

Broj 01/ 3149

Podgorica, 14.12.2018. godine

Crna Gora
UNIVERZITET CRNE GORE

14.12.18		
01/2: 4065		

UNIVERZITET CRNE GORE
-Odboru za doktorske studije-

PODGORICA

Predmet: Materijal za sjednicu Odbora

Poštovani,

U skladu sa članom 43. Pravila doktorskih studija, dostavljamo Vam materijal za narednu sjednicu Odbora za doktorske studije i to:

-Ocjenu doktorske disertacije (obrazac D3) za doktoranda mr Ljiljanu Pjerotić.



**UNIVERZITET CRNE GORE
EKONOMSKI FAKULTET PODGORICA
DOKTORSKE STUDIJE**

Br. 01/3146

Podgorica, 14.12.2018.god.

Na osnovu čl. 64. Statuta Univerziteta Crne Gore, člana 43. Pravila doktorskih studija, Vijeće Ekonomskog fakulteta je na sjednici održanoj 14.12.2018.godine donijelo

ODLUKU

1. Usvaja se Izvještaj Komisije za ocjenu doktorske disertacije „Upravljanje održivim razvojem turizma u kontekstu evropskih integracija“ doktoranda **mr Ljiljane Pjerotić**.
2. Predlaže se Odboru za doktorske studije i Senatu UCG da prihvati doktorsku disertaciju „Upravljanje održivim razvojem turizma u kontekstu evropskih integracija“ doktoranda **mr Ljiljane Pjerotić** i imenuje Komisiju za odbranu doktorske disertacije u sastavu:
 - Dr Božo Mihailović, redovni profesor, Ekonomski fakultet Podgorica, Univerzitet Crne Gore
 - Dr Borislav Uskoković, redovni profesor, Ekonomski fakultet Podgorica, Univerzitet Crne Gore
 - Dr Rade Ratković, redovni profesor, Fakultet za biznis i turizam Budva, Univerzitet Adriatik Bar
3. Odluka se dostavlja Centru za doktorske studije Univerziteta Crne Gore na dalji postupak.

OBRAZLOŽENJE

Komisija za ocjenu doktorske disertacije „Upravljanje održivim razvojem turizma u kontekstu evropskih integracija“ doktoranda **mr Ljiljane Pjerotić** je napisala i predala Izvještaj Vijeću fakulteta, koji je Vijeće fakulteta razmatralo na sjednici održanoj 14.12.2018.godine.

Na osnovu izloženog odlučeno je kao u dispozitivu.

DOSTAVLJENO:

-a/a

-referentu doktorskih studija,

-Centru za doktorske studije.





OCJENA DOKTORSKE DISERTACIJE

OPŠTI PODACI O DOKTORANDU	
Titula, ime i prezime	Mr Ljiljana Pjerotić
Fakultet	Ekonomski fakultet Podgorica
Studijski program	Doktorske studije Ekonomije
Broj indeksa	09/12
MENTOR/MENTORI	
Prvi mentor	Prof. dr Božo Mihailović Ekonomski fakultet Podgorica, Crna Gora
KOMISIJA ZA OCJENU DOKTORSKE DISERTACIJE	
Prof. dr Božo Mihailović	Ekonomski fakultet, Univerzitet Crne Gore
Prof. dr Borislav Uskoković	Ekonomski fakultet, Univerzitet Crne Gore
Prof. dr Rade Ratković	Fakultet za biznis i turizam Budva, Univerzitet Adriatik Bar
Datum i značajni za ocjenu doktorske disertacije	
Doktorska disertacija i Izvještaj Komisije dostavljen Biblioteci UCG	22.10.2018.
Javnost informisana (dnevne novine) da su Doktorska disertacija i Izvještaj Komisije dati na uvid	22.10.2018.
Sjednica Senata na kojoj je izvršeno imenovanje komisije za ocjenu doktorske disertacije	05.03.2018.
Uvid javnosti	
U predviđenom roku za uvid javnosti bilo je primjedbi?	Nije
OCJENA DOKTORSKE DISERTACIJE	
1. Pregled disertacije Doktorska disertacija pod naslovom „Upravljanje održivim razvojem turizma u kontekstu evropskih integracija“, kandidatkinje mr Ljiljane Pjerotić napisana je na 433 strane. Posebno su dati podaci o doktorantu, mentoru i članovima komisije, apstrakt na crnogorskom i engleskom jeziku, sadržaj, spisak skraćenica, kao i pregled tabela i slika. Disertacija je oblikovana u skladu sa Pravilima doktorskih studija Univerziteta Crne Gore. Rad je pisan u Microsoft Word programu, a korišćena je Times New Roman vrsta slova, veličine 12 u glavnom dijelu teksta. Glavni naslovi su boldirani i ispisani slovima veličine 14, dok je za podnaslove korišćena veličina slova 12. Disertacija sadrži 70 tabela i 39 slika koji bliže ilustruju nalaze i stavove iz osnovnog teksta i omogućavaju bolje razumijevanje i dublje sagledavanje teme koja je predmet istraživanja. Na kraju rada, nakon spiska korišćene literature, dat je prikaz upitnika korišćenih za istraživanje u Prilogu A i prikaz rezultata obrade podataka u programu IBM SPSS (<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>) u Prilogu B. U izradi disertacije kandidatkinja mr Ljiljana Pjerotić koristila je veoma obimnu, savremenu i relevantnu literature, najuže vezanu za temu disertacije, što se može vidjeti iz pregleda korišćene literature, gdje je navedeno 299 izvora (štampanih i elektronskih) i 37 internet stranica. Od	

navedenog broja, većina se odnosi na stranu savremenu literaturu, tako da se može zaključiti da je, s obzirom na obuhvat, karakter, sadržaj i ažurnost, kandidatkinja pribavila i koristila savremenu literaturu i dokumentacionu osnovu za istraživanje i izradu predmetne doktorske disertacije.

Doktorska disertacija kandidatkinje mr Ljiljane Pjerotić, pored apstrakta na našem i engleskom jeziku, sadržaja, zaključka, spiska korišćene literature i priloga, sastoji se iz pet tematski i analitički međusobno povezanih cjelina.

U uvodnom dijelu doktorske disertacije (1-16. strane) kandidatkinja definiše problem istraživanja, predmet, ciljeve, hipotetički okvir i metode istraživanja, obrazlaže aktuelnost istraživanja i opisuje strukturu rada.

Prvo poglavlje doktorske disertacije naslovljeno „Turizam i evropske integracije – osnove za promjene u načinu upravljanja održivim razvojem turizma“ (str. 17-107) služi uvodnoj pripremi za detaljnu analizu tematike, prateći preporuke Evropske unije (EU) iz ove oblasti. Kroz istorijski prikaz turističke politike Evropske unije posebno se ukazuje na elemente nove EU turističke politike koja naglašava potrebu jačanja partnerstava na svim nivoima upravljanja u evropskom turizmu i stejkholdersku saradnju prepoznaje kao osnovu najbolje prakse održivog razvoja turizma. U ovom poglavlju posebno mjesto zauzima komparativna analiza uticaja pristupanja Evropskoj uniji na sektor turizma u odabranim zemljama (Malta, Kipar, Slovenija i Hrvatska), koja je poslužila kao mjerilo očekivanih promjena u sektoru turizma Crne Gore u procesu pristupanja Evropskoj uniji.

Drugo poglavlje nosi naslov „Paradigma održivosti razvoja turizma“ (str.107-148.) i u njemu su posebno obrađeni pokazatelji održivog razvoja turizma i primjena na destinaciju, utvrđivanje nosivosti kapaciteta destinacije i razvojno-prostorno planiranje za potrebe turističke destinacije. U okviru ovog poglavlja posebno su obrađeni i parametri održivosti razvoja turističke destinacije: ekološki, socio-kulturni, ekonomski parametri i ostali koji uključuju tehnološke i političke parametre. Kandidatkinja ukazuje na potrebu sveobuhvatnog sagledavanja svih parametara koji se zbog međusobne zavisnosti i uticaja ne mogu pratiti izolovano svaki za sebe, odnosno naglašava potrebu istovremenog praćenja svih aspekata razvoja i njihove uloge u ukupnoj održivosti destinacije.

Treće poglavlje (str. 148-288) posvećeno je problematici upravljanja održivim razvojem turizma u destinaciji, kao osnovnoj razvojnoj jedinici. Prvo se obrađuju koncepti i geneza nastanka turističke destinacije, faktori atraktivnosti i životni ciklus destinacije. S obzirom na ulogu turističke destinacije u stvaranju turističkog proizvoda, u sklopu ovog poglavlja opisuju se i obilježja i specifičnosti turističkog proizvoda, kao i uloga destinacije u njegovom stvaranju. U ovom poglavlju kandidatkinja posebno ukazuje na složenost upravljanja održivim razvojem turizma i potrebu uspostavljanja funkcije upravljanja na nivou destinacije. Funkcije i aktivnosti upravljanja turističkom destinacijom kandidatkinja je predstavila kroz pet savremenih modela upravljanja turizmom: model konkurentnosti Ritchie-a i Crouch-a, model upravljanja turističkom destinacijom (Presenza, Sheehan i Ritchie), Sainaghi model upravljanja turističkom destinacijom upravljanja turističkom destinacijom, VICE model i Lijiang model stejkholderske saradnje. U radu se, nakon toga, daje teorijski okvir za upravljanje turističkom destinacijom u kojem se opisuju teorije savremenog upravljanja i njihova primjena na turističku destinaciju: teorija stejkholdera, teorija „organizacija koja uči“ i „stvaranje mreža“ u turizmu.

Kako složenost upravljanja razvojem turističke destinacije proizilazi najviše iz velikog broja različitih učesnika u upravljanju, čiji interesi mogu biti različiti ili čak suprotstavljeni, i nepostojanja leaderske organizacije koja te interese „svodi na zajednički imenilac“, u radu je stavljen naglasak na stejkholderski pristup upravljanju razvojem turizma. Analiza je nastavljena obradom turističkih stejkholdera – interesnih grupa iz javnog, privatnog i civilnog sektora, sa ciljem da se istakne značaj uspostavljanja saradnje i partnerstva među njima kao ključnog faktora

uspjeha svake destinacije.

S obzirom da efikasno upravljanje turističkom destinacijom nije moguće bez analize okruženja, računajući i analizu makro okruženja, kandidatkinja je, u ovom dijelu rada, obradila faktore uticaja na upravljanje turističkom destinacijom sa ciljem apostrofiranja značaja njihovog praćenja za upravljanje turističkom destinacijom. Nakon toga, ona obrađuje instrumente upravljanja koji uključuju planiranje, komunikaciju sa tržištem i distribuciju, zatim praćenje efikasnosti, odnosno uspješnosti destinacije i usvajanje novih znanja za potrebe upravljanja destinacijom. Poglavlje završava metodama mjerenja kvaliteta upravljanja, gdje kandidatkinja objašnjava analize konkurentnosti, benchmarking analize, a posebnu pažnju posvijećuje integrisanom upravljanju kvalitetom turističke destinacije.

Četvrto poglavlje („Organizacija turističke destinacije u funkciji održivog razvoja“, str. 288-315) obrađuje organizacione oblike upravljanja turističkom destinacijom. U ovom dijelu rada posebna pažnja posvijećena je destinacijskim menadžment organizacijama koje predstavljaju najnoviji koncept organizacionog funkcionisanja upravljanja destinacijom, kao i destinacijskim menadžment kompanijama, značajnim za kreiranje novih proizvoda i stvaranje širokog portfolija turističkog doživljaja. Dati su primjeri u odabranim evropskim destinacijama čija iskustva pokazuju da sve više ima razloga za formiranje destinacijske menadžment organizacije (DMO) kako bi se još bolje tržišno valorizovala turistička destinacija. Posebno je ukazano je na trend decentralizacije upravljanja i promocije turizma i sve veću potrebu uspostavljanja stejkholderske saradnje u upravljanju razvojem turističkih destinacija po modelu javno-privatnog partnerstva. Kroz komparativnu analizu organizacije upravljanja turističkom destinacijom u Crnoj Gori i zemljama u okruženju (Hrvatskoj i Srbiji) kandidatkinja daje originalne predloge za unapređenje organizacije upravljanja razvojem crnogorskih turističkih destinacija.

U petom poglavlju (str. 315-367) predstavljeni su rezultati sprovedenog istraživanja o stanju i mogućnostima razvoja upravljanja turističkim destinacijama Crne Gore i saradnji između destinacijskih stejkholdera. Istraživanje je sprovedeno sa ciljem dokazivanja hipoteza da razvijenost instrumenata upravljanja turističkom destinacijom zavisi od stepena stejkholderske saradnje u destinaciji i da je za primjenu koncepta održivog razvoja potrebno imati razvijene instrumente upravljanja turističkom destinacijom.

Disertacija završava izvođenjem zaključnih razmatranja, saopštenim na str. 368- 382. Hipoteze su posebno testirane na str. 383-387.

2. Vrednovanje disertacije

2.1. Problem

U procesu pristupanja Evropskoj uniji (EU) Crna Gora će osjetiti značajne promjene u ekonomiji, koje će se neminovno odraziti i na sektor turizma. Stoga se, u ovoj disertaciji, kandidatkinja bavi pitanjima kako će se ulazak Crne Gore u EU odraziti na privređivanje u turizmu; koje su implikacije ovog procesa kada se radi o turizmu, kao strateškoj privrednoj grani Crne Gore i da li sadašnji sistem upravljanja razvojem turizma predstavlja adekvatan okvir za ekonomski racionalno, socijalno odgovorno i tržišno prihvatljivo usmjeravanje razvoja turizma u Crnoj Gori.

Pristupanje EU donosi brojne koristi za turistički sektor, ali pretpostavlja i primjenu znatno strožijih standarda, naročito u oblasti zaštite potrošača, zaštite na radu, kao i primjenu ekoloških standarda, što uz povećane koristi donosi i veće troškove poslovanja turističkog sektora. Odnos očekivanih troškova i koristi u pojedinim sektorima direktno je povezan sa pripremljenošću privrednih subjekata za konkurentsku utakmicu na jedinstvenom tržištu Evropske unije. Da bi se

crnogorske turističke destinacije pripremile za nove tržišne i konkurentske uslove, da bi odgovorile izazovima budućeg razvoja, osigurale bolje pozicioniranje na evropskom turističkom tržištu i ostvarile veće koristi od učlanjenja Crne Gore u Evropsku uniju, kandidatkinja navodi da je *neophodno uspostaviti efikasno upravljanje turističkim destinacijama*. Takođe, turizam funkcioniše u izuzetno konkurentnom okruženju i bez adekvatnog upravljanja njegovim razvojem, prepuštanjem isključivo mehanizmu tržišta, ne može se osigurati kvalitetan dugoročni razvoj i konkurentnost turističke destinacije.

Kako i na koji način efikasno upravljati održivim razvojem turizma postaje danas sve važnije pitanje, sa kojim se suočavaju brojne destinacije širom svijeta. S jedne strane, u razvoju turističkih destinacija potrebno je pratiti i odgovarati na trendove koji se događaju na turističkom tržištu. To znači inovirati postojeće i razvijati nove turističke proizvode, implementirati nove načine komunikacije i distribucije sa tržištem. Sa druge strane, turizam postaje važan i neizostavni dio održivosti ukupnog razvoja, pa time primjena ovog koncepta postaje nužnost u razvoju turističkih destinacija, odnosno u postizanju i zadržavanju dugoročne konkurentnosti na turističkom tržištu.

Novi trendovi na turističkom tržištu, promjene koje se događaju u savremenom društvu, izazovi pristupanja jedinstvenom evropskom tržištu *nameću potrebu preispitivanja načina upravljanja razvojem turističkih destinacija u Crnoj Gori*.

Sistem turističkih organizacija predstavlja dobru osnovu za razvoj turizma. Međutim, lokalne turističke organizacije u Crnoj Gori, sa postojećom strukturom i nadležnostima, s obzirom na njihovu dugogodišnju usmjerenost na promociju i organizaciju manifestacija, a manje na druge instrumente upravljanja, nijesu još uvijek spremne da preuzmu ulogu leaderske organizacije u upravljanju destinacijom. Znatno broj turističkih organizacija ima oskudne materijalne i ljudske potencijale, te posljedičnu nisku funkcionalnu aktivnost. U javnosti često ističani problemi crnogorskog turizma – izražena sezonalnost, slaba vanpansionska ponuda, dnevna potrošnja turista niža nego u konkurentnim zemljama, neadekvatna zaštita životne sredine, mogu se djelimično pripisati nedovoljno razvijenom destinacijskom menadžmentu.

Potreban je novi pristup, novi model upravljanja razvojem turizma u Crnoj Gori, čija bi primjena unaprijedila uobičajeni način donošenja razvojnih odluka u većini crnogorskih turističkih destinacija, a sve u cilju njihove bolje pripreme za pristupanje i ravnopravno konkurisanje kako na jedinstvenom evropskom tržištu, tako i na globalnom tržištu. Iako je danas tema upravljanja turističkom destinacijom izuzetno aktuelna, nema gotovih rješenja koja bi se mogla primijeniti u destinaciji i omogućiti učesnicima u upravljanju da se brzo prilagođavaju trendovima na turističkom tržištu i odgovaraju na zahtjeve svih stejkholdera. *S obzirom na razvojni put i rezultate ostvarene u turizmu, kao i na strateški prioritet Crne Gore da pristupanjem Evropskoj uniji postane dio jedinstvenog evropskog tržišta, sistem upravljanja razvojem turističkih destinacija treba bazirati na evropskom modelu*, koji podrazumijeva sinergetsko dejstvo svih značajnih destinacijskih stejkholdera iz privatnoj i javnog sektora i obezbijuje visok stepen involviranosti lokalne zajednice u proces odlučivanja o pravcima razvoja turizma.

S obzirom na navedeno, kandidatkinja je u ovom radu predložila i testirala novi, stejkholderski model upravljanju održivim razvojem turističkih destinacija u Crnoj Gori. Rezultati istraživanja ukazali su na važnost stejkholderske saradnje za uspješan destinacijski razvoj i tako pokazali validnost novog modela, jer je dokazano da su instrumenti upravljanja turističkom destinacijom na višem nivou razvijenosti upravo u destinacijama u kojima postoji viši nivo saradnje između turističkih stejkholdera, što je bitan preduslov za ukupan kvalitet

upravljanja.

Radovi sa rezultatima iz ove doktorske disertacije objavljeni su u renomiranim međunarodnim časopisima sa SCOPUS liste (Pjerotic, L. (2017). The level of stakeholder cooperation in the implementation of the sustainable development concept of Montenegrin tourist destinations. *Journal of International Studies*, 10 (2), 148-157. doi: 10.14254/20718330.2017/10-2/11. ISSN: 2306-3483 (Online), 2071-8330 (Print). Dostupno na: http://www.jois.eu/Pen_vol.-10-no-2-2017,49) i SSCI liste (Pjerotic, L., Delibasic, M., Joksiene, I., Griesiene, I., Georgeta, C.P. (2017). Sustainable Tourism Development in the Rural Areas. *Transformations in Business & Economics*, Vol. 16, No 3 (42), 21-30. ISSN 1648-4460. <http://www.transformations.knf.vu.lt>) i jasno pokazuju ulogu stekholderske saradnje u upravljanju održivim razvojem turizma.

2.2. Ciljevi i hipoteze disertacije

Osnovni cilj doktorske disertacije mr Ljiljane Pjerotić „Upravljanje održivim razvojem turizma u kontekstu evropskih integracija“ je kreiranje optimalnog modela upravljanja održivim razvojem turizma na nivou destinacije, čija bi praktična primjena mogla znatno unaprijediti uobičajeni način donošenja razvojnih odluka u crnogorskim turističkim destinacijama i omogućiti im da se na vrijeme pripreme za ravnopravno konkurisanje na tržištu Evropske unije i na globalnom tržištu, kako bi odgovorile izazovima budućeg razvoja, osigurale bolje pozicioniranje na evropskom turističkom tržištu i ostvarile veće koristi od pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji.

Radi se o novom, stekholderskom pristupu upravljanju razvojem turizma u Crnoj Gori, baziranom na globalnim trendovima u upravljanju turističkim destinacijama, principima i preporukama službenih dokumenata Evropske unije za ostvarivanje održivog i konkurentnog turizma, kao i najboljim primjerima iz prakse evropskih destinacija. Po uzoru na model evropskih destinacija, model koji je kandidatkinja postavila u disertaciji zasnovan je na implementaciji koncepta održivog razvoja i stekholderskoj saradnji kroz komunikaciju i koordinaciju aktivnosti destinacijskih stekholdera, koju vrši destinacijska menadžment organizacija čija je to primarna funkcija. Model obezbijeduje visok stepen involviranosti destinacijskih stekholdera iz javnog i privatnog sektora, a posebno lokalne zajednice u proces odlučivanja o pravcima razvoja turizma.

Aplikativni ciljevi istraživanja su: ukazati na potrebu uspostavljanja sistema upravljanja razvojem turističke destinacije kao temelja održivog razvoja turizma i utvrditi mogućnosti primjene modela upravljanja destinacijom za implementaciju razvojnih projekata u cilju održivog razvoja turizma.

U disertaciji mr Ljiljane Pjerotić *prvi put je istraživana primjena teorije stekholdera u oblasti destinacijskog menadžmenta, na primjeru turizma Crne Gore*. Predmetna oblast je nedovoljno istraživana u našoj literaturi, stručnim i akademskim krugovima, pogotovo na način kako je problemski i konceptijski postavljena u ovoj disertaciji. Vrlo je malo empirijske evidencije koja bi potkrijepila tvrdnje da će efikasna saradnja dovesti do boljeg planiranja i implementacije turističkog razvoja, što je motivisalo autora da teorijsko-hipotetički okvir istraživanja čini *nekoliko hipoteza koje su međusobno povezane, a pokazuju vezu između stekholderske saradnje, odnosno saradnje ključnih nosilaca aktivnosti u sprovođenju politike i efikasnosti upravljanja razvojem destinacije, te primjene koncepta održivog razvoja*. Definisane hipoteze su razrađene i dokazane tokom izrade doktorske disertacije:

H1: Stekholderski pristup upravljanju održivim razvojem turizma predstavlja optimalni model upravljanja održivim razvojem turizma: dijalog i partnerstvo između turističkih

stejkholdera predstavljaju ključni faktor jačanja konkurentnosti i kvaliteta, a time i održivog razvoja turizma.

Ova hipoteza je dokazana istraživanjem u disertaciji. U prvom poglavlju disertacije predstavljeni su elementi nove turističke politike Evropske unije koja naglašava potrebu jačanja partnerstava na svim nivoima upravljanja u evropskom turizmu. Analiza brojnih dokumenata Evropske unije iz oblasti turizma predstavljenih u disertaciji, pokazala je da su dijalog i partnerstvo između turističkih stejkholdera ključni faktor jačanja konkurentnosti i kvaliteta, a time i održivog rasta evropskog turizma. Evropska unija posljednjih godina preduzima brojne aktivnosti kojima pitanje upravljanja turističkom destinacijom stavlja u fokus interesa i zalaže se za stejkholderski pristup upravljanju održivim razvojem turizma na način koji će uvažiti različite interese pojedinih interesnih grupa i omogućiti njihovo zajedničko djelovanje. Prema standardima Evropske unije, stejkholderska saradnja predstavlja jedan od ključnih preduslova harmoničnog i održivog razvoja turizma (dio 1.2.). Rezultati istraživanja u disertaciji, posebno u dijelovima 3.2. i 3.3. jasno ukazuju da razvoj turističke destinacije ne može ostati prepušten „sam sebi“ niti može biti u domenu pojedinih stejkholdera koji će fragmentirano djelovati svaki u svojoj oblasti, zbog čega je saradnja između njih jedina moguća opcija/platforma upravljanja i osnova najbolje prakse održivog razvoja turizma.

Rezultati istraživanja predstavljeni u petom poglavlju (dio 5.2.) potvrdili su važnost komunikacije i saradnje između destinacijskih stejkholdera. Analiza korelacija između kvaliteta instrumenata upravljanja razvojem turističke destinacije i ocjene stejkholderske saradnje potvrdila je da je za ekonomski racionalnije, socijalno odgovornije i tržišno prihvatljivije usmjeravanje destinacijskog razvoja *neophodan stejkholderski pristup upravljanju održivim razvojem turističkih destinacija*, koji treba da obezbijedi upravo uspješno uključivanje brojnih stejkholdera iz javnog, privatnog i civilnog sektora u proces upravljanja razvojem turizma, jer je njihova saradnja preduslov efikasnog upravljanja održivim razvojem turizma.

H2: Stejkholderski pristup upravljanju održivim razvojem turizma doprinosi pozitivnim učincima na život lokalnog stanovništva, ostvarenju profita za poslovni sektor, očuvanju prirodnih i kulturnih resursa za buduće generacije, kao i kvalitetu turističkog doživljaja.

Ova hipoteza je dokazana istraživanjem u disertaciji. U radu se kao konstanta efikasnog upravljanja i kao neodvojiv dio tog procesa, na više mjesta ističe da je za održivi razvoj turizma potreban koordiniran napor i saradnja svih destinacijskih stejkholdera. Potreba za koordinacijom rada svih stejkholdera involviranih u proces upravljanja razvojem turizma nameće stejkholderski pristup u ovom procesu kao najadekvatniji, navodi kandidatkinja Pjerotić. Koncept održivog razvoja turizma podrazumijeva optimalno korišćenje resursa, zadržavanje respekta prema socio-kulturnoj autentičnosti i lokalnoj zajednici, te osiguravanje dugoročne socio-ekonomske koristi svim stejkholderima turističke destinacije. Iako dostizanje održivosti razvoja predstavlja kontinuirani proces, on zasigurno vodi višem stupnju zadovoljstva turista, boljim uslovima života za lokalnu zajednicu te boljoj poziciji destinacije na turističkom tržištu. Rezultati istraživanja u disertaciji, posebno u dijelovima 1.2., 3.2., 3.3., 4.1. i 5.2. jasno ukazuju da je za postizanje

održivog razvoja neophodan visok stepen involviranosti svih stejkholdera u turizmu, a posebno lokalne zajednice u proces odlučivanja o pravicima razvoja turizma.

H3: Uspostavljanje efikasnog upravljanja turističkim destinacijama na principu održivosti i principu uspostavljanja partnerstva, u skladu sa preporukama Evropske unije, može dovesti do boljeg pozicioniranja crnogorskih turističkih destinacija na evropskom turističkom tržištu i većih koristi od učlanjenja Crne Gore u Evropsku uniju i pristupa jedinstvenom evropskom tržištu.

Ova hipoteza je dokazana istraživanjem u disertaciji. Komparativna analiza uticaja pristupanja Evropskoj uniji na sektor turizma u prvom poglavlju disertacije (dio 1.3.2) pokazala je da su posmatrane zemlje (Malta, Kipar, Slovenija, Hrvatska), na početku procesa pristupanja Evropskoj uniji, donijele nove strategije razvoja turizma, bazirane na principima održivog razvoja i ostvarile dinamičan rast prihoda od turizma. Poboljšanje je ostvareno kroz restrukturiranje smještajnih kapaciteta (porast broja hotela i istovremeno pad komplementarnog smještaja), poboljšanje ponude, podizanje kvaliteta usluga i razvoja novih proizvoda. Navedeno, zajedno sa implementacijom novih, strožijih pravila prostornog planiranja i standarda zaštite životne sredine, doprinijelo je njihovom boljem pozicioniranju na tržištu Evropske unije i većim prihodima od turizma.

H4: Nivo razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom zavisi od nivoa saradnje između turističkih stejkholdera na nivou destinacije.

Za dokazivanja ove hipoteze, nad podacima dobijenim anketom sprovedena je statistička analiza; izvršena je analiza korelacije stepena razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom, sa iskazanim nivoom saradnje između destinacijskih stejkholdera (dio 5.2.2.). S obzirom na nalaze postojeće literature o ovoj problematici koji ukazuju da stejkholderska saradnja u destinaciji predstavlja platformu upravljanja, pošlo se od pretpostavke da nivo saradnje koja se ostvaruje između različitih grupa stejkholdera u destinacijama ima uticaj na razvijenost instrumenata upravljanja. Istraživanje je pokazalo da postoji pozitivna i statistički značajna korelacija između ocjene kvaliteta instrumenata upravljanja i ocjene nivoa stejkholderske saradnje, odnosno potvrđeno je da su instrumenti upravljanja turističkom destinacijom na višem nivou razvijenosti upravo u destinacijama u kojima postoji viši nivo saradnje između stejkholdera u turizmu, što je bitan preduslov za ukupan kvalitet upravljanja.

H5: Primjena koncepta održivog razvoja je u pozitivnoj korelaciji sa nivoom razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom.

Za dokazivanja ove hipoteze, po podacima dobijenim anketnim istraživanjem sprovedena je statistička analiza; izvršena je analiza korelacije ocjene razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom i ocjene primjene koncepta održivog razvoja. Rezultatima istraživanja je potvrđeno da je za primjenu koncepta održivog razvoja potrebno imati razvijene instrumente upravljanja turističkom destinacijom.

2.3. Bitne metode koje su primijenjene u disertaciji i njihova primjerenost

U cilju izrade doktorske disertacije i dokazivanja postavljenih hipoteza, kandidatkinja mr Ljiljana Pjerotić koristila je veći broj naučnih metoda koje su karakteristične za istraživanja u oblasti društvenih, posebno ekonomskih nauka:

- Istraživanje za stolom - „desk” istraživanje (*desk research method*) – korišćeno je u obradi službenih dokumenata Evropske unije iz oblasti turizma, kao i u dijelu rada u kojem se obrađuju teorijski koncepti i dosadašnja saznanja o upravljanju destinacijom i konceptu održivosti razvoja turizma;
- Metod otvorenog intervjua – zastupljen je kod istraživanja stavova interesnih grupa iz javnog, privatnog i civilnog sektora;
- Metod ankete – anketnim istraživanjem obuhvaćene su lokalne turističke organizacije, predstavnici lokalne uprave, hotelijeri, turističke agencije i stanovništvo;
- Komparativni metod – korišćen je kod upoređivanja turističkih destinacija prema razvijenosti stejkholderske saradnje, zatim kod komparativne analize organizacije upravljanja turističkom destinacijom u Crnoj Gori i zemljama u okruženju (Hrvatskoj i Srbiji) i kod analize uticaja procesa pristupanja Evropskoj uniji na sektor turizma u odabranim zemljama;
- Analiza studije slučaja (Case Study) – kroz primjere pozitivne prakse saradnje interesnih grupa u upravljanju razvojem turističkih destinacija u Evropskoj uniji;
- Metod modeliranja – krajnji rezultat istraživanja u formiranju optimalnog modela upravljanja održivim razvojem turizma, koji obezbijeduje sinergetsko dejstvo svih značajnih grupa stejkholdera iz privatnoj, javnog i civilnog sektora u turističkoj destinaciji;
- Odgovarajuće metode statističke i matematičke analize.

Navedene metode čine osnovu za provjeru (dokazivanje ili opovrgavanje) hipoteza od kojih se polazi u radu. U dijelu rada u kojem se obrađuju teorijski koncepti i dosadašnja saznanja o upravljanju destinacijom i konceptu održivosti razvoja turizma korišćeno je „desk” istraživanje. Kritičkom analizom stručne literature, odnosno knjiga i naučnih članaka objavljenih u međunarodno priznatim časopisima iz oblasti turizma, njihovom sistematizacijom i klasifikacijom napravljen je pregled dosadašnjih istraživanja i saznanja iz oblasti upravljanja turističkom destinacijom i primjene koncepta održivog razvoja. Pri tome su korišćene *metode analize*, kako bi se izučio svaki dio za sebe, a za povezivanje procesa i odnosa u jednu cjelinu, korišćene su *metode sinteze*.

U radu se razmatraju očekivani učinci pristupanja Evropskoj uniji na crnogorski turizam. *Komparativna analiza uticaja pristupanja Evropskoj uniji na sektor turizma* u odabranim zemljama (Malta, Kipar, Slovenija i Hrvatska) poslužila je kao mjerilo očekivanih promjena u sektoru turizma Crne Gore u procesu pristupanja Evropskoj uniji. Kroz *komparativnu analizu organizacije upravljanja turističkom destinacijom* u Crnoj Gori i zemljama u okruženju, Hrvatskoj i Srbiji, kandidatkinja daje predloge za unapređenje organizacije upravljanja razvojem crnogorskih turističkih destinacija.

U drugom dijelu istraživanja sprovedena su dva primarna autorska istraživanja. **Prvo** predstavlja istraživanje o stanju upravljanja turističkim destinacijama i sprovedeno je u svim

turističkim organizacijama u Crnoj Gori. Instrument istraživanja je strukturirani upitnik sa pitanjima o stanju upravljanja u turističkim destinacijama i to prema sljedećim instrumentima: planiranje u destinaciji, razvoj proizvoda, komunikacija sa tržištem i distribucija, praćenje uspješnosti (efikasnosti) i usvajanje novih znanja za potrebe upravljanja razvojem turističke destinacije. Na dobijenim podacima primijenjena je deskriptivna analiza podataka, izračunate su aritmetičke sredine dobijenih ocjena, njihova standardna devijacija, zatim medijane i kvartili. Za pitanja na koja su anketirani odgovarali sa „da“ ili „ne“, odnosno za analizu *nominalnih varijabli* prikazana je učestalost pojavljivanja pojedinih odgovora, dok su za rangove, odnosno, *ordinarne podatke* prikazane aritmetička sredina i standardna devijacija. Za testiranje razlike u razvojenosti instrumenata upravljanja između regiona korišćen je Kruskal-Wallis test, koji predstavlja neparametarsku analizu sredine rangova. Testirana je normalnost distribucije varijabli upotrebom Shapiro-Wilk testa, koji je pokazao da varijable nemaju normalnu distribuciju (p vrijednost manja od 0,05). Nivo značajnosti (α) za sve korišćene statističke testove iznosi 0,05, tako da je vrijednost manja od 0,05 smatrana pokazateljem statističke značajnosti.

Drugo primarno istraživanje predstavlja istraživanje o stejkholderskoj saradnji i obuhvatilo je sljedeće grupe destinacijskih stejkholdera iz javnog i privatnog sektora: turističke organizacije (javni sektor), opštine (javni sektor), hotelijere (privatni sektor), turističke agencije (privatni sektor) i stanovništvo. Instrument istraživanja je upitnik kojim se od anketiranih tražilo da ocijene stanje stejkholderske saradnje u destinaciji (na skali od 1 – loše do 5 – izvrsno) prema instrumentima upravljanja, odnosno prema pojedinim oblastima saradnje (planiranje, razvoj proizvoda, komunikacija s tržištem i distribucija, praćenje uspješnosti, kontinuirano usvajanje novih znanja). Svaka oblast saradnje detaljno je razrađena i podijeljena na pojedine podoblasti.

S obzirom da postojeća literatura o ovoj problematici ukazuje da saradnja između stejkholdera u destinaciji predstavlja platformu upravljanja, kandidatkinja u disertaciji provjerava/testira da li nivo saradnje, koja se ostvaruje između stejkholdera u destinacijama, ima uticaj na razvijenost instrumenata upravljanja, odnosno efikasnost upravljanja turističkom destinacijom. Za dokazivanje ove hipoteze izvršena je *analiza korelacije* stepena razvijenosti upravljanja destinacijom (zavisna varijabla) sa iskazanim nivoom saradnje između destinacijskih stejkholdera (nezavisna varijabla). Zavisne varijable koje izražavaju nivou razvijenosti instrumenata upravljanja dobijene su prvim upitnikom, dok su nezavisne varijable dobijene iz drugog upitnika. Istraživanje je pokazalo da su instrumenti upravljanja na višem nivou razvijenosti upravo u destinacijama u kojima postoji viši nivo saradnje. Za testiranje korelacije saradnje između interesnih grupa (stejkholdera) i instrumenata upravljanja korišćen je Spearmanov koeficijent korelacije ranga (r_s) koji mjeri stepen i smjer korelacije između dvije pojave koje su predstavljene parovima rang-varijabli. Cilj analize korelacije je da se utvrdi jačina i smjer korelacije između stejkholderske saradnje i instrumenata upravljanja turističkom destinacijom. Za dokazivanje hipoteze: da je primjena koncepta održivog razvoja u korelaciji sa stepenom razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom, korišćen je takođe Spearmanov koeficijent korelacije ranga (r_s). Rezultati istraživanja obrađeni su u programu za analizu podataka SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Na osnovu ove obrade izvedeni su naučni zaključci i predlozi, relevantni za naslovljenu problematiku.

Iz svega navedenog može se zaključiti da se metodologija istraživanja zasniva na teorijsko-

analitičkom pristupu, kritičkoj analizi, prikupljanju primarnih i sekundarnih podataka i njihovoj analizi primjenom adekvatnih statističkih metoda.

2.4. Rezultati disertacije i njihovo tumačenje

Ostvareni rezultati iz disertacije pružaju naučnu osnovu za unaprijeđenje destinacijskog menadžmenta, kroz dokazivanje da koncept održivog razvoja i saradnja stejkholdera u upravljanju turizmom postanu korisna sredstva strateškog menadžmenta, koja mogu da doprinesu adekvatnom pozicioniraju Crne Gore i njenih turističkih destinacija na evropskom turističkom tržištu i ostvarenju većih koristi u oblasti turizma od učlanjenja Crne Gore u Evropsku uniju.

Ova disertacija je pokazala da pristupanje Uniji značajno utiče na turistički sektor, i to na više načina. Što se tiče očekivanih koristi, kandidatkinja navodi da članstvo u EU u potpunosti doprinosi unapređenju imidža zemlje, koji će se odraziti na porast turističkih posjeta i prihoda od turizma. Pristupanje Uniji neće samo jednokratno podići ukupni rejting zemlje, već će, kroz različite aktivnosti, inicijative i politiku Unije, trajno doprinositi pozitivnom imidžu Crne Gore. S unaprijeđenjem imidža doći će i do rasta udjela individualnih gostiju, što pretpostavlja više cijene smještaja, dok će se udio alotmana i grupa postepeno smanjivati. Kako porast i promjena u strukturi potražnje za Crnom Gorom kao turističkom destinacijom podrazumijevaju ubrzanu diversifikaciju ponude, razvoj novih turističkih proizvoda i obogaćivanje vanpansionske ponude, može se očekivati postepeno *produženje turističke sezone*. Pristupanje Uniji podrazumijeva i nove investicije, ulaganja u komunalnu infrastrukturu, što u određenoj mjeri doprinosi i atraktivnosti zemlje za turističke posjete, a s druge strane, zbog unapređenja generalnog imidža zemlje, saobraćajnih veza i komunalne infrastrukture, članstvo u EU pojačava interes privatnog kapitala za ulaganja u razvoj turističke ponude. Realno je očekivati i da će kreditni rejting zemlje dugoročno rasti, jer će se smanjiti rizici poslovanja u Crnoj Gori, a cijena kapitala na domaćem tržištu trebala bi se smanjivati i ujednačiti sa prosjekom Evropske unije, što će omogućiti veća ulaganja u razvoj turističke ponude.

Pristupanje Uniji pretpostavlja i primjenu strožijih propisa u području zaštite potrošača i zaštite na radu te poštovanja ekoloških standarda, što uz povećane koristi donosi veće troškove poslovanja turističkog sektora. S obzirom na potpuno otvaranje crnogorskog ekonomskog prostora, može se očekivati *pojačana selekcija radne snage*. *Unaprijeđenje imidža zemlje* usloviće i veći interes globalnih hotelskih lanaca, ali i brojnih drugih hotelskih preduzeća. Iako taj proces ima mnogobrojne pozitivne učinke, inostrana konkurencija, operativni standardi i kvalitet menadžmenta otežaće poslovanje domaćih hotelskih preduzeća. Kandidatkinja navodi da se može očekivati da će, uprkos određenim očekivanim troškovima, u oblasti turizma prevladati pozitivni učinci pristupanja, povezani s uticajem povećane turističke potražnje na porast kvaliteta i raznovrsnosti turističkog proizvoda Crne Gore.

Budući da Crna Gora u procesu pristupanja Evropskoj uniji može ostvariti brojne koristi u sektoru turizma, ukoliko se uspostavi efikasno upravljanje turističkim destinacijama, u doktorskoj disertaciji je istraženo stanje upravljanja u crnogorskim turističkim destinacijama, primjena koncepta održivog razvoja, a posebno nivo stejkholderske saradnje, kao koncept koji objedinjuje aktivnosti svih učesnika u formiranju turističke ponude i koji je bitan preduslov za ukupan kvalitet upravljanja.

Rezultati istraživanja o stanju upravljanja u turističkim destinacijama u Crnoj Gori pokazali su slabosti upravljanja razvojem turističkih destinacija. Ova disertacija je dokazala da je u crnogorskim

turističkim destinacijama stejkholderska saradnja nedovoljno razvijena; da većina turističkih organizacija ima planski pristup turističkom razvoju; da je najzastupljeniji plan promotivnih aktivnosti (94,1%), a onda plan razvoja turizma (70,6%), dok je *marketinški plan najmanje zastupljen (41,2%)*. Isto tako dokazan je problem implementiranja planova, posebno planova razvoja turizma, što je i očekivano, budući da oni često uključuju i infrastrukturne projekte, a time i veća ulaganja; teže se sprovode i pretpostavljaju veći broj stejkholdera, čije interese je često veoma teško usaglasiti. Nedostatak finansijskih sredstava i ograničenja u ljudskim resursima, prema rezultatima anketnog istraživanja, predstavljaju glavne razloge za nedovoljno sprovođenje planova. U oblasti komunikacije sa tržištem, kao instrumenti upravljanja razvojem turističke destinacije, najbolje su ocjenjeni promotivni materijali i promocija putem interneta. Propaganda, prema anketiranim, predstavlja najlošiji dio promotivnog miksa u turističkim destinacijama Crne Gore (prosječna ocjena 3,7). Pored propagande, i ponuda agencija ocijenjena je kao „lošiji aspekt” komunikacije sa tržištem i distribucije naših destinacija, odnosno kao najmanje kvalitetna (prosječna ocjena 2,94). Kandidatkinja navodi da upravo u ovom području postoje mogućnosti za unapređenje kroz osnivanje destinacijskih menadžment kompanija. U crnogorskim turističkim destinacijama uobičajeno se kao instrumenti praćenja uspješnosti sprovode analize turističkog prometa i zadovoljstva gostiju, dok se analize konkurentnosti i benchmarking analize kao „naprednije i savremenije” analize sprovode u znatno manjoj mjeri, iako je njihova važnost za upravljanje turističkom destinacijom prepoznata i ocijenjena relativno visokim ocjenama (npr. prosječna ocjena važnosti sprovođenja analize konkurentnosti je 4,63). Sprovođenje takvih analiza zahtjeva jačanje saradnje u smislu razmjene podataka kada je riječ o njihovom prikupljanju, a rezultati analiza mogu doprinijeti boljem poslovanju različitih grupa stejkholdera kroz podizanje kvaliteta njihove poslovne politike i odlučivanja. Istraživanje je pokazalo da čak 64,7% destinacija u Crnoj Gori sprovodi edukaciju za potrebe upravljanja razvojem turizma, ali se dovoljnost edukacije koja se sprovodi ocjenjuje prosječnom ocjenom od 2,24. Na nivou destinacije različite su potrebe za pojedinim vrstama i temama edukacije. Izuzetno je važno prepoznati te potrebe i sprovođiti edukacije, jer podizanje nivoa znanja direktno utiče na kvalitet svih ostalih instrumenata upravljanja. Generalno, *anketirani smatraju da edukativnih programa nema dovoljno i da su najpotrebniji u oblasti planiranja i razvoja proizvoda*.

Održivi razvoj turizma danas se postavlja kao jedina razvojna opcija u dostizanju dugoročne konkurentnosti destinacije na turističkom tržištu. *Prema rezultatima anketnog istraživanja, u planovima koji se donose na nivou destinacije, zastupljen je koncept održivog razvoja*. Generalno je primjena koncepta održivog razvoja u turističkim destinacijama ocijenjena sa prosječnom ocjenom 3,29. Prosječna ocjena važnosti definisanja pokazatelja održivosti je 4. Najvažnije područje za koje stejkholderi turističke destinacije smatraju da treba najhitnije definisati i početi pratiti pokazatelj je ekologija i zaštita životne sredine - slijede ekonomski, a zatim društveni pokazatelji. Uspostavljanje praćenja pokazatelja (monitoring) i korišćenje informacija koje oni pružaju (evaluacija), kao i njihovo implementiranje u instrumente upravljanja (prilagođavanje strategije i politika u skladu sa promjenama) čine ključni korak prema ostvarenju održivog razvoja.

Polazeći od rezultata „desk” istraživanja, odnosno kritičke analize savremene literature, da saradnja između stejkholdera u destinaciji predstavlja platformu upravljanja njenim razvojem, i da prema standardima EU stejkholderska saradnja predstavlja jedan od ključnih preduslova harmoničnog i održivog razvoja turizma, kandidatkinja je u *drugom primarnom istraživanju* detaljnije istražila pitanje stejkholderske saradnje, s obzirom da se ona smatra osnovnim preduslovom efikasnog upravljanja turističkom destinacijom i njenim održivim razvojem. Rezultati istraživanja su pokazali da je (generalno) saradnja u crnogorskim turističkim destinacijama ocijenjena prosječnom ocjenom 3,06, a posmatrano prema instrumentima upravljanja prosječne ocjene se kreću u rasponu od 2,88 do 3,59. *Saradnja na području komunikacije sa tržištem najbolje je ocijenjena, što se objašnjava time da je saradnja na aktivnostima marketinga, a posebno promocije, vrlo*

konkretna (npr. zajednički nastupi na sajmovima, zajednička organizacija studijskih putovanja novinara i slično); koristi su vrlo brzo vidljive i jasne u smislu ostvarenja ušteda, a što djeluje podsticajno na ukupnu saradnju. *Najlošije je ocijenjena saradnja u oblasti planiranja*, a uzroke loše saradnje anketirani prepoznaju u nedovoljnoj komunikaciji, koordinaciji i različitosti interesa stejkholdera u turističkoj destinaciji.

Rezultati ovog istraživanja su u disertaciji dalje korišćeni za analizu korelacije sa stepenom razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom. Izvršena je i analiza korelacije stepena razvijenosti upravljanja destinacijom sa primjenom koncepta održivosti. Istraživanjem je potvrđeno da je za primjenu koncepta održivog razvoja potrebno imati razvijene instrumente upravljanja turističkom destinacijom, što pretpostavlja efikasnu stejkholdersku saradnju na nivou destinacije, čime je potvrđena važnost integralne stejkholderske saradnje za efikasno upravljanje razvojem turističke destinacije.

Rezultati empirijskog istraživanja jasno su pokazali slabosti upravljanja razvojem turističkih destinacija u Crnoj Gori. Oni su potvrdili važnost stejkholderske saradnje za efikasno upravljanje održivim razvojem turizma i omogućili naučno zaključivanje po kome je za primjenu koncepta održivog razvoja neophodno imati razvijene instrumente upravljanja razvojem turizma. Stoga, kandidatkinja argumentovano zaključuje da se kao imperativ postavlja saradnja javnog i privatnog sektora u upravljanju razvojem turizma, pri čemu destinacijska menadžment organizacija (DMO) treba da ima ulogu koordinatora među stejkholderima iz oba sektora.

U doktorskoj disertaciji mr Ljiljana Pjerotić s pravom je stavila akcenat upravo na stejkholderski pristup upravljanju razvojem turizma i na osnovu izloženih rezultata teorijskog i empirijskog istraživanja kreirala je stejkholderski model upravljanja turističkom destinacijom, koji obezbijeduje sinergetsko dejstvo svih značajnih grupa stejkholdera iz privatnog, javnog i civilnog sektora u turističkoj destinaciji.

Kroz *komparativnu analizu organizacije upravljanja turističkom destinacijom* u Crnoj Gori i zemljama u okruženju (Hrvatskoj i Srbiji) kandidatkinja daje predloge za unapređenje organizacije upravljanja razvojem crnogorskih turističkih destinacija. Posebno ističe da je *neophodno osposobljavanje postojećeg sistema turističkih organizacija za efikasno upravljanje turističkim destinacijama po modelu destinacijske menadžment organizacije (DMO)*, sa jakim (i tokom vremena) rastućim uticajem privatnog sektora. Na taj način bi, osim što obavljaju poslove destinacijskog marketinga, one preuzele i ulogu destinacijskog menadžmenta.

2.5. Zaključci

Na osnovu istraživanja na izradi doktorske disertacije kandidatkinja je izvela više naučnih zaključaka. Svi zaključci su vezani za određene analize i testiranje hipoteza koje je kandidatkinja izvršila i u tom procesu dobila rezultate istraživanja:

- Turizam funkcioniše u izuzetno konkurentnom okruženju i bez adekvatnog upravljanja njegovim razvojem, prepustanjem isključivo mehanizmu tržišta, ne može se osigurati kvalitetan dugoročni razvoj i konkurentnost turističke destinacije;
- U crnogorskim turističkim destinacijama većina turističkih organizacija ima planski pristup turističkom razvoju, ali je izražen problem implementiranja planova. Nedostatak finansijskih sredstava i ograničenja u ljudskim resursima predstavljaju glavne razloge za nedovoljno sprovođenje planova; najzastupljeniji je plan promotivnih aktivnosti; od marketinških aktivnosti najviše pažnje posvjećuje se izradi promotivnog materijala i internetu; za praćenje uspjehnosti koriste se jednostavniji alati (analiza turističkog prometa i zadovoljstva gostiju),

dok se analize konkurentnosti i benchmarking analize kao „naprednije i savremenije“ analize sprovode u znatno manjoj mjeri; postoji izražena potreba za edukacijom, posebno u oblasti planiranja i razvoja proizvoda; stejkholderska saradnja je nedovoljno razvijena;

- U procesu pristupanja Evropskoj uniji Crna Gora može ostvariti brojne koristi u sektoru turizma. Da bi se crnogorske turističke destinacije pripremile za nove tržišne i konkurentske uslove, da bi osigurale bolje pozicioniranje na evropskom turističkom tržištu i ostvarile veće koristi od učlanjenja Crne Gore u Evropsku uniju, neophodno je uspostaviti efikasno upravljanje turističkim destinacijama zasnovano na principu održivosti i stejkholderskoj saradnji;
- S obzirom na razvojni put i rezultate ostvarene u turizmu, kao i na strateški prioritet Crne Gore da pristupanjem Evropskoj uniji postane dio jedinstvenog evropskog tržišta, sistem upravljanja razvojem turističkih destinacija treba bazirati na evropskom modelu. Model počiva na implementaciji koncepta održivog razvoja i stejkholderskoj saradnji kroz komunikaciju i koordinaciju aktivnosti destinacijskih stejkholdera, koju vrši destinacijska menadžment organizacija (DMO) čija je to primarna funkcija, i obezbijuje visok stepen involviranosti svih stejkholdera, a posebno lokalne zajednice u proces odlučivanja o pravcima razvoja turizma;
- Neophodno je unaprijediti organizaciju upravljanja razvojem turizma u Crnoj Gori kroz osposobljavanje postojećeg sistema turističkih organizacija za efikasno upravljanje turističkim destinacijama po modelu destinacijske menadžment organizacije (DMO), sa jakim i tokom vremena rastućim uticajem privatnog sektora, i na taj način bi one, osim što obavljaju poslove destinacijskog marketinga, preuzele i ulogu destinacijskog menadžmenta;
- Stejkholderski pristup upravljanju održivim razvojem turizma predstavlja optimalan model upravljanja. Rezultati empirijskog istraživanja u ovoj disertaciji o stanju upravljanja i stejkholderskoj saradnji u turističkim destinacijama u Crnoj Gori potvrdili su važnost stejkholderske saradnje za efikasno upravljanje razvojem turističke destinacije, apostrofirajući da kvalitet upravljanja turističkom destinacijom zavisi od ostvarene stejkholderske saradnje, i da je za primjenu koncepta održivog razvoja neophodno imati razvijene instrumente upravljanja razvojem turizma;
- Primjena novog, stejkholderskog pristupa, upravljanju održivim razvojem turističkih destinacija kroz saradnju svih destinacijskih stejkholdera, po ugledu na najbolje primjere iz prakse evropskih destinacija, neophodna je da bi crnogorske turističke destinacije odgovorile izazovima budućeg razvoja i osigurale bolje pozicioniranje na evropskom turističkom tržištu, te ostvarile veće koristi u sektoru turizma od pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji.

3. Konačna ocjena disertacije

3.1. Usaglašenost sa obrazloženjem teme

Dostavljena doktorska disertacija je u potpunosti usaglašena sa Obrazloženjem teme koje je kandidatkinja podnijela, i koje je prihvaćeno od strane Univerziteta.

3.2. Mogućnost ponovljivosti

U ovoj disertaciji se testira/provjerava: da li nivo saradnje između stejkholdera utiče na nivo, odnosno kvalitet upravljanja turističkom destinacijom, te da li upravljanje turističkom destinacijom definisano putem saradnje između destinacijskih stejkholdera utiče na održivost

razvoja turizma u destinaciji, odnosno da li primjena koncepta održivog razvoja zavisi od razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom.

S obzirom da održivost razvoja, sama po sebi, zahtijeva dugoročan pristup, od izuzetne je važnosti pratiti "pomake", odnosno napredak u saradnji stejkholdera na instrumentima upravljanja razvojem turističke destinacije. Takođe, ponovljena, kontinuirana istraživanja ove vrste mogla bi u velikoj mjeri doprinijeti uspostavljanju jačih "veza" između učesnika u upravljanju razvojem destinacije.

3.3. Buduća istraživanja

Koncept održivog razvoja predstavlja jedinu razvojnu opciju u dostizanju dugoročne konkurentnosti destinacija na turističkom tržištu. Istraživanje je pokazalo da je za primjenu koncepta održivog razvoja potrebno imati razvijene instrumente upravljanja turističkom destinacijom, a kao najbitnije područje praćenja pokazatelja održivog razvoja istaknuto je područje ekologije i zaštite životne sredine, a zatim ekonomski i društveni pokazatelji.

S obzirom da održivost razvoja (sama po sebi) zahtijeva dugoročan pristup, od izuzetne je važnosti definisati i pratiti pokazatelje održivosti razvoja kroz duže vremensko razdoblje, a istraživanje korelacije stejkholderske saradnje u upravljanju destinacijom i pokazatelja održivog razvoja destinacije bi moglo doprinijeti kvalitetu rezultata.

U buduća istraživanja svakako bi trebala uključiti istraživanje korelacije između stejkholderske saradnje u destinaciji i pokazatelja održivosti: zadovoljstva turista elementima turističke ponude i lojalnosti gostiju, kao društvenim pokazateljima održivosti razvoja, i iskorišćenosti kapaciteta u hotelskom smještaju i prosječnom dnevnom potrošnjom turista u destinaciji, kao ekonomskim pokazateljima održivosti turizma u destinaciji.

Kontinuirana istraživanja ove vrste mogla bi u velikoj mjeri doprinijeti uspostavljanju jače saradnje i umrežavanju destinacijskih stejkholdera u upravljanju održivim razvojem turističke destinacije. Takođe, buduća istraživanja mogla bi uključiti veći broj pokazatelja održivosti razvoja. Njihovo definisanje smatra se jednim od prioritarnih zadataka budućeg uspješnijeg upravljanja turističkom destinacijom.

3.4. Ograničenja disertacije i njihov uticaj na vrijednost disertacije

Istraživanjem su obuhvaćeni izabrani predstavnici četiri grupe stejkholdera: turističke organizacije, opštine, hotelijeri i turističke agencije, kao reprezentativni predstavnici privatnog i javnog sektora. Buduća istraživanja trebala bi uključiti i ostale stejkholdere, kao npr. muzeje, galerije, nevladine organizacije, lokalne preduzetnike, što bi moglo doprinijeti kvalitetu rezultata.

Takođe, s obzirom da indikatori održivog razvoja još uvijek nisu definisani, niti se prate na nivou destinacija, istraživanjem je dobijena samo generalna slika o primjeni koncepta održivog razvoja zasnovana na mišljenjima destinacijskih stejkholdera.

Originalni naučni doprinos

Rezultati iz doktorske disertacije mr Ljiljane Pjerotić su originalni, jer je prvi put istraživana primjena teorije stejkholdera u oblasti destinacijskog menadžmenta, na primjeru turizma Crne Gore. Predmetna oblast je nedovoljno istraživana u literaturi, stručnim i akademskim krugovima, pogotovo na način kako je problemski i konceptijski postavljena u ovoj disertaciji. Naime, većina rasprava na temu upravljanja destinacijom, odnosno destinacijskog

menadžmenta uglavnom je teoretske, a često i retoričke prirode ili se svodi na iskustva pojedinih destinacija, pa je rezultate teško generalizovati. Vrlo je malo empirijske evidencije koja bi potkrijepila tvrdnje da će efikasna saradnja dovesti do boljeg planiranja i implementacije turističkog razvoja. Rezultati ovog istraživanja o stanju upravljanja i stejkholderskoj saradnji u turističkim destinacijama u Crnoj Gori potvrdili su važnost stejkholderske saradnje za efikasno upravljanje razvojem turističke destinacije, odnosno pokazali da kvalitet upravljanja turističkom destinacijom zavisi od nivoa stejkholderske saradnje, kao i da je za primjenu koncepta održivog razvoja neophodno imati razvijene instrumente upravljanja razvojem turizma.

Ova disertacija je jasno pokazala da je u crnogorskim turističkim destinacijama stejkholderska saradnja nedovoljno razvijena; da je izražen problem implementiranja planova; da se od marketinških aktivnosti najviše pažnje posvećuje izradi promotivnog materijala i internetu; da se za praćenje uspješnosti koriste jednostavniji alati, a da se analize konkurentnosti i benchmarking kao „naprednije i savremenije” analize sprovode u znatno manjoj mjeri, kao i da postoji izražena potreba za edukacijom, posebno u oblasti planiranja i razvoja proizvoda.

Kandidatkinja je **poseban naučni doprinos ostvarila kreirajući stejkholderski model upravljanja turističkom destinacijom** kao nužnog preduslova za ostvarenje održivosti razvoja turizma – jedine razvojne opcije u dostizanju dugoročne konkurentnosti destinacije na turističkom tržištu. Centralni, odnosno, ključni dio modela, koji je primjenjiv na sve turističke destinacije, predstavlja komunikacija i koordinacija aktivnosti putem koje se ostvaruju i realizuju instrumenti upravljanja: planiranje, razvoj proizvoda i infrastruktura, komunikacija sa tržištem i distribucija, praćenje uspješnosti i usvajanje novih znanja za potrebe upravljanja. Paralelno sa ovim dijelom, zavisno od vrste destinacije, kroz komunikaciju i koordinaciju definišu se pokazatelji potrebni za ostvarenje održivog razvoja destinacije. Pokazatelji se prate od strane turističkih stejkholdera i implementiraju se u instrumente upravljanja putem kojih se ostvaruje održivi razvoj destinacije. Predloženi model obezbijeduje sinergetsko dejstvo stejkholdera iz privatnog, javnog i civilnog sektora u turističkoj destinaciji i počiva na implementaciji koncepta održivog razvoja i stejkholderskoj saradnji kroz komunikaciju i koordinaciju aktivnosti destinacijskih stejkholdera, koju vrši destinacijska menadžment organizacija (DMO), čija je to primarna funkcija. Praktična primjena ovog modela u crnogorskim turističkim destinacijama će znatno unaprijediti uobičajeni način donošenja razvojnih odluka i omogućiti bolju pripremu za pristupanje i ravnopravno konkurisanje kako na jedinstvenom evropskom tržištu, tako i na globalnom tržištu. U disertaciji su integralno i sistematično obrađeni svi važni aspekti uticaja pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji u oblasti turizma, kao i primjene destinacijskog menadžmenta u održivom razvoju turizma.

Prezentirana disertacija je izuzetno aktuelna, kako teorijski, tako i praktično, pa se može reći da ona predstavlja značajan doprinos u izučavanju ekonomskih pojava, posebno u oblasti menadžmenta. U tom smislu je stav Komisije da ova disertacija ima značajan doprinos u teorijskoj zaokruženosti i fundiranosti istraživanog problema; kritičkoj analizi, zaokruživanju i proširivanju dostignutih naučnih saznanja u oblasti menadžmenta na primjeru turizma Crne Gore; kreiranju već navednog vlastitog modela, kao i u integralnom koncipiranju uticaja procesa pristupanja Evropskoj uniji na turizam u Crnoj Gori. Disertacija pruža adekvatnu osnovu za unaprijeđenje destinacijskog menadžmenta kroz zalaganje da koncept održivog razvoja i saradnja stejkholdera u upravljanju turizmom postanu korisna sredstva strateškog menadžmenta koja će doprinijeti boljem pozicioniraju Crne Gore (i njenih turističkih destinacija) na evropskom turističkom tržištu i ostvarenju većih koristi za turizam od u članjenja Crne Gore u Evropsku uniju.

Mišljenje i predlog Komisije

Navedena dostignuća naučnih istraživanja po svim relevantnim aspektima, potkrijepljena već iskazanim konstatacijama i ocjenama, opredijelila su jedinstven i usaglašen stav Komisije da doktorska disertacija "Upravljanje održivim razvojem turizma u kontekstu evropskih integracija", kandidatkinje mr Ljiljane Pjerotić, u potpunosti ispunjava sve uslove i standarde koji se zahtijevaju od disertacije u oblasti ekonomskih nauka. Ova doktorska disertacija predstavlja izražava visoko kvalitetan naučno-istraživački rad, sa jasnom, argumentovanom teorijsko- metodološkom osnovom, ali originalnim i empirijskim istraživanjem, na osnovu kojeg su izvedeni naučni zaključci, te se stoga može ocijeniti kao veoma kvalitetno, naučno utemeljeno, sadržajno, sveobuhvatno i sistematično istraživanje, sa jasno izvedenim naučnim zaključcima i preporukama.

Koristeći obimnu i raznovrsnu literaturu, kao i dokumentacionu osnovu, autor je kritički i argumentovano izvršio teorijsko i praktično objedinjavanje saznanja iz oblasti destinacijskog menadžmenta i sve to primijenio na primjeru Crne Gore. Široka teorijska saznanja koja kandidatkinja Pjerotić posjeduje i koja su demonstrirana u tekstu disertacije su na visokom nivou i iz različitih oblasti, kao što su: regionalne integracije, evropske ekonomske integracije, menadžment i brojne druge oblasti. Ista svoju praktičnu primjenjivost naročito imaju u oblasti upravljanja turističkom destinacijom kao cjelinom.

Rezultati istraživanja, koje kandidatkinja Pjerotić prezentira u disertaciji, ukazuju na visok stepen aktuelnosti i značaja teme, kako sa stanovišta teorijskog, tako i sa stanovišta aplikativnog aspekta istraživanja. Autor na više mjesta u svojoj disertaciji navodi da se kvalitetan dugoročni razvoj i konkurentnost turističke destinacije ne može osigurati bez adekvatnog upravljanja razvojem turizma, prepuštanjem isključivo mehanizmu tržišta. S obzirom na razvojni put i rezultate ostvarene u turizmu, kao i na strateški prioritet Crne Gore da pristupanjem Evropskoj uniji postane dio jedinstvenog evropskog tržišta, sistem upravljanja razvojem turističkih destinacija treba bazirati na evropskom modelu, koji podrazumijeva sinergetsko dejstvo svih značajnih destinacijskih stejkholdera iz privatnog i javnog sektora. Stoga autor navodi da se kao imperativ postavlja saradnja javnog i privatnog sektora u upravljanju razvojem turizma, pri čemu destinacijska menadžment organizacija treba da ima ulogu koordinatora među stejkholderima iz oba sektora sa ciljem realizacije vizije razvoja i razvojnih projekata na nivou destinacije. To nedvosmisleno znači da je neophodno unaprijediti organizaciju upravljanja razvojem turizma u Crnoj Gori kroz *osposobljavanja postojećeg sistema turističkih organizacija za efikasno upravljanje turističkim destinacijama po modelu destinacijske menadžment organizacije*, koja predstavlja najnoviji koncept organizacionog funkcionisanja upravljanja destinacijom kroz partnerstvo javnog i privatnog sektora i koja treba da obezbijedi integralno upravljanje i uravnoteženi razvoj destinacije na principima održivog razvoja, kako bi se očuvali prirodni i kulturni resursi, te umanjili negativni učinci na privredu i životnu sredinu, a turistima omogućila autentična iskustva.

Komisija smatra da je kandidatkinja poseban naučni doprinos ostvarila kreirajući stejkholderski model upravljanja turističkom destinacijom kao nužnog preduslova za ostvarenje održivosti razvoja turizma – jedine razvojne opcije u dostizanju dugoročne konkurentnosti destinacije na turističkom tržištu. Praktična primjena ovog modela u crnogorskim turističkim destinacijama će znatno unaprijediti dosadašnji način donošenja razvojnih odluka i omogućiti bolju pripremu za pristupanje i ravnopravno konkurisanje kako na jedinstvenom evropskom

tržištu, tako i na globalnom tržištu. Takođe, Komisija smatra da disertacija pruža adekvatnu osnovu za unaprijeđenje destinacijskog menadžmenta kroz zalaganje da koncept održivog razvoja i saradnja stejkholdera u upravljanju razvojem turizma postanu korisna sredstva strateškog menadžmenta, a koja će doprinijeti boljem pozicioniranju Crne Gore i njenih destinacija na evropskom turističkom tržištu i ostvarenju veće koristi za turizam od pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji.

Predmetna doktorska disertacija predstavlja izuzetan istraživački poduhvat, realizovan kroz gotovo petogodišnje naučno istraživanje. Rezultati iz doktorske disertacije mr Ljiljane Pjerotić su originalni i prvi put je istraživana primjena teorije stejkholdera u oblasti destinacijskog menadžmenta, na primjeru turizma Crne Gore. Predmetna oblast je nedovoljno istraživana u našoj literaturi, stručnim i akademskim krugovima, pogotovo na način kako je problemski i konceptijski postavljena u ovoj disertaciji. Naime, većina rasprava na temu upravljanja destinacijom, odnosno destinacijskog menadžmenta uglavnom je teoretske, a često i retoričke prirode ili se svodi na iskustva pojedinih destinacija, pa je rezultate teško generalizovati. Vrlo je malo empirijske evidencije koja bi potkrijepila tvrdnje da će efikasna saradnja dovesti do boljeg planiranja i implementacije turističkog razvoja. Rezultati istraživanja u ovoj disertaciji o stanju upravljanja i stejkholderskoj saradnji u turističkim destinacijama u Crnoj Gori pokazali su slabosti upravljanja razvojem turističkih destinacija u Crnoj Gori i potvrdili važnost stejkholderske saradnje za efikasno upravljanje razvojem turističke destinacije, apostrofirajući da kvalitet upravljanja turističkom destinacijom zavisi od ostvarene stejkholderske saradnje, i da je za primjenu koncepta održivog razvoja neophodno imati razvijene instrumente upravljanja razvojem turizma.

Ova disertacija je jasno pokazala da je u crnogorskim turističkim destinacijama stejkholderska saradnja nedovoljno razvijena; da je izražen problem implementiranja planova; da se od marketinških aktivnosti najviše pažnje posvjećuje izradi promotivnog materijala i internetu; da se za praćenje uspješnosti koriste jednostavniji alati, a da se analize konkurentnosti i benchmarking analize kao „naprednije i savremenije” analize sprovode u znatno manjoj mjeri, kao i da postoji izražena potreba za edukacijom, posebno u oblasti planiranja i razvoja proizvoda.

Kandidatkinja Pjerotić koncipirala je disertaciju na način da se ona sastoji iz tematskih, logičkih cjelina u okviru kojih su integralno i sistematično obrađeni svi važni aspekti uticaja pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji u oblasti turizma, kao i primjene destinacijskog menadžmenta u održivom razvoju turizma. U prilog navedenoj konstataciji, Komisija ističe da je kandidatkinja predmetnu temu obradila na zavidnom naučnom nivou, primjerenom radovima ove vrste, koristeći relevantnu opšteprihvaćenu naučnu metodologiju, obimnu i sadržajnu literaturu i druge empirijske izvore, od kojih znatan broj predstavlja sopstveno istraživanje. Takođe, prezentirana struktura doktorske disertacije je u skladu sa prijavom i na njoj zasnovanoj ocjeni o podobnosti navedene teme i kandidata. Budući da je ista navedena i elaborirana u ovom izvještaju, ocjena je da je logično ukomponovana, te da je u razradi pojedinih djelova teze kandidatkinja ispoštovala prethodno postavljene uslove koji se tiču predmeta istraživanja, cilja, obuhvata rada, te postavljene hipoteze. Težeći da ostvari ovako ambiciozan cilj, autor je uspio da održi koherentnost pojedinih djelova ovog rada i da njegove rezultate stavi u funkciju ostvarivanja definisanog cilja i zadatka predmetne disertacije. Realizovani koncept istraživanja,

ciljevi, hipoteze, kao i sama struktura sadržaja teze su precizni, relevantni i argumentovano obrazloženi.

Predmetna disertacija napisana je jasnim i naučno prihvatljivim stilom i jezikom, a navodi i zaključci su precizni i nedvosmisleni što je, takođe, u funkciji već iskazane ocjene dostignutog nivoa kvaliteta istraživanja. Time je autor pokazao da jasno vlada fenomenima kojima se bavio, pa ih je na sasvim precizan, jasan i razumljiv način prezentirao i, (što treba posebno istaći kao doprinos ove disertacije) dao vlastite predloge za unapređenje.

Pisanje disertacije zasnovano je na obimnoj i dobro odabranoj savremenoj literaturi, prema kojoj je izražen potreban kritički odnos. Komisija konstatuje da je cjelokupna naučno-istraživačka metodologija korektno korišćena i primjenjivana. Dokumentaciona građa koja je za ovaj rad selektovana i naučno obrađena (što je bio veoma zahtjevan zadatak s obzirom na karakter i značaj teme) je autoritativna i respektabilna, kako u pogledu strane i domaće literature, tako i u pogledu relevantnih praktičnih primjera. Zbog svog izuzetnog značaja, rezultati ove disertacije treba da budu publikovani i tako dostupni za dalja teorijska istraživanja i praktičnu primjenu.


Kandidatkinja je sistematično analizirala i istraživala definisani problem i argumentovano izvodila zaključke. Držeći se postavljenih hipoteza i cilja, ona je pristupila kritičkom preispitivanju raspoložive literature iz predmetne oblasti i imala je „naučne smjelosti“ da u pojedinim djelovima ponudi sopstvena rješenja i preporuke, što čini poseban kvalitet ovog rada. U tom smislu je stav Komisije da ova disertacija čini značajan doprinos koji se ogleda u teorijskoj sistematizaciji i fundiranosti; kritičkoj analizi, zaokruživanju i proširivanju dostignutih naučnih saznanja u oblasti menadžmenta na primjeru turizma Crne Gore, kao i u integralnom razumijevanju uticaja procesa pristupanja Evropskoj uniji na turizam u Crnoj Gori.

Ova disertacija je pokazala da pristupanje Uniji značajno utiče na turistički sektor, i to na više načina. Što se tiče očekivanih koristi, na integrisani turistički proizvod, ostvarivanjem punopravnog članstva u Uniji, kandidatkinja navodi da članstvo u EU svakako doprinosi unapređenju imidža zemlje, što će se odraziti na porast turističkih posjeta i prihoda od turizma. Odnos očekivanih troškova i koristi direktno je povezan sa pripremljenošću privrednih subjekata za konkurentsku utakmicu na jedinstvenom tržištu Evropske unije.

U disertaciji su korišćene sve relevantne metode u oblasti ekonomskih nauka, koje su ranije detaljno navedene u ovom izvještaju. Disertacija predstavlja teorijski i praktični doprinos istraživanom problemu i otvara nova pitanja za dalja istraživanja. Rezultati (autorskog) originalnog empirijskog istraživanja su pokazali jasan put za upravljanje održivim razvojem crnogorskog turizma u procesu evropskih integracija.

Uzimajući u obzir sve do sada navedene konstatacije i ocjene i polazeći od detaljne i cjelovite analize ponudjenog teksta ove disertacije, Komisija je jedinstveno saglasna u njenoj visokoj pozitivnoj ocjeni, te sa posebnim zadovoljstvom predlaže Vijeću Ekonomskog fakulteta Univerziteta Crne Gore u Podgorici da prihvati doktorsku disertaciju **“Upravljanje održivim razvojem turizma u kontekstu evropskih integracija”** kandidatkinje mr Ljiljane Pjerotić, i predloži Senatu Univerziteta Crne Gore imenovanje Komisije za njenu odbranu i zakaže njenu javnu odbranu, nakon sprovedene procedure na organima Univerziteta.

UNIVERZITET CRNE GORE
Obrazac D3: Ocjena doktorske disertacije

Izdvojeno mišljenje	
-	
Ime i prezime _____	
Napomena	
Nema	
KOMISIJA ZA OCJENU DOKTORSKE DISERTACIJE	
Prof. dr Božo Mihailović, redovni profesor, Ekonomski fakultet Podgorica, Univerzitet Crne Gore	<i>Božo Mihailović</i>
Prof. dr Borislav Uskoković, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet Crne Gore,	<i>B. Uskoković</i>
Prof. dr Rade Ratković, redovni profesor, Fakultet za biznis i turizam, Univerzitet Adriatik Bar,	<i>Rade Ratković</i>
Datum i ovjera (pečat i potpis odgovorne osobe)	
U Podgorici, 3.12.2018. godine	 <i>[Signature]</i> DEKAN

Odlukom Senata Univerziteta Crne Gore, donijetoj na sjednici održanoj 16.01.2018. godine, a na predlog Vijeća Ekonomskog fakulteta, imenovani smo za pisanje Izvještaja o doktorskoj disertaciji „Upravljanje održivim razvojem turizma u kontekstu evropskih integracija“, kandidatkinje mr Ljiljane Pjerotić.

Na osnovu člana 33. Stav 1. Pravila doktorskih studija Univerziteta Crne Gore, Komisija je proučila sadržaj i naučne zaključke ove disertacije i podnosi sljedeći:

IZVJEŠTAJ

O OCJENI DOKTORSKE DISERTACIJE

OPŠTE KARAKTERISTIKE

1) Podaci o kandidatu

Mr Ljiljana Pjerotić rođena je 8.11.1963. godine u Novom Sadu, gdje je završila osnovnu i srednju školu. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Novom Sadu 1987. godine, na odsijeku Međunarodni ekonomski odnosi, sa prosječnom ocjenom 8,91 i ocjenom 10 na završnom ispitu. Postdiplomske studije završila je 2007. godine na Ekonomskom fakultetu u Podgorici, smjer Evropske ekonomske integracije sa prosječnom ocjenom 10, čime je stekla zvanje magistra ekonomskih nauka. Magistarsku tezu pod nazivom „Analiza efekata liberalizacije trgovine zemalja jugoistočne Evrope“ odbranila je 2007. godine, pod mentorstvom prof. dr Gordane Đurović.

U periodu od 1987-2004. godine radila je kao profesorica ekonomske grupe predmeta u Srednjoj ekonomskoj školi „Svetozar Miletić“ u Novom Sadu, a zatim u Srednjoj mješovitoj školi „Danilo Kiš“ u Budvi, u periodu od 1994-2004. godine. Od 2004. godine zaposlena je u Opštini Budva kao savjetnica za obrazovanje, kulturu i evropske integracije. U okviru Nacionalne konvencije o evropskoj integraciji Crne Gore bila je članica radne grupe za reformu javne administracije. Takođe, radila je kao konsultant i projekt menadžer na nekoliko EU-finansiranih projekata iz oblasti održivog razvoja turizma za Opštinu Budva, u periodu 2011 – 2014. godine. Od 2011. godine angažovana je kao saradnica u nastavi iz ekonomske grupe predmeta na Fakultetu za biznis i turizam u Budvi. Članica je redakcije časopisa Montenegrin Journal of Ecology i Socio-Economic Essays.

U periodu koji je prethodio prijavi i u toku izrade doktorske disertacije, mr Ljiljana Pjerotić učestvovala je na više međunarodnih projekata, konferencija i seminara iz oblasti bliskih materiji koja je istraživana u doktorskoj disertaciji. Objavila je više stručnih autorskih radova, a rezultati istraživanja koje je tema ove doktorske disertacije objavljeni su u radovima “Sustainable Tourism Development in the Rural Areas”, *Transformations in Business & Economics* (ISSN 1648-4460), “The level of stakeholder cooperation in the implementation

of the sustainable development concept of Montenegrin tourist destinations”, *Journal of International Studies* (ISSN: 2306-3483 (Online), (Print) 2071-8330), “Tourism Destination Management in Montenegro – Constraints and Opportunities”, *Journal of Educational and Social Research*, (ISSN 2239-978X (Print), e-ISSN 2240-0524), “Stakeholder Collaboration in Tourism Destination Planning – The Case of Montenegro”, *Economics* (ISSN 2303-5005, e-ISSN 2303-5013) i “Stakeholder Cooperation in Montenegrin Tourism Destinations – Current State and Constraints”, *Facta Universitatis* (ISSN 0354-4699 (Print), e-ISSN 2406-050X).

2) Osnovni podaci o doktorskoj disertaciji

Mr Ljiljana Pjerotić predala je na ocjenu doktorsku disertaciju „Upravljanje održivim razvojem turizma u kontekstu evropskih integracija“. Disertacija je napisana je na 433 strane i oblikovana je u skladu sa Pravilima doktorskih studija Univerziteta Crne Gore. Posebno su dati podaci o doktorantu, mentoru i članovima komisije, apstrakt na crnogorskom i engleskom jeziku, sadržaj, spisak skraćenica, kao i pregled tabela i slika. Rad je pisan u Microsoft Word programu, a korišćena je Times New Roman vrsta slova, veličine 12 u glavnom dijelu teksta. Glavni naslovi su boldirani i ispisani slovima veličine 14, dok je za podnaslove korišćena veličina slova 12. Disertacija sadrži 70 tabela i 39 slika, koji bliže ilustruju nalaze i stavove iz osnovnog teksta i omogućavaju bolje razumijevanje i dublje sagledavanje teme koja je predmet istraživanja. Na kraju rada, nakon spiska korišćene literature, u prilogu A dat je model upitnika korišćenih za istraživanje i prikaz rezultata obrade podataka u programu IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) u prilogu B.

U izradi disertacije kandidatkinja mr Ljiljana Pjerotić koristila je obimnu, savremenu i relevantnu literature, najuže vezanu za temu disertacije, što se može vidjeