на нивоу Европске уније остварује кроз мноштво механизма који подразумевају успостављање институција, агенција и служби са прецизно дефинисаним надлежностима, које су уско повезане са одређеним аспектима политике уније као што су заштита животне средине, финансијска регулација, заштита здравља и безбедности грађана, заштита потрошача, међународна трговина и управљање миграцијама.³⁰

Један од кључних елемената специјализације јавних управа у Европској унији јесте успостављање разноврсних агенција које имају задатак да надгледају и спроводе специфичне аспекте јавних политика уније. Ове агенције, попут Европске агенције за безбедност хране, Европске агенције за лекове и Европске агенције за животну средину, функционишу као специјализована тела са високим нивоом аутономије у односу на државе чланице, а задатак им је да обезбеде стручну подршку и спровођење политика у оквиру своје надлежности. На овај начин, специјализација омогућава да се стручност и ресурси усмере на одређене области, што доприноси већем квалитету и поузданости јавних услуга које се пружају на нивоу Европске уније. Ове агенције такође олакшавају координацију између националних управних тела и институција

²⁹ Carlisle, H. (1976). *Management: Concepts and Situations*. SRA. стр. 45-62.

³⁰ Christensen, T. D., & Lægreid, СТР. (2001). *New public management: The transformation of ideas and practice*. Ashgate. стр. 10-38.

Европске уније, чиме се доприноси већој ефикасности у спровођењу одлука и регулатива уније на целокупној територији.

Специјализација јавних управа у Европској унији омогућава и да државе чланице боље сарађују у оквиру заједничких пројеката и политика, посебно у областима као што су заштита животне средине и енергетика, где је потребна међународна координација и стручност.³¹ Примера ради, Европска агенција за животну средину служи као центар за прикупљање, анализу и размену података о стању животне средине у државама чланицама, омогућавајући тако да се на нивоу уније доносе информисане одлуке у области заштите природних ресурса и борбе против климатских промена. На сличан начин, Европска агенција за енергетику помаже државама чланицама да сарађују у области енергетске безбедности, обезбеђујући стручну подршку за развој обновљивих извора енергије и повећање енергетске ефикасности. Оваква специјализација омогућава да Европска унија унапреди своје капацитете у областима које захтевају високе нивое експертизе, а да при томе свака држава чланица може користити ресурсе и стручност која јој је на располагању на нивоу целе уније.³²

Европска унија се суочава са изазовима у вези са транспарентношћу и одговорношћу у раду својих институција и агенција, и специјализација игра важну улогу у ублажавању ових изазова. Специјализоване агенције и тела, са својим јасно дефинисаним улогама и мандатима, омогућавају боље праћење и процену њиховог рада, јер је свака агенција одговорна за специфичан сегмент јавне политике. Оваква структура омогућава већу транспарентност у раду јавних управа, јер грађани и институције могу лако идентификовати која је агенција или тело надлежно за одређени аспект политике, што омогућава и бољи надзор над њиховим активностима. Специјализација доприноси и већем нивоу одговорности, јер свака агенција има обавезу да редовно извештава о свом раду, резултатима и изазовима, што додатно доприноси јавном поверењу у институције Европске уније.³³

³¹ Лилић, С., Марковић, М., Кунић, П., & Димитријевић, П. (1999). Управно право. Савремена Администрација. стр. 120-145.

³² Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity. Oxford University Press. стр. 55-80.

³³ Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity. Oxford University Press. стр. 55-80.

Уз специјализоване агенције, у Европској унији постоје и специјализоване комисије и одбори који имају задатак да процене и контролишу различите аспекте политика уније. Ови органи пружају додатну подршку специјализованим агенцијама и доприносе већој транспарентности у процесу доношења одлука, јер омогућавају да се глас стручњака, као и интереси држава чланица, узму у обзир у сваком кораку. На пример, Европски комитет за економска и социјална питања пружа могућност консултација са представницима привреде, радника и других заинтересованих страна, чиме се обезбеђује да одлуке Европске уније одражавају интересе свих актера у друштву. Овакав приступ специјализацији омогућава да јавна управа Европске уније буде не само ефикасна и стручна, већ и отворена за утицај различитих интересних група, што је важно за легитимитет њеног рада.³⁴

Специјализација јавних управа у Европској унији такође се огледа у напорима да се стандардизују процедуре и регулативе, што омогућава да се на читавој територији уније примене исти критеријуми и стандарди у спровођењу закона и политика. Европска унија настоји да кроз специјализоване агенције и органе обезбеди да све државе чланице раде по истим стандардима, што омогућава бољу хармонизацију законодавства и ствара једнаке услове за све грађане и привредне субјекте унутар уније. Овакав приступ омогућава и бољу заштиту права грађана, јер је Европска унија у стању да обезбеди доследну примену закона и прописа у свим земљама чланицама, чиме се стварају услови за већу правну сигурност и бољи квалитет услуга које пружају јавне управе.

4.2. Примери специјализованих јавних управа у Сједињеним Америчким Државама

Сједињене Америчке Државе представљају један од најупечатљивијих примера успешне примене специјализованих јавних управа, што је резултат вишедеценијског развоја система који обухвата бројне федералне агенције и институције са јасно дефинисаним надлежностима и одговорностима. Специјализоване јавне управе у САД играју кључну улогу у спровођењу закона, регулисању различитих области јавног и привредног живота, као и у надгледању поштовања прописа. Овај систем је изграђен

³⁴ Rosenbloom, D. H., O'Leary, R., & Chanin, J. (2017). Public administration and law. Routledge. стр. 105-130.

на основама федерализма, где федералне агенције и институције задовољавају потребе целе државе, док на нивоу појединачних држава постоје специјализоване управе са сличним мандатима које се баве регионалним питањима. Такав мулти-нивони модел јавне управе омогућава ефикасну поделу одговорности и олакшава реализацију јавних политика које одговарају специфичним потребама различитих региона и области у САД.

Једна од најпознатијих и најважнијих специјализованих агенција у Сједињеним Америчким Државама је Агенција за заштиту животне средине (Environmental Protection Agency - EPA), која има задатак да штити природне ресурсе и побољшава квалитет животне средине за садашње и будуће генерације. EPA је основана 1970. године као одговор на све већу забринутост јавности због загађења и његовог утицаја на здравље и квалитет живота становништва. Ова агенција је надлежна за спровођење и надгледање закона који се односе на заштиту ваздуха, воде и земљишта, као и за контролу опасних хемикалија и супстанци. Поред тога, EPA сарађује са другим федералним, државним и локалним институцијама како би осигурала да се прописи поштују на свим нивоима. Специјализација ове агенције омогућава јој да развија експертизу у области заштите животне средине, као и да предузима мере које су усмерене на сузбијање загађења и очување биодиверзитета.³⁵

Још један значајан пример специјализоване јавне управе у САД је Федерална комисија за трговину (Federal Trade Commission - FTC), која се бави заштитом потрошача и регулисањем тржишне конкуренције. Основана 1914. године, FTC има улогу у обезбеђивању да тржишта остану отворена и конкурентна, штитећи права потрошача од непоштених и манипулативних трговинских пракси. Комисија се бави истраживањем и спречавањем монополских и антиконкурентских активности, као и надгледањем пракси које могу да наруше поверење потрошача, као што су лажне рекламе и преваре. Специјализација FTC-а омогућава овој институцији да развија дубинско знање у области трговине и економске регулације, што је кључно за успешно спровођење прописа и омогућавање стабилног економског окружења које користи и предузећима и потрошачима. Способност FTC-а да се бави комплексним питањима тржишне конкуренције и заштите потрошача омогућава му да благовремено реагује на промене у економским условима и на нове изазове које доносе технолошке иновације.

³⁵ Flogaitis, S., & Matei, L. (Eds.). (2011). Public administration in the Balkans from Weberian bureaucracy to New Public Management (Vol. 1). Matei Lucica. pстр. 85-110.

Агенција за храну и лекове (Food and Drug Administration - FDA) је још један пример специјализоване управе која игра важну улогу у регулисању безбедности хране, лекова, козметике и медицинских уређаја у Сједињеним Америчким Државама. Основана 1906. године, FDA има мандат да штити здравље и безбедност јавности кроз примену строгих прописа и стандарда за производе који се користе у свакодневном животу. Специјализација ове агенције омогућава јој да развија научне и техничке капацитете, што је од кључног значаја за процену и контролу безбедности различитих производа пре него што стигну до потрошача. FDA такође надгледа клиничка испитивања и истраживања која су везана за нове лекове и третмане, што значи да има могућност да благовремено реагује на ризике и утиче на очување здравља становништва. Због свог високог степена специјализације, ова агенција игра важну улогу и у глобалном контексту, јер често сарађује са другим земљама у циљу размене информација и координације напора за побољшање безбедности производа.³⁶

Један од најважнијих примера специјализованих јавних управа у области безбедности је Федерални истражни биро (Federal Bureau of Investigation - FBI), који је главна агенција за спровођење закона на федералном нивоу у Сједињеним Америчким Државама. FBI је задужен за истраживање и спречавање различитих врста криминалних активности, укључујући тероризам, организовани криминал, сајбер криминал, корупцију и шпијунажу. Основан 1908. године, FBI је развио висок степен специјализације у истраживачким и обавештајним активностима, што му омогућава да се ефикасно носи са сложеним безбедносним изазовима који захтевају брзу реакцију и примену савремених технологија. Специјализација FBI-а омогућава му да изгради стручност у областима као што су анализа података, криминалистичка наука и контраобавештајне мере, што му даје предност у борби против све сложенијих и суптилнијих облика претњи.³⁷

У Сједињеним Америчким Државама такође постоје специјализоване јавне управе које се баве финансијском регулацијом и стабилношћу економије, а једна од најзначајнијих је Федералне резерве (Federal Reserve System - Fed). Федералне резерве функционишу као централна банка САД и имају улогу у контроли монетарне политике, стабилизацији банкарског система и надзору над финансијским институцијама.

³⁶ Милосављевић, Б. (2012). Реформа локалне самоуправе у Србији. Хрватска и компаративна јавна управа: часопис за теорију и праксу јавне управе, 12(3), стр. 749-768.

³⁷ Милосављевић, Б. (2012). Реформа локалне самоуправе у Србији. Хрватска и компаративна јавна управа: часопис за теорију и праксу јавне управе, 12(3), стр. 749-768.

Основане 1913. године, Федералне резерве имају високо специјализоване јединице које се баве различитим аспектима економске политике, укључујући управљање инфлацијом, контролу каматних стопа и одржавање ликвидности у финансијским системима. Због својих широких и дубоких надлежности, ова институција игра кључну улогу у обезбеђивању економске стабилности и очувању финансијске сигурности, како на националном, тако и на глобалном нивоу.³⁸

Поред ових, постоје бројне друге специјализоване агенције које се баве специфичним питањима као што су имиграција и гранична заштита (U.S. Customs and Border Protection - CBP), заштита од природних катастрофа (Federal Emergency Management Agency - FEMA) и социјално осигурање (Social Security Administration - SSA). Свака од ових агенција развија дубоку стручност у својој области, што омогућава да јавна управа САД пружа услуге и спроводи законе на високо професионалан и ефикасан начин. Специјализација ових агенција не само да доприноси ефикасности и квалитету пружених услуга, већ и осигурава већи ниво одговорности и транспарентности у раду јавне управе, чиме се грађанима САД пружа могућност да остваре своја права и добију услуге које су у складу са највишим стандардима квалитета.

4.3. Јапан и Аустралија: Специјализација као кључна компонента управе

Специјализација јавне управе представља један од основних принципа на коме почива функционисање државних институција у Јапану и Аустралији. Ове две земље, иако географски удаљене и културолошки различите, деле заједнички приступ у организацији јавне управе, који подразумева висок степен специјализације у циљу побољшања ефикасности, транспарентности и одговорности у раду јавних служби. У Јапану, специјализација је постала важна компонента јавне управе захваљујући потреби за брзим одговором на економске и технолошке промене, као и на честе природне катастрофе. Јапанска управа је структурирана тако да укључује бројне специјализоване агенције и министарства која су одговорна за специфичне области попут здравства, рада и социјалне заштите, заштите животне средине, енергетике и саобраћаја. Ова структура омогућава да се свака агенција или министарство посвети

³⁸ European Commission. (2004). Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. Brussels. pстр. 5-25.

одређеним функцијама и развије дубоку стручност у својој области, што доприноси брзини и ефикасности у реаговању на специфичне изазове са којима се земља суочава.³⁹

Јапан, као земља која је често изложена природним катастрофама, као што су земљотреси и тајфуни, развио је висок ниво специјализације у области управљања ризицима и заштите становништва. Национална агенција за управљање ванредним ситуацијама једна је од кључних институција у овој области, а њена структура и начин рада омогућавају брзо реаговање и координацију у случајевима криза. Ова агенција сарађује са бројним другим специјализованим телима на локалном и националном нивоу, укључујући Министарство унутрашњих послова и комуникација, као и Националну полицију, чиме се осигурава синхронизована и ефикасна акција. Специјализација ових институција није ограничена само на непосредну реакцију на катастрофе, већ обухвата и активности у превенцији, обуци и едукацији становништва, као и у развоју технологија за рано упозоравање. Овакав приступ омогућава Јапану да минимализује последице природних катастрофа и пружи адекватну заштиту својим грађанима, што је уједно пример ефикасног модела који се може применити и у другим земљама.

У области здравства и социјалне заштите, Јапан је развио систем специјализованих агенција које управљају различитим аспектима јавног здравља и социјалних услуга. Министарство здравства, рада и социјалне заштите одговорно је за надгледање и регулисање услуга које се пружају становништву, као што су здравствена заштита, пензијски систем и помоћ угроженим групама. Специјализација у овој области омогућава бољу доступност и квалитет услуга, као и прецизније праћење здравствених потреба становништва. Овај министарски модел организације омогућава да се здравствени и социјални програми спроводе на начин који је у складу са специфичностима јапанског друштва и демографије, где старија популација захтева све већи ниво услуга. У том контексту, специјализоване агенције за здравство и социјалну заштиту поседују капацитете за стратешко планирање и брзо прилагођавање новим изазовима, што омогућава Јапану да се успешно носи са демографским и здравственим променама које имају дугорочан утицај на друштво.

³⁹ Andre, R., & Schrefler, L. (2006). Public-Private Partnerships: National Experiences in the European Union. Centre for European Policy Studies. pстр. 40-60.

Слично Јапану, Аустралија је развила модел јавне управе који се у великој мери ослања на специјализацију, како би се задовољиле специфичне потребе земље која обухвата велико географско подручје са веома разноликом популацијом и природним ресурсима. Аустралијска влада поседује велики број специјализованих агенција које се баве различитим аспектима јавне управе, укључујући заштиту животне средине, одбрану, имиграцију и природне ресурсе. Један од примера специјализоване управе у Аустралији је Агенција за заштиту животне средине, која има задатак да управља природним ресурсима и спроводи мере за заштиту биодиверзитета и борбу против климатских промена. Ова агенција блиско сарађује са другим државним и федералним институцијама како би се обезбедило да се еколошки стандарди примењују на целој територији Аустралије, што је посебно важно у земљи са богатим еколошким диверзитетом и ендемичним врстама које захтевају посебну заштиту.⁴⁰

Аустралија такође поседује специјализоване агенције које се баве питањима имиграције и контроле граница, што је од кључног значаја за ову земљу која има висок ниво имиграције и велики прилив радника и студената из других земаља. Аустралијска агенција за контролу граница и имиграцију поседује висок степен специјализације који јој омогућава да управља приливом људи и истовремено обезбеди безбедност и интегритет државних граница. Ова агенција сарађује са међународним партнерима и примењује напредне технологије за контролу и мониторинг граница, што омогућава брзо и ефикасно реаговање на миграционе изазове и избегавање нелегалних активности на границама.⁴¹ Специјализација ове агенције доприноси стабилности и безбедности Аустралије, као и подршци економском расту кроз контролисани прилив квалификованих радника који доприносе локалној привреди.

Аустралија је такође изградила значајан ниво специјализације у области управљања природним ресурсима, што је један од кључних сектора аустралијске економије. Агенције задужене за управљање водним ресурсима, шумама и минералима играју важну улогу у осигурању одрживог коришћења природних богатстава земље. Ове агенције примењују строге стандарде и процедуре за заштиту природних ресурса, док истовремено подржавају економске активности које се ослањају на њих. Специјализација у овом сектору омогућава бољу контролу и регулацију коришћења

⁴⁰ Кавран, Д., & Вукашиновић, З. (2004). Европски управни простор и реформа јавне управе. НБП: Наука, безбедност, полиција, 9(2/3), стр. 9-33.

⁴¹ Fultz, E., & Tracy, M. (2005). Good Practices in Social Services Delivery in Selected Countries. Open Society Institute. рстр. 75-90.

природних ресурса, чиме се смањује утицај на животну средину и доприноси дугорочној одрживости аустралијског екосистема. Овакав приступ омогућава да се индустријски развој спроводи у складу са еколошким захтевима, што је посебно важно у контексту климатских промена и потребе за одрживим приступом природним ресурсима.

Како у Јапану тако и у Аустралији, специјализација јавне управе представља основни механизам за развој и имплементацију политика које су специфично прилагођене потребама друштва. Ове две земље показују да специјализоване јавне управе могу бити ефикасан начин да се постигне баланс између брзог економског развоја и заштите јавног интереса. Специјализоване агенције омогућавају да се одређени сектори економије и друштва развијају са већим нивоом стручности и контроле, што је нарочито значајно у областима које захтевају специфична знања и брзе одговоре на нове изазове.⁴²

4.4. Упоредна анализа са јавним управама у Србији

Упоредна анализа јавних управа у Јапану, Аустралији и Србији открива значајне разлике у приступу специјализацији, структури управе и организационим моделима, који су одраз специфичних друштвених, економских и политичких услова сваке од ових земаља. Јапан и Аустралија су успоставили систем јавне управе који је у великој мери специјализован, при чему свака институција има строго дефинисане надлежности и задатке у одређеним областима, што им омогућава брзину и ефикасност у решавању специфичних изазова. Насупрот томе, у Србији је процес специјализације јавне управе још увек у развојној фази, са структуром која је мање усмерена на висок степен специјализације и која тек настоји да се у потпуности прилагоди савременим захтевима и потребама грађана. Србија пролази кроз континуиране реформе у циљу модернизације и унапређења јавне управе, али у поређењу са моделима као што су јапански и аустралијски, још увек постоје изазови у погледу функционалне поделе надлежности и спровођења јавних политика.

Једна од највећих разлика између Србије и земаља као што су Јапан и Аустралија односи се на ниво специјализације у управним јединицама које су задужене за

⁴² Bovaird, T., Löffler, E., & Loeffler, E. (Eds.). (2003). *Public management and governance* (Vol. 3). London: Routledge. pстр. 95-120.

специфичне области, као што су заштита животне средине, здравство или управљање природним ресурсима. У Јапану, на пример, специјализоване агенције као што је Национална агенција за управљање ванредним ситуацијама имају висок ниво аутономије и развијену инфраструктуру која омогућава брзо реаговање на природне катастрофе и кризне ситуације. Аустралија, такође, има јако развијен систем специјализованих агенција за управљање природним ресурсима, заштиту животне средине и имиграцију, што јој омогућава да ефикасно управља својим територијалним и природним изазовима. Србија, с друге стране, нема довољно развијене капацитете и инфраструктуру за брзо и ефикасно управљање кризним ситуацијама, иако се у последњим деценијама улаже напор у формирање специјализованих јединица које ће побољшати овај сегмент. У пракси, још увек постоје ограничења у кадровским и технолошким ресурсима, што значајно успорава брзину и ефикасност одговора јавних управа на комплексне и неочекиване ситуације.⁴³

Додатна разлика између Србије и ових земаља лежи у структури и капацитетима јавних управа за обављање административних послова. Док су јапанске и аустралијске јавне управе развиле изразито специјализоване службе које имају уску стручност у различитим областима, Србија има више општу структуру јавне управе, где је потреба за специјализацијом често мање наглашена. Овај приступ је делом последица економских ограничења и мањег буџета за јавну управу у Србији, што сужава могућности за формирање специјализованих агенција и њихово одржавање. Иако у Србији постоје напори да се јавна управа модернизује, овај процес је често успорен због ограниченог приступа финансијама и недовољне кадровске попуњености специјализованих места.⁴⁴ Док су Јапан и Аустралија изградили систем у коме специјализоване агенције имају сопствене тимове стручњака који су посвећени одређеним областима, у Србији је често присутна пракса да службеници обављају широк спектар задатака, што ограничава могућност постизања високе стручности и дубљег разумевања одређених проблема.

Специјализација у јапанским и аустралијским јавним управама такође олакшава увођење иновација и нових технологија, што је значајна предност у односу на Србију, где је овај процес још увек у почетним фазама. Јапан и Аустралија користе

⁴³ Лилић, С., Марковић, М., Кунић, П., & Димитријевич, П. (1999). Управно право. Савремена Администрација. стр. 60-85.

⁴⁴ Лилић, С., Марковић, М., Кунић, П., & Димитријевич, П. (1999). Управно право. Савремена Администрација. стр. 60-85.

специјализоване дигиталне платформе и системе за управљање подацима, који омогућавају брз и ефикасан приступ информацијама и унапређују брзину и прецизност јавних услуга. У Србији, иако постоји напредак у дигитализацији, још увек се сусрећу потешкоће у интеграцији нових технологија у јавне службе. Присуство специјализованих агенција у Јапану и Аустралији омогућава да се увођење технологија и иновација спроводи на структурисан начин, при чему свака агенција прилагођава нова решења својим специфичним потребама. У Србији је овај процес неретко фрагментисан и недовољно координиран, што резултира мањим степеном ефикасности и дужим временом потребним за увођење дигиталних услуга.

Поред технолошких и кадровских разлика, јапански и аустралијски модели специјализације јавне управе омогућавају и већи степен транспарентности и одговорности, што представља један од главних изазова за јавну управу у Србији. У Јапану и Аустралији, специјализоване агенције су у обавези да редовно извештавају о својим активностима и резултатима рада, што грађанима омогућава увид у рад јавних институција и повећава поверење у државу. Србија, иако има прописе који захтевају транспарентност, и даље се сусреће са проблемима у спровођењу ових стандарда, што је делимично узроковано и недостатком специјализованих јединица које би на професионалан и стручан начин управљале различитим аспектима јавних услуга. Специјализација омогућава и лакшу контролу над радом јавних служби, јер је свака агенција одговорна за конкретне задатке, док у Србији мање развијена структура специјализације отежава процес надзора и вредновања учинка у различитим областима управе.⁴⁵

Упркос разликама, Србија може научити важне лекције из искуства Јапана и Аустралије у погледу специјализације јавне управе. Примери из ових земаља показују да специјализација доводи до побољшања ефикасности, стручности и транспарентности, што су кључни циљеви реформе јавног сектора у Србији. Увођење специјализованих агенција које би се бавиле конкретним областима, као што су заштита животне средине, миграција, здравство и информационе технологије, могло би знатно допринети побољшању квалитета јавних услуга и бржем прилагођавању управе захтевима савременог друштва. Искуства Јапана и Аустралије сугеришу да специјализација захтева пажљиво планирање, укључујући развој специфичних

⁴⁵ Cochran, C. L., & Malone, E. F. (2010). *Public Policy: Perspectives and Choices* (4th ed.). Lynne Rienner. рстр. 90-115.

кадровских и технолошких капацитета, како би се јавна управа могла адекватно прилагодити динамичним променама и новим изазовима. За Србију, усвајање специјализованих приступа могло би да пружи стабилан оквир за дугорочан развој и подршку јавним политикама које су усмерене ка бољем квалитету живота грађана и одрживом друштвеном напретку.

4.5. Најбоље праксе и модели специјализације који се могу применити у Србији

Најбоље праксе и модели специјализације из других земаља могу послужити као основа за унапређење јавне управе у Србији, омогућавајући ефикаснији и професионалнији рад, брже реаговање на изазове и већу транспарентност у односу према грађанима. Један од најефикаснијих модела специјализације који би се могао применити у Србији јесте успостављање специјализованих агенција за поједине кључне области, попут заштите животне средине, управљања ванредним ситуацијама, дигитализације и здравства. Ове агенције би имале јасно дефинисане надлежности, обучен кадар и технолошке капацитете који би им омогућили да пруже брзе и стручне одговоре на потребе друштва. Пример је Агенција за заштиту животне средине по узору на јапански и аустралијски модел, која би се бавила мониторингом, контролом и унапређењем еколошких стандарда, сарадњом са локалним самоуправама и подршком привредним субјектима у усвајању еколошки прихватљивих пракси.⁴⁶ Овакав модел омогућио би Србији да побољша управљање еколошким ресурсима и спроведе потребне мере у борби против климатских промена, као и да ефикасније заштити биодиверзитет и здравље становништва.

Други важан модел специјализације који се показао успешним у Аустралији јесте формирање агенција за управљање природним ресурсима, посебно водним ресурсима, шумама и рудним богатствима. Овакав приступ у Србији би допринео бољој регулацији коришћења природних ресурса, чиме би се обезбедила одрживост и очување животне средине, а уједно подржале економске активности у областима које зависе од тих ресурса. Специјализована агенција за управљање водним ресурсима могла би да прати квалитет и ниво водотокова, спроводи програме заштите и обнове

⁴⁶ Лилић, С., Марковић, М., Кунић, П., & Димитријевић, П. (1999). Управно право. Савремена Администрација. стр. 88.

водених екосистема и блиско сарађује са пољопривредним и индустријским сектором у циљу рационалног коришћења воде. Србија, као земља богата водним ресурсима и земљиштем које је подложно поплавама, имала би значајне користи од овакве агенције, јер би се на тај начин створили услови за бржу и квалитетнију заштиту ових ресурса, као и боље управљање ризицима од природних катастрофа.

Успешан модел који би могао послужити Србији је и развој агенције за управљање ванредним ситуацијама, какве постоје у Јапану, где су честе природне катастрофе попут земљотреса и тајфуна захтевале високу специјализацију и добро развијену инфраструктуру за реаговање у ванредним ситуацијама. У Србији, овакав модел би могао укључити формирање централне агенције задужене за координацију различитих служби у случајевима поплава, пожара или других ванредних ситуација, која би поседовала адекватне ресурсе за брзо реаговање и обнову. Агенција би такође била одговорна за образовање и едукацију грађана у погледу понашања у ванредним ситуацијама, као и за сарадњу са локалним заједницама у изради планова за превенцију и управљање ризицима. Такав приступ би допринео побољшању сигурности становништва и омогућио државним органима да брже реагују и смање негативне последице природних и технолошких катастрофа.⁴⁷

Још један модел који би могао бити применљив у Србији јесте успостављање специјализоване агенције за дигитализацију, као у Естонији, која је глобални лидер у дигитализацији јавне управе. Ова агенција би била задужена за дигитализацију јавних услуга и стварање централизованих електронских платформи које би омогућиле грађанима да приступе свим кључним јавним услугама путем интернета. Овакав модел би значајно допринео ефикасности, транспарентности и приступачности јавне управе у Србији, смањив би административне трошкове и олакшао комуникацију између различитих државних институција. Централизовани дигитални системи би омогућили лакшу размену података између различитих органа, што би резултирало бољом координацијом и бржим пружањем услуга грађанима. Агенција за дигитализацију могла би да координира са другим министарствима и локалним самоуправама у спровођењу дигиталних пројеката и едукацији јавних службеника, чиме би се обезбедила дугорочна одрживост дигиталне трансформације у јавном сектору.

⁴⁷ Милосављевић, Б. (2012). Реформа локалне самоуправе у Србији. Хрватска и компаративна јавна управа: часопис за теорију и праксу јавне управе, 12(3), 749-768. стр. 759.

У области здравства, Србија би могла да примени успешан модел специјализованих агенција које се фокусирају на јавноздравствене аспекте, као што су едукација становништва о превенцији болести, надзор над инфекцијама и подршка здравственим установама у пружању квалитетнијих услуга. По узору на моделе у земљама као што су Немачка и Аустралија, Србија би могла успоставити агенцију која би имала задатак да прати епидемиолошке трендове, унапређује програме вакцинације, организује кампање за подизање свести и спроводи јавноздравствене мере у случају епидемија. Ова агенција би била одговорна и за прикупљање и анализу података о здравственом стању становништва, што би омогућило правовремену реакцију у случајевима нових здравствених претњи. Такав модел би Србији омогућио да побољша своју способност за реаговање у ванредним здравственим ситуацијама и да додатно унапреди ефикасност својих јавноздравствених програма.

Коначно, Србија би могла увести модел специјализованих јединица за управљање и развој људских ресурса у јавном сектору, који су успешно примењени у многим европским земљама. Ове јединице би се бавиле обуком и професионалним развојем јавних службеника, што би омогућило бољи квалитет пружених услуга и већу стручност у обављању задатака. Специјализоване јединице за људске ресурсе би се фокусирале на развој кадрова, увођење система мериторног напредовања и вредновање учинка, чиме би се подстакли квалитет, ефикасност и одговорност у јавним службама. Овај модел је нарочито важан за Србију, где је потреба за модернизацијом јавне управе и повећањем стручности службеника посебно изражена. Специјализована јединица за људске ресурсе могла би да организује програме континуиране едукације, обуке за дигиталне вештине и лидерске програме, што би допринело подизању квалитета рада и већем задовољству корисника јавних услуга.

Усвајање најбољих пракси и модела специјализације из других земаља пружило би Србији јасан путоказ за побољшање јавне управе и стварање система који је у стању да ефикасно одговори на савремене изазове. Специјализација би омогућила да јавна управа Србије постане више оријентисана ка грађанима, са фокусом на квалитет, транспарентност и одговорност. Овакав приступ омогућио би Србији да се боље прилагоди захтевима процеса европских интеграција и унапређењу јавних услуга, истовремено повећавајући поверење грађана у институције и стварајући стабилан и одржив модел за будуће генерације.

5. СПЕЦИЈАЛИЗАЦИЈА И ЕФИКАСНОСТ У УПРАВНИМ ПОСТУПЦИМА

5.1. Ефекти специјализације на ефикасност доношења одлука

Специјализација у јавним управама доноси значајне предности када је реч о ефикасности доношења одлука, јер омогућава да свака организациона јединица буде фокусирана на одређену област и развије дубоку стручност у њој. Овај приступ резултира прецизнијим и бржим процесима доношења одлука, што је кључно у сложеним и технички захтевним секторима као што су здравство, заштита животне средине, финансијска регулација и безбедност. Када су јединице у оквиру јавне управе специјализоване, њихово особље боље разуме специфичности одређених питања и може брже да идентификује приоритете и доноси одлуке које су у складу са савременим стандардима и захтевима одређене области.⁴⁸ Овим се не само убрзава рад управе, већ и обезбеђује већа тачност и релевантност донетих одлука, што позитивно утиче на поверење корисника у институције.

Поред тога, специјализоване јединице омогућавају да се донете одлуке базирају на дубљем и прецизнијем разумевању одређених проблема, чиме се смањује ризик од грешака које могу настати услед недовољног познавања конкретне области. Стручност која се стиче кроз специјализовани приступ омогућава службеницима и доносиоцима одлука да предвиде потенцијалне проблеме и одмах прилагоде решења како би спречили негативне последице. Овај аспект је нарочито важан у областима у којима одлуке морају бити донете у кратким роковима или у ситуацијама које захтевају хитну реакцију, као што су ванредне ситуације или здравствене кризе. Специјализација такође омогућава бржу размену информација и искустава међу службеницима у истој јединици, што додатно доприноси ефикасности и квалитету доношења одлука.⁴⁹

Један од главних ефеката специјализације на ефикасност доношења одлука је могућност бржег идентификовања релевантних података и приступање поузданим изворима информација који су неопходни за обраду захтева и одређивање најбољег

⁴⁸ Carlisle, H. (1976). *Management: Concepts and Situations*. SRA. стр. 34-55.

⁴⁹ Christensen, T. D., & Lægreid, СТР. (2001). *New public management: The transformation of ideas and practice*. Ashgate. стр. 120-147.

могућег решења. Уместо да се време троши на тражење података или консултовање са различитим службама, специјализоване јединице већ располажу неопходним информацијама и алатима који омогућавају брзо и ефикасно доношење одлука. Овакав приступ значајно смањује временске и материјалне трошкове јавне управе и омогућава да се ресурси усмере на приоритетне задатке. У пракси, ово значи да јавне службе могу брже да одговоре на потребе грађана и пословних субјеката, што је од великог значаја за унапређење јавног сектора у целини.⁵⁰

Специјализација, такође, омогућава да се доношење одлука спроводи на основу најновијих и најрелевантнијих информација и стандарда, јер су специјализоване јединице упознате са најновијим технолошким, правним и друштвеним развојима у својој области. Ово посебно долази до изражаја у секторима који се брзо развијају, као што су дигитализација и информационе технологије, где је важно да јавна управа може брзо да се прилагоди новим условима и уведе иновације у рад. Специјализовани тимови су у могућности да прате најновије трендове и одмах их примењују у свом раду, чиме се унапређује укупна ефикасност јавне управе и осигурава континуирано прилагођавање новим изазовима.

Специјализација доприноси и већем нивоу одговорности у доношењу одлука, јер јасно дефинисани задаци и надлежности омогућавају лакше праћење и евалуацију рада сваке јединице. Када је структура јавне управе организована на специјализован начин, лакше је утврдити одговорност за одређене одлуке и праћење резултата рада. Ова транспарентност и одговорност стварају предуслове за константно унапређење процеса, јер омогућавају надлежнима да идентификују потенцијалне слабости и да благовремено реагују ради њиховог отклањања. Такође, већа одговорност доприноси бољем праћењу успешности примењених мера, што омогућава правремене корекције и побољшања, као и стварање јасне повратне везе између доношења одлука и резултата који се остварују у пракси.

Специјализација у јавним управама побољшава процес доношења одлука и у смислу задовољства корисника услуга, јер бржи и стручнији поступци доприносе већем поверењу грађана у институције. Када корисници услуга виде да се њихови захтеви обрађују ефикасно и уз високи ниво професионализма, ствара се бољи однос између јавне управе и друштва, што је кључно за дугорочан развој и стабилност јавног

⁵⁰ Christensen, T. D., & Lægreid, СТР. (2001). *New public management: The transformation of ideas and practice*. Ashgate. стр. 120-147.

сектора. Специјализоване јединице, на тај начин, играју важну улогу у изградњи поузданог и одговорног система управе, који је способан да одговори на сложене изазове савременог друштва и пружи грађанима и привреди квалитетне услуге на које могу рачунати.

5.2. Специјализација и скраћење трајања управних поступака

Специјализација има значајан утицај на скраћење трајања управних поступака, јер омогућава бољу организацију и ефикаснији ток рада у јавним управама. Када су службеници и јединице фокусирани на одређене области деловања и поседују стручност у специфичним задацима, могуће је значајно убрзати обраду захтева и решавање административних поступака. Специјализовани тимови развијају дубинско знање и практичне вештине које им омогућавају да брзо идентификују кључне кораке у поступку и избегну непотребно понављање процедура. Уместо да се ослањају на опште информације и консултације са другим јединицама, специјализовани службеници су способни да доносе одлуке на основу свог знања и искуства, што доприноси бржем и ефикаснијем току рада.⁵¹

Скраћење трајања управних поступака постаје посебно важно у секторима где је брзина реакције кључна, као што су здравство, заштита животне средине и јавна безбедност. Специјализоване јединице које раде у овим областима могу брзо и прецизно да обраде захтеве и доносе одлуке које су од непосредног значаја за грађане и привреду.⁵² На пример, у областима као што су издавање здравствених дозвола, регистрација пословних субјеката или решавање проблема из области заштите животне средине, специјализовани тимови могу директно приступити решавању захтева без додатних консултација или провера, што скраћује време потребно за обављање административних процедура и омогућава пружање правовремене подршке корисницима услуга.⁵³

Један од кључних аспеката специјализације који доприноси скраћењу поступака јесте рационализација и стандардизација процеса. Специјализоване јединице имају могућност да унапред дефинишу јасне кораке у оквиру својих надлежности и да

⁵¹ Лилић, С., Марковић, М., Кунић, П., & Димитријевић, П. (1999). Управно право. Савремена Администрација. стр. 205-220.

⁵² Chandler, A. (2000). *Comparative Public Administration*. Routledge. стр. 89-103.

⁵³ Chandler, A. (2000). *Comparative Public Administration*. Routledge. стр. 89-103.

осмисле стандардне процедуре које омогућавају да се исти тип захтева обрађује на уједначен начин, са минималним одступањем. Овакав приступ смањује потребу за индивидуалним тумачењем закона и прописа, јер службеници у специјализованим јединицама поседују довољно знања да одмах препознају одговарајуће поступке и примене их без одлагања. Систематизоване и јасне процедуре смањују ризик од грешака и омогућавају да сваки поступак буде завршен у складу са унапред дефинисаним роковима, што значајно скраћује време потребно за доношење одлука.

Специјализација, такође, омогућава бољу координацију између различитих управних јединица, јер се специфични задаци лако могу расподелити међу тимовима који су обучени за одређене аспекте процеса. Уместо да једна јединица мора да обави све кораке у поступку, специјализоване јединице могу распоредити задатке и фокусирати се на своје надлежности, што омогућава паралелну обраду различитих делова истог поступка. Овакав систем рада смањује број међусобних консултација и усклађивања међу јединицама, што значајно убрзава цео процес. На пример, у поступку који захтева више корака, као што је лиценцирање или регистрација, специјализоване јединице могу радити у координацији и свако обавити свој део посла истовремено, чиме се избегавају временски застоји и непотребна одлагања.

Дигитализација и аутоматизација процеса су такође фактори који у комбинацији са специјализацијом доприносе значајном скраћењу трајања управних поступака. Специјализоване јединице које користе напредне дигиталне алате могу брзо и лако приступити подацима и ресурсима потребним за обраду захтева, што додатно убрзава процес. Дигиталне платформе омогућавају да се сви релевантни документи и информације чувају и деле на једном месту, чиме се смањује време потребно за прикупљање и проверу података. Специјализовани службеници могу користити дигиталне алате за праћење сваке фазе поступка и осигурати да се захтеви обрађују у реалном времену, чиме се избегавају непотребна кашњења и грађанима се омогућава правовремени приступ услугама.⁵⁴

Скраћење трајања управних поступака које доноси специјализација доприноси и смањењу административних трошкова и рационализацији укупних ресурса јавне управе. Бржи и ефикаснији процеси смањују потребу за додатним ресурсима, омогућавајући јавним управама да боље управљају својим буџетом и усмере средства

⁵⁴ Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity. Oxford university press. стр. 45-63.

на приоритетне пројекте и области. Скраћено време потребно за решавање захтева и доношење одлука такође значи мањи број потребних особља за сваку процедуру, што доприноси финансијској одрживости и ефикаснијем коришћењу радне снаге. На овај начин, специјализација не само да убрзава поступке, већ и доприноси економичности и оптимизацији рада јавног сектора.

Специјализација омогућава да се време које је раније трошено на административне процедуре сада посвети развоју и иновацијама унутар управе. Уместо да се фокусирају на основне административне задатке, специјализоване јединице имају више времена и простора за рад на развоју нових приступа и пројеката који ће додатно побољшати квалитет услуга. Ово омогућава јавним управама да се континуирано унапређују и прилагођавају новим потребама и изазовима, доприносећи свеобухватном напретку и укупном задовољству грађана и корисника јавних услуга.

5.3. Улога специјализованих институција у решавању сложених правних питања

Специјализоване институције имају кључну улогу у решавању сложених правних питања, јер су структуриране тако да поседују специфичне стручне капацитете и ресурсе неопходне за адекватно разматрање комплексних правних ситуација. Ове институције унутар јавне управе су формиране управо са циљем да одговоре на захтеве које носе сложени правни спорови и регулаторне недоумице, које могу захтевати дубље разумевање и темељно познавање специфичних правних норми. За разлику од општих управних јединица, специјализоване институције су организоване тако да имају тимове који се баве ужим областима, попут заштите конкуренције, заштите животне средине, радних односа или права потрошача. Ова стручност и специјализованост омогућавају им да приступе решавању правних питања са високим нивоом компетенције и ефикасности.⁵⁵

Један од разлога због којих специјализоване институције играју важну улогу у решавању правних питања је њихова могућност да примењују најновије правне прописе и праксе на начин који одговара специфичностима сваког случаја. Како се правни оквири често мењају и прилагођавају новим друштвеним и економским

⁵⁵ Rosenbloom, D. H., O'Leary, R., & Chanin, J. (2017). Public administration and law. Routledge. стр. 15-38.

околностима, специјализоване институције су у могућности да брзо прихвате и интегришу те промене у свој рад. Специјализовани правници и други стручњаци унутар ових институција блиско прате еволуцију законских прописа и правне праксе, што им омогућава да адекватно тумаче и примењују правне норме у складу са актуелним законодавним оквирима. Овај аспект је посебно важан у областима где брзе промене у законодавству захтевају флексибилност и ажурност, као што су информациона безбедност, заштита података и финансијско законодавство.

Специјализоване институције пружају јавним управама могућност да боље управљају сложеним правним питањима захваљујући интерној организацији која је дизајнирана за решавање одређених врста правних изазова. Ове институције често имају специфичне одељења и секторе који се баве ужим правним областима, као што су јавне набавке, финансијска регулација или трговински спорови. Таква организација омогућава да се свако правно питање решава на основу дубоког познавања прописа и искуства у конкретној области. Ово смањује ризик од грешака и неправилности у доношењу одлука и омогућава да се сложени правни спорови решавају на начин који је у складу са највишим стандардима правичности и законитости. Уз то, специјализоване институције омогућавају већи степен објективности, јер се службеници у овим јединицама усредсређују искључиво на одређене аспекте права, што смањује утицај спољашњих фактора на коначне одлуке.⁵⁶

Специјализоване институције у јавним управама имају важну улогу и у промоцији транспарентности и правичности у решавању правних питања, јер се у њима успостављају процедуре и стандарди који осигуравају да свака одлука буде донета на основу објективних критеријума и доступних доказа. Због своје структуре и начина рада, специјализоване институције могу применити строге процедуре провере и контроле које омогућавају да сваки случај буде адекватно размотрен и да све релевантне чињенице буду узете у обзир пре доношења коначне одлуке. Ово је посебно значајно у контексту сложених правних питања која могу имати значајне последице на појединце и организације. Специјализоване институције такође пружају транспарентне информације о својим поступцима и одлукама, чиме се грађанима и заинтересованим странама омогућава бољи увид у рад јавне управе и повећава поверење у институције.

⁵⁶ Jenkins, W. (1978). A Political and Organizational Perspective. Martin Robertson. стр. 76-92.

Још једна кључна улога специјализованих институција је у решавању конфликта између различитих правних норми и регулатива, што је посебно често у областима са комплексним правним оквирима. На пример, у секторима као што су заштита животне средине и просторног планирања, могу се јавити сукоби између интереса различитих актера и правних регулатива. Специјализоване институције су способне да анализирају и балансирају супротстављене интересе, користећи своју стручност и познавање релевантних прописа како би пронашле најбоља решења која су у складу са начелима одрживости и јавног интереса. Способност ових институција да на стручан и непристрасан начин анализирају комплексне правне ситуације значи да могу пружити квалитетне и правично утемељене одлуке које доприносе стабилности и правној сигурности.

Специјализоване институције играју и значајну улогу у пружању подршке осталим органима јавне управе када је реч о тумачењу и примени закона. Оне често служе као консултативна тела која пружају смернице и подршку у тумачењу правних норми, посебно у областима где су прописане мере сложене или подложне различитим интерпретацијама. Специјализовани тимови унутар ових институција пружају стручне савете и препоруке које омогућавају да се правне норме примењују на уједначен начин, што доприноси конзистентности у раду јавне управе и спречава могуће правне спорне ситуације.⁵⁷ На овај начин, специјализоване институције доприносе унапређењу квалитета рада јавних органа и осигуравају да сваки управни поступак буде спроведен у складу са важећим прописима. Коначно, улога специјализованих институција у решавању сложених правних питања значајна је и у погледу континуираног праћења правне праксе и прилагођавања управних поступака променама у законодавству. Специјализоване институције редовно анализирају ефекте законских промена и правних прецедента на своје области надлежности, чиме се обезбеђује ажурност и флексибилност у раду јавне управе. Овај аспект је кључан за унапређење правне сигурности и предвидљивости, јер специјализоване институције на основу својих анализа могу предложити измене и побољшања процедура које доприносе ефикаснијем решавању будућих правних изазова. Ово такође значи да специјализоване институције имају капацитет да делују као лидери у увођењу и примени најбољих правних пракси, чиме подржавају дугорочни развој и професионализацију јавне управе у целини.

⁵⁷ Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19. стр. 3-19.

5.4. Примери из праксе: утицај специјализованих органа на брзину и квалитет решавања управних спорова

Специјализовани органи имају значајан утицај на брзину и квалитет решавања управних спорова, што је видљиво из бројних примера у пракси који показују колико је специфична стручност у оквиру ових органа важна за ефикасно спровођење управних поступака. На пример, у областима као што су заштита животне средине, финансијска регулација и права потрошача, специјализовани органи су постигли велики напредак у убрзавању процедура и побољшању квалитета доношених одлука. У тим случајевима, органи са јасно дефинисаним надлежностима и високом стручном припремом успевају да брже обраде сложене информације, донесу прецизније одлуке и осигурају да се примењују највиши правни стандарди.⁵⁸ Примера ради, у многим земљама постоје специјализоване агенције за заштиту животне средине које су овлашћене да доносе одлуке у споровима који укључују употребу природних ресурса или заштиту еколошких подручја. Ове агенције су доказале да је висока стручност у уској области кључна за квалитетне одлуке које ће бити у складу са најбољим еколошким праксама и заштитом јавног интереса.

У области заштите потрошача, специјализовани органи попут агенција за потрошачка права показали су да могу значајно да убрзају процес решавања жалби и спорова. Када је реч о заштити потрошачких права, специјализовани органи имају тимове стручњака који разумеју законе о заштити потрошача и могу брзо да процене да ли је дошло до повреде права, као и које су мере потребне за заштиту потрошача. На пример, у случајевима лажног рекламирања или неиспуњавања уговорних обавеза, агенције за заштиту потрошача могу брзо реаговати и одлучити у корист потрошача, што доприноси већем поверењу јавности у правни систем. Оваква ефикасност резултат је искуства и специјализованог знања службеника, што омогућава да свака жалба буде анализирана са становишта релевантних законских стандарда и регулатива, чиме се спречава одуговлачење поступака и смањује оптерећење на судске системе.

Упоредо са брзином, специјализовани органи побољшавају и квалитет одлука у управним споровима. На пример, у областима финансијске регулације, специјализоване институције, као што су комисије за хартије од вредности или

⁵⁸ Adams, D., & Hess, M. (2007). Innovation in Public Management: The Role and Function of Community Knowledge. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12(1). стр. 10-29.

централне банке, доприносе доношењу прецизних и добро информисаних одлука које су усмерене на заштиту финансијске стабилности и јавног интереса. Када настану спорови у финансијском сектору, ове институције располажу подацима и ресурсима који им омогућавају да процене ризике и ефекте потенцијалних одлука на привреду. Таква способност омогућава да се у сложеним споровима, као што су они који укључују злоупотребу на тржишту или несавесне банкарске праксе, одлуке донесу брзо и са високим нивоом тачности. Прецизност у доношењу оваквих одлука доприноси стабилности финансијског система и јачању поверења јавности у институције.

Још један пример утицаја специјализованих органа на брзину и квалитет решавања управних спорова видљив је у области радног права. Специјализоване агенције за радне односе и агенције за посредовање у радним споровима могу брзо да реше конфликте између послодаваца и запослених. Ови органи располажу експертским знањем у области радног законодавства, што им омогућава да ефикасно идентификују проблеме и понуде решења која су у складу са законом и правичним праксама. Захваљујући специјализацији, радни спорови се решавају у кратким роковима, што спречава дужа суђења и значајно смањује трошкове за све укључене стране. Овакве агенције могу решавати и колективне спорове, што додатно показује њихов значај у одржавању стабилних радних односа и брзом реаговању на проблеме у области запошљавања.⁵⁹

У области јавне безбедности, специјализовани органи, попут полицијских агенција за сајбер криминал и противтерористичке јединице, показују колико је специјализација важна за брзо и ефикасно решавање сложених безбедносних претњи. Када се појави безбедносни изазов који захтева хитну реакцију и стручност, ови органи су способни да брзо обраде информације, спроведу истраге и донесу неопходне одлуке. На пример, у случајевима сајбер напада на критичну инфраструктуру, специјализоване јединице могу брзо идентификовати извор претње, применити мере за ублажавање ризика и спречити даљу штету. Такође, њихово познавање правног оквира омогућава им да делују у складу са законом и да обезбеде адекватну правну заштиту државних и приватних субјеката. Овај ниво ефикасности и стручности обезбеђује брзе и прецизне одлуке у ситуацијама у којима је време кључан фактор.

⁵⁹ European Commission. (2003). Guidelines for Successful Public-Private Partnerships. DG Regional Policy. стр. 34-58.

5.5. Корелација између специјализације и квалитета услуга јавне управе

Специјализација у јавним управама директно утиче на квалитет услуга које се пружају грађанима и привредним субјектима, јер омогућава бољу организацију, већу стручност и ефикасност у обављању специфичних задатака. Када су управне јединице организоване тако да се фокусирају на одређене области деловања, као што су здравство, финансијска регулација, заштита животне средине и права потрошача, свака од њих може развити потребне компетенције и акумулирати релевантно искуство које им омогућава да пруже висококвалитетне услуге. На овај начин, грађани и привредни субјекти добијају услуге које су не само брже и ефикасније, већ и усклађене са најновијим стандардима и правним оквирима, што позитивно утиче на њихово задовољство и поверење у јавну управу.⁶⁰

Специјализоване управне јединице имају капацитет да се брзо прилагоде новим изазовима и потребама, јер је њихов рад фокусиран на конкретне области које захтевају дубоко разумевање прописа и процедура. Овај висок ниво стручности омогућава им да прецизније и поузданије обављају своје задатке, чиме се побољшава тачност и правовременост услуга. Специјализовани тимови брже препознају трендове и промене у својој области, што значи да могу благовремено ажурирати своје процедуре и методе рада. На пример, у јавним управама које се баве еколошким питањима, специјализација омогућава службеницима да прате еколошке стандарде и нова научна сазнања, што им омогућава да пруже релевантне и ажурне услуге које одговарају на потребе заштите животне средине.⁶¹

Још један важан аспект корелације између специјализације и квалитета услуга јавне управе је унапређење транспарентности и одговорности, што значајно доприноси побољшању укупног квалитета пружених услуга. Специјализоване управне јединице могу да успоставе јасне процедуре и протоколе за обављање одређених задатака, што омогућава бољу контролу и евалуацију рада. Када су одговорности и задаци јединица јасно дефинисани и када се оне баве специфичним областима, лакше је пратити њихов учинак и уочити потенцијалне пропусте или недоследности. Ова транспарентност и

⁶⁰ Flogaŋtis, S., & Matei, L. (Eds.). (2011). *Public administration in the Balkans from Weberian bureaucracy to New Public Management* (Vol. 1). Matei Lucica. стр. 63-82.

⁶¹ Милосављевић, Б. (2012). Реформа локалне самоуправе у Србији. Хрватска и компаративна јавна управа: часопис за теорију и праксу јавне управе, 12(3), 749-768. стр. 749-768.

одговорност доводе до константног побољшања процеса, јер омогућавају правовремену реакцију и прилагођавање новим стандардима и захтевима.

Специјализација омогућава да се ресурси јавне управе ефикасније користе, што директно утиче на квалитет услуга. Када су задаци и функције специфичних јединица усклађени са потребама грађана и привредних субјеката, управне јединице могу да усмере своје ресурсе на приоритетне задатке и да смање трошкове повезане са обављањем општих административних процедура. Ово значи да специјализоване јединице могу остварити значајну уштеду времена и финансијских средстава, што им омогућава да пруже квалитетније услуге са истим или чак мањим ресурсима. На тај начин се грађанима и привреди омогућава приступ бржим и поузданијим услугама, што укупно побољшава перформансе јавног сектора.⁶²

Специјализација такође доприноси бољој комуникацији и сарадњи са корисницима услуга, што је кључно за побољшање квалитета јавних услуга. Када су управне јединице специјализоване, службеници који раде у њима имају дубље разумевање специфичних потреба својих корисника и могу лакше да успоставе конструктиван дијалог. Овај персонализовани приступ омогућава боље разумевање захтева и проблема корисника, што значајно доприноси квалитету пружених услуга. На пример, у областима као што су радни односи или заштита права потрошача, специјализовани службеници могу брже препознати главне проблеме и понудити решења која су прилагођена конкретним потребама појединаца или организација.⁶³

Специјализоване управне јединице такође имају већу могућност да примене најбоље праксе и стандарде у свом раду, јер су фокусиране на уске области и стално се усавршавају у оквиру својих надлежности. Овај континуирани процес учења и прилагођавања омогућава јавним управама да интегришу савремене методе и приступе у свој рад, чиме се директно побољшава квалитет услуга. Специјализоване јединице често успостављају сарадњу са другим институцијама и организацијама у својој области, што доприноси размени знања и унапређењу капацитета за обављање задатака. Овакав приступ омогућава да се јавна управа стално унапређује и одржава квалитет услуга на високом нивоу, чак и у условима брзих друштвених и економских промена.

⁶² Jenkins, W. (1978). A Political and Organizational Perspective. Martin Robertson. стр. 210-227.

⁶³ Jenkins, W. (1978). A Political and Organizational Perspective. Martin Robertson. стр. 210-227.

6. ИЗАЗОВИ И ПЕРСПЕКТИВЕ УВОЂЕЊА СПЕЦИЈАЛИЗАЦИЈЕ

6.1. Организациони и финансијски изазови у процесу специјализације

Процес увођења специјализације у јавну управу често подразумева значајне организационе промене, што укључује редефинисање постојећих структура, задатака и надлежности унутар институција. Ово значи да је потребно увести нове административне јединице или модификовати постојеће, што може довести до конфликта у организацији или до захтева за додатним ресурсима и опремом. Такав процес захтева пажљиво планирање и анализу, како би се избегли непотребни трошкови и преусмеравање ресурса са других приоритетних области. Поред тога, потреба за адаптацијом радних места и радних процеса може значајно оптеретити постојећи буџет јавних управа.

Један од финансијских изазова у увођењу специјализације је обезбеђивање стабилног и континуираног финансирања за новоформиране специјализоване јединице. У многим случајевима, специјализоване службе захтевају више средстава за обуку, набавку специфичне опреме и технологије, као и за континуирани развој и прилагођавање савременим стандардима.⁶⁴ Недостатак адекватног финансирања може озбиљно ограничити способност јавне управе да реализује циљеве специјализације и оствари квалитетне услуге за грађане. Осим тога, буџетска ограничења могу приморати власти да праве компромисе у погледу обима и квалитета специјализованих услуга, што се може негативно одразити на укупну ефикасност јавне управе.

Организациони изазови у процесу специјализације укључују и потребу за променом културе и начина рада унутар јавне управе. Специјализација захтева флексибилност и прилагођавање новим стандардима, што може бити изазовно за постојеће структуре и радну снагу која је навикнута на традиционалне административне процедуре. Прелазак на специјализовани модел захтева да службеници усвоје нове начине рада, често под већим притиском због додатних обавеза и одговорности. Овај аспект организационе

⁶⁴ European Commission. (2004). Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. Brussels. стр. 53-71.

културе је важан, јер ако запослени нису спремни за промене или не поседују довољну мотивацију и подршку за адаптацију, успех специјализације може бити угрожен.

Изградња интерних комуникационих и координационих механизма у специјализованим јединицама представља још један значајан изазов. Специјализоване јединице захтевају блиску сарадњу и координацију са другим јединицама унутар јавне управе, како би се избегли дуплирани задаци и одржала ефикасност у доношењу одлука. Поред тога, организациона структура често мора бити модификована да би се обезбедило да специјализоване јединице имају потребну аутономију у доношењу одлука и управљању ресурсима, што захтева снажно лидерство и подршку од стране врховног руководства.⁶⁵

Увођење специјализације захтева дугорочне организационе промене, јер је потребно обезбедити одрживост нових структура. То укључује не само првобитне инвестиције, већ и континуирано финансирање и подршку, како би се осигурало да специјализоване јединице могу да раде на високом нивоу. Овај дугорочни организациони приступ захтева стратешко планирање, као и прилагођавање политике и буџетских приоритета, што може бити сложено у условима ограничених ресурса и других друштвених и економских потреба.

6.2. Проблеми координације и комуникације између специјализованих и општих органа

Увођење специјализације у јавну управу често доводи до појаве нових изазова у координацији и комуникацији између специјализованих и општих органа. Специјализовани органи захтевају јасно дефинисане границе надлежности, али такође треба да имају приступ подршци и информацијама које пружају општи органи, како би могли да ефикасно обављају своје функције. Често се дешава да су специјализоване јединице, због своје уске усмерености, мање упознате са радом и процедурама општих органа, што може довести до конфликта у комуникацији и различитих тумачења задатака. Без јасно успостављених механизма за координацију, јавља се ризик од

⁶⁵ Andre, R., & Schrefler, L. (2006). Public-Private Partnerships: National Experiences in the European Union. Centre for European Policy Studies. стр. 95-118.

дуплирања рада или чак супротстављених одлука, што негативно утиче на укупну ефикасност јавне управе.⁶⁶

Још један изазов који произилази из недостатка координације између специјализованих и општих органа је немогућност да се уједначено примењују правни прописи и административне процедуре. Специјализоване јединице, усмерене на своје области, могу применити процедуре и стандарде који се разликују од оних у општим органима, што доводи до неусаглашености у спровођењу закона. Овај проблем може бити изражен нарочито када су у питању сложене и интерсекторске области, као што су заштита животне средине или јавна безбедност, где је неопходна синхронизација различитих управних јединица.

Специјализовани органи такође се могу суочити са изазовом у смислу недостатка информативне подршке од општих органа, што може ограничити њихову способност да спроводе своје задатке. Општи органи поседују податке и ресурсе који могу бити од виталног значаја за рад специјализованих јединица, али без ефикасне комуникације и транспарентног приступа информацијама, ови ресурси могу остати неискоришћени. Таква ситуација може довести до непотребног понављања радних задатака, као и до конфликта између различитих јединица око приступа подацима и надлежностима.

Проблем координације такође се јавља када је реч о расподели ресурса између специјализованих и општих органа. У многим случајевима, специјализоване јединице захтевају специфичне финансијске и технолошке ресурсе, што може представљати изазов за буџетирање и планирање, посебно ако постоје сукобљене приоритетне области. Недостатак јасног плана за расподелу ресурса може довести до ситуације у којој специјализоване јединице добијају недовољну подршку, што негативно утиче на њихову ефикасност и квалитет пружених услуга.⁶⁷

Комуникациони изазови између специјализованих и општих органа могу бити посебно изражени у контексту интеграције информационих система и технологија. Специјализовани органи могу захтевати специфичне информационе алате и платформе за обављање својих функција, што се некад тешко усклађује са општим ИТ системима у јавним управама. Ако интеграција информационих система није адекватна, јављају се

⁶⁶ Кавран, Д., & Вукашиновић, З. (2004). Европски управни простор и реформа јавне управе. НБП: Наука, безбедност, полиција, 9(2/3), 9-33. стр. 9-33.

⁶⁷ Bovaird, T., Löffler, E., & Loeffler, E. (Eds.). (2003). Public management and governance (Vol. 3). London: Routledge. стр. 77-99.

техничке баријере које додатно компликују размену података и приступ информацијама, чиме се угрожавају оперативни капацитети и укупна координација међу различитим управним телима.

6.3. Законодавне и регулаторне препреке за увођење специјализованих јавних тела

Законодавни и регулаторни оквири често представљају препреку увођењу специјализације у јавну управу, јер некада нису довољно флексибилни да подрже прилагођавање новим стандардима и праксама које специјализовани органи захтевају. Закони који дефинишу надлежности и начин рада јавне управе могу бити формулисани тако да не остављају довољно простора за увођење специјализованих тела или нових процедура. Ово се дешава посебно у системима са снажним централизованим управљањем, где су све одлуке и надлежности строго регулисане на вишем нивоу, што отежава адаптацију у складу са специфичностима сваке области.⁶⁸

Специјализована јавна тела захтевају јасан и флексибилан законски оквир који омогућава аутономију у раду и слободу у креирању процедура прилагођених њиховој специфичној делатности. У случајевима када законска регулатива не пружа довољно подршке, специјализоване јединице могу бити приморане да раде у оквирима који ограничавају њихову ефикасност и спречавају примену иновација. Ово може резултирати смањеном способношћу јавне управе да одговори на потребе грађана и прилагоди се динамичним променама у области која захтева специфичне интервенције.

Чест проблем у увођењу специјализације је и недостатак одговарајуће регулативе за одређене специфичне области рада, као што су нове технологије или еколошке политике, где су потребне специфичне мере и стандарди. У таквим случајевима, јавна управа нема довољно ресурса и могућности да успостави одговарајуће контролне и надзорне механизме, што доводи до кашњења у пружању квалитетних услуга и губитка поверења грађана у институције.

⁶⁸ Лилић, С., Марковић, М., Кунић, П., & Димитријевич, П. (1999). Управно право. Савремена Администрација. стр. 223-242.

6.4. Улога људских ресурса: потреба за стручним кадром и континуираном едукацијом

Специјализација у јавним управама подразумева значајну потребу за ангажовањем стручног кадра који поседује специфична знања и вештине неопходне за обављање задатака у одређеним областима. Када су јавне управе усмерене на посебне области, као што су заштита животне средине, здравство, финансијска регулација или управљање природним ресурсима, неопходно је да особље буде високо квалификовано и упознато са актуелним стандардима и праксама. Овај захтев за стручним кадром поставља велики изазов у погледу привлачења и задржавања запослених који су способни да одговоре на специфичне захтеве. Често се јавља потреба за додатном едукацијом и усавршавањем постојећег кадра, како би се обезбедило да јавне службе могу адекватно да реагују на нове изазове и потребе корисника.

Континуирана едукација је кључна компонента у процесу специјализације, јер се захтеви и стандарди у многим областима стално развијају. Услови рада у специјализованим јавним управама захтевају да службеници редовно пролазе кроз обуке и стручне програме како би остали у току са најновијим правним, технолошким и административним променама. Ово омогућава јавним управама да пружају квалитетне услуге и одржавају висок ниво ефикасности, али истовремено захтева финансијска улагања и организациону подршку за спровођење едукативних програма. У случају да континуирана едукација није обезбеђена, специјализоване службе ризикују да изгубе релевантност и не успеју да испуне очекивања корисника, што може довести до опадања поверења јавности.

Специјализација такође подразумева потребу за усмеравањем људских ресурса ка специфичним задацима и областима, што значи да јавне управе морају да имају ефикасне системе за селекцију и управљање кадровима. Процес регрутовања за специјализоване јединице захтева другачији приступ од оног у општим управним јединицама, јер је потребно идентификовати кандидате који поседују релевантна знања и искуства у одређеним областима. Ово често захтева сарадњу са образовним институцијама и стручним организацијама како би се обезбедила подршка у обуци и професионалном развоју будућих службеника. Добро организовани систем за управљање људским ресурсима омогућава јавним управама да лакше привуку квалификоване професионалце и одрже квалитет радне снаге на високом нивоу.

Специјализација захтева мотивацију запослених и стварање окружења које подстиче континуирани професионални развој и учење. Када службеници имају прилику за напредовање и стално усавршавање, повећава се њихово задовољство послом и мотивација за квалитетан рад, што директно утиче на квалитет услуга које јавна управа пружа грађанима. Унапређење стручности и знања не само да омогућава службеницима да се осећају сигурније у обављању својих задатака, већ и подиже квалитет рада јавне управе, што је од кључног значаја за њену легитимност и успешност.⁶⁹

Специјализација у јавним управама може бити остварена само ако постоји снажна подршка за дугорочно планирање и развој кадрова. Планирање људских ресурса мора бити усклађено са стратегијским циљевима јавне управе и захтевима специфичних области, што подразумева систематско планирање у погледу потреба за додатним кадром, обуке и професионалног развоја. Инвестиција у људске ресурсе кроз специјализоване програме едукације и обуке доприноси стабилности и квалитету јавних услуга, чинећи јавну управу поузданим и професионалним ослоном за друштво.

6.5. Будућност специјализације у јавним управама: трендови и могуће реформе

Са развојем технологије и све комплекснијим потребама друштва, будућност специјализације у јавним управама усмерена је ка још већем фокусу на стручност, флексибилност и интеграцију савремених решења у јавне службе. Један од кључних трендова у специјализацији је дигитализација јавних управних процеса, која омогућава лакше и брже обављање специјализованих задатака. Како би се постигла већа ефикасност, многе јавне управе усвајају дигиталне алате и платформе који им омогућавају да брже прикупљају и обрађују информације, што је од велике важности за специјализоване јединице. Овај тренд указује на то да ће у будућности јавне управе морати да интегришу дигиталне технологије у своје радне процесе како би остале релевантне и способне да одговоре на захтеве савременог друштва.

⁶⁹ Christensen, T. (2006). Smart Policy? In M. Moran, M. Rein, & R. E. Goodin (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford University Press. стр. 101-119.

Будућност специјализације такође подразумева блиску сарадњу са приватним сектором и образовним институцијама, како би се обезбедила подршка у обуци кадрова и примени иновација. Јавне управе које се специјализују за одређене области могу имати значајну корист од знања и ресурса које нуде приватне компаније и универзитети. Овај тренд указује на потребу за стварањем партнерстава која омогућавају размену знања и искустава, што може допринети бржем и ефикаснијем обављању задатака у специфичним областима. У будућности, оваква сарадња може постати стандард за специјализоване јавне управе, што ће додатно подићи ниво стручности и квалитета услуга.⁷⁰

Још један тренд који ће вероватно обликовати будућност специјализације у јавним управама је усвајање мера за континуирано праћење и унапређење квалитета услуга. Специјализоване јединице ће бити под већим притиском да редовно оцењују своје перформансе и уводе мере за побољшање, у циљу постизања веће транспарентности и одговорности. Ово значи да ће будуће специјализоване јединице морати да усвоје динамичан приступ који укључује редовну ревизију процеса и адаптацију на нове изазове. Тиме ће јавне управе остати релевантне и способне да се прилагоде променама у друштву и привреди.

У будућности ће специјализација морати да узме у обзир све већи значај еколошких и друштвених стандарда, што ће захтевати успостављање специјализованих јединица које се баве питањима одрживости и друштвене одговорности. Како се расте свест о потреби заштите животне средине и социјалне инклузије, јавне управе ће морати да успоставе специјализоване тимове који се баве овим темама, како би осигурале да њихови процеси буду усклађени са међународним стандардима и најбољим праксама. Овај тренд указује на потребу за увођењем иновација и нових процедура у рад јавне управе, чиме ће се обезбедити одрживији приступ у њеном функционисању.

⁷⁰ Џинић, Ј. (2011). Реформа јавне управе у Србији. Хрватска и компаративна јавна управа: часопис за теорију и праксу јавне управе, 11(4), 1075-1105. стр. 1075-1105.

7. ЗАКЉУЧАК

Специјализација у јавним управама представља један од најзначајнијих механизма за унапређење ефикасности, транспарентности и квалитета услуга које се пружају грађанима и привреди. Савремени изазови, укључујући брзи технолошки развој, глобализацију, сложеност друштвено-економских односа и све веће захтеве грађана за доступнијим и ефикаснијим услугама, намећу потребу за унапређењем капацитета јавних институција. Управо специјализација омогућава јавним управама да се прилагоде овим променама и да развију структуре које ће на стручан, брз и ефикасан начин одговарати на све комплексније потребе друштва.

Основни принцип специјализације подразумева стварање и развој административних јединица са уским, прецизно дефинисаним надлежностима, чиме се омогућава усмерено деловање и боља примена законских прописа и процедура. Овакав приступ доводи до професионализације јавне управе, јер свака специјализована јединица стиче дубље познавање одређене области, што омогућава доношење одлука заснованих на стручним критеријумима и најбољој пракси. Кроз овај модел, јавна управа може брже и прецизније да реагује на специфичне изазове, чиме се смањују административне грешке и повећава поверење грађана у институције.

Предности које специјализација доноси јавним управама су бројне. Пре свега, омогућава већу стручност и квалитет рада, јер службеници у оквиру специјализованих јединица развијају високо ниво експертизе у својој области. Ово доводи до смањења административних грешака, бољег тумачења прописа и бржег доношења одлука. Поред тога, специјализација омогућава бољу организацију управних процеса, што резултира ефикаснијим управљањем ресурсима, скраћењем времена обраде захтева и убрзањем административних поступака. Јединице које су усмерене на конкретне области рада могу боље координирати своје активности, користити савремене методе анализе и планирања, као и применити иновације које доприносе унапређењу јавних услуга.

Још један значајан аспект специјализације је унапређење транспарентности и одговорности у раду јавних управа. Када су надлежности јасно дефинисане, лакше је утврдити ко је одговоран за поједине одлуке, чиме се унапређује надзор над радом

јавних институција и смањује могућност корупције и злоупотреба. Специјализоване јединице такође доприносе већој отворености управе, јер омогућавају лакши приступ информацијама и бољу комуникацију са грађанима, што резултира већим поверењем у институције и демократичнијим процесима управљања.

Међутим, процес увођења специјализације у јавним управама није једноставан и праћен је бројним изазовима. Један од највећих проблема је финансијска и организациона сложеност овог процеса, јер захтева значајна улагања у кадрове, обуку и технолошку инфраструктуру. Специјализација такође може довести до фрагментације процеса, ако није добро координирана, што може резултирати смањењем ефикасности и појавом нефункционалних преклапања између различитих јединица. Да би се избегли ови проблеми, неопходно је пажљиво планирати процес специјализације, уз јасно дефинисане циљеве, стратегије и механизме контроле.

У том контексту, кључни предуслови за успешну специјализацију укључују јачање правног оквира, обезбеђивање финансијских ресурса, подстицање континуиране едукације службеника, као и примену савремених дигиталних решења. Дигитализација има потенцијал да значајно олакша процес специјализације, јер омогућава аутоматизацију административних процедура, интеграцију података и бољу координацију између различитих специјализованих јединица. Развој дигиталних платформи за електронску управу може допринети бржој обради захтева, смањењу бирократије и унапређењу квалитета услуга које се пружају грађанима.

Перспективе развоја специјализације у јавним управама указују на све већу потребу за интердисциплинарним приступом и сарадњом између јавног, приватног и академског сектора. Успостављање партнерстава са универзитетима и истраживачким центрима може значајно допринети развоју специјализованих знања и компетенција, док сарадња са приватним сектором омогућава примену иновација и најбољих управљачких пракси у јавном сектору.

Специјализација јавних управа је један од кључних елемената реформе јавног сектора, која има за циљ стварање модерне, ефикасне и транспарентне управе, прилагођене потребама грађана и изазовима савременог друштва. Иако њено увођење захтева значајна улагања и дугорочно планирање, користи које она доноси су вишеструке – од унапређења квалитета услуга и ефикасности рада управе, до јачања правне сигурности и поверења грађана у институције. Уз одговарајућу стратешку подршку и интеграцију

савремених технологија, специјализација има потенцијал да трансформише јавну управу у поуздан и професионалан систем који ће успешно одговорити на све изазове будућности.

Дугорочни ефекти специјализације у јавним управама могу се сагледати кроз њен утицај на одрживост државног система, економски развој и побољшање животног стандарда грађана. Када јавне управе постану ефикасније, мање оптерећене бирократским процедурама и фокусиране на брзо и прецизно решавање управних питања, стварају се услови за развој привреде, повећање инвестиција и унапређење правне сигурности. Бржи административни поступци, који су последица специјализованих јединица, омогућавају пословним субјектима да лакше добијају дозволе, брже реализују своје пројекте и ефикасније сарађују са државним институцијама. Ово, заузврат, подстиче привредни раст, отвара нова радна места и повећава конкурентност земље у глобалним економским процесима.

Један од кључних фактора одрживе специјализације јесте и улагање у људске ресурсе. Без адекватно обученог и мотивисаног кадра, ниједан процес модернизације и специјализације не може постићи жељене резултате. Стога је неопходно да јавна управа континуирано улаже у едукацију и професионални развој службеника, као и да подстиче младе стручњаке да се укључе у јавни сектор кроз иновативне програме обуке и запошљавања. Само уз високо квалификоване кадрове, специјализоване јединице могу постићи пуну ефикасност и испунити своју улогу у модернизацији јавне управе.

Поред људских ресурса, од пресудног значаја је и улагање у дигиталну трансформацију јавне управе. Дигитализација је нераскидиво повезана са специјализацијом, јер омогућава увођење бржих, сигурнијих и ефикаснијих процедура. Савремене технологије, попут вештачке интелигенције, машинског учења и блокчејн система, могу додатно унапредити рад специјализованих јединица, омогућавајући аутоматизовану обраду података, боље предвиђање потреба грађана и брже решавање управних питања. Увођење е-управе и електронских система управљања подацима, омогућиће да јавне службе функционишу у реалном времену, смањујући потребу за папирологијом и физичким присуством грађана у управним процесима.

Специјализација, поред свих предности, захтева и стално праћење резултата и прилагођавање новим изазовима. Свет у коме живимо карактерише константна

промена, а јавне управе морају бити спремне да одговоре на нове изазове, било да су у питању економске кризе, природне катастрофе, глобални миграциони процеси или брзи технолошки развој. Специјализоване јединице морају бити флексибилне и отворене за стално унапређење, при чему је посебно важно да јавне управе сарађују са академским и научним институцијама како би своје стратегије и планове развијале на основу најсавременијих истраживања и анализе података.

Да би специјализација у јавним управама постигла своју пуну ефикасност, неопходно је да буде праћена реформама у области транспарентности и антикорупцијских механизма. Специјализоване јединице морају радити на отворен и одговоран начин, при чему би се осигурало да њихов рад буде под сталним надзором независних тела и јавности. Ово се може постићи применом модерних система за праћење учинка, јасним критеријумима за мерење успешности рада, као и омогућавањем јавности да лакше приступи информацијама о управним процесима. У будућности, специјализација ће бити не само избор, већ и нужност за све јавне управе које желе да задовоље савремене стандарде ефикасности, транспарентности и услужности. Државе које најбрже усвоје и имплементирају овај модел, биће у предности у односу на оне које остану у традиционалним административним структурама. Јавне управе морају постати динамичне, иновативне и спремне да се прилагоде променама, а специјализација је један од најефикаснијих начина да се то постигне.

ЛИТЕРАТУРА

1. Adams, D., & Hess, M. (2007). Innovation in Public Management: The Role and Function of Community Knowledge. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12(1).
2. Andre, R., & Schrefler, L. (2006). *Public-Private Partnerships: National Experiences in the European Union*. Centre for European Policy Studies.
3. Bolland, T., & Silbergh, D. (1996). Managing for Quality: The Impact of Quality Management Initiatives on Administrative Structure and Resource Management Processes in Public Sector Organizations. *International Review of Administrative Sciences*, 62(2).
4. Bovaird, T., Löffler, E., & Loeffler, E. (Eds.). (2003). *Public management and governance* (Vol. 3). London: Routledge.
5. Carlisle, H. (1976). *Management: Concepts and Situations*. SRA.
6. Cayer, J. (1980). *Managing Human Resources: An Introduction to Public Personnel Administration*. St. Martin's.
7. Chandler, A. (2000). *Comparative Public Administration*. Routledge.
8. Christensen, T. (2006). Smart Policy? In M. Moran, M. Rein, & R. E. Goodin (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford University Press.
9. Christensen, T. D., & Læg Reid, CTP. (2001). *New public management: The transformation of ideas and practice*. Ashgate.
10. Christensen, T., & Læg Reid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration—theoretical and empirical challenges. *Public organization review*, 11, 407-423.
11. Cochran, C. L., & Malone, E. F. (2010). *Public Policy: Perspectives and Choices* (4th ed.). Lynne Rienner.
12. Collins, H. (1982). *Marxism and Law*. Oxford.
13. European Commission. (2003). *Guidelines for Successful Public-Private Partnerships*. DG Regional Policy.
14. European Commission. (2004). *Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions*. Brussels.
15. Flogăițis, S., & Matei, L. (Eds.). (2011). *Public administration in the Balkans from Weberian bureaucracy to New Public Management* (Vol. 1). Matei Lucica.

16. Fultz, E., & Tracy, M. (2005). *Good Practices in Social Services Delivery in Selected Countries*. Open Society Institute.
17. Heady, F. (2001). *Public Administration, A Comparative Perspective*. Crc Press.
18. Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
19. Jenkins, W. (1978). *A Political and Organizational Perspective*. Martin Robertson.
20. Jensen, R. W. (1998). A Wave of Privatization Efforts. In A. H. Raphaelson (Ed.), *Restructuring State and Local Services: Ideas, Proposals, and Experiments*. Praeger.
21. Kettl, D. F. (2015). *The transformation of governance: Public administration for the twenty-first century*. Jhu Press.
22. König, K. (2003). On the typology of public administration. *International Review of Administrative Sciences*, 69(4), 449-462.
23. Luhmann, N. (1981). *Teoriya Sistema-Svrhovitost i Racionalnost*. Globus.
24. Mescheriakoff, A. S. (1990). The Vagaries of Administrative Legitimacy. *International Review of Administrative Sciences*, 56(2).
25. Naidu, S. P. (2005). *Public administration: Concepts and theories*. New Age International.
26. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford university press.
27. Rosenbloom, D. H. (2016). 3a. Public administrative theory and the separation of powers. In *The constitutional school of American public administration* (pp. 78-94). Routledge.
28. Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. (2022). *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. Routledge.
29. Rosenbloom, D. H., O'Leary, R., & Chanin, J. (2017). *Public administration and law*. Routledge.
30. Shafritz, J. M., Russell, E. W., Borick, C. P., & Hyde, A. C. (2022). *Introducing public administration*. Routledge.
31. Trondal, J. (2021). Public administration sustainability and its organizational basis. *International Review of Administrative Sciences*, 87(2), 399-415.
32. Ziller, J. (2018). Agencification as European Union Acquis. In *Governance and Constitutionalism* (стр. 64-79). Routledge.
33. Кавран, Д., & Вукашиновић, З. (2004). Европски управни простор и реформа јавне управе. *НБП: Наука, безбедност, полиција*, 9(2/3), 9-33.
34. Кораћ, С. (2014). Спровођење реформе јавне управе у Србији: пример појединачне одговорности. *Српска политичка мисао*, 45, 53-74.

35. Лилић, С., Марковић, М., Кунић, П., & Димитријевич, П. (1999). Управно право. Савремена Администрација.
36. Милосављевић, Б. (2012). Реформа локалне самоуправе у Србији. Хрватска и компаративна јавна управа: часопис за теорију и праксу јавне управе, 12(3), 749-768.
37. Џинић, Ј. (2011). Реформа јавне управе у Србији. Хрватска и компаративна јавна управа: часопис за теорију и праксу јавне управе, 11(4), 1075-1105.

ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Име и презиме аутора: Јована Живковић

Број индекса: 374/2023.

ИЗЈАВЉУЈЕМ

Да је мастер рад под називом „ Специјализација и управни процеси у модерним јавним управама "

- Резултат сопственог истраживачког рада;
- Да мастер рад у целини, а ни у деловима није био предложен за стицање друге дипломе према студијским програмима других високошколских установа;
- Да су резултати коректно наведени;
- Да нисам кршила ауторска права и користила интелектуалну својину других лица.

У Врању

Потпис аутора

Јована Живковић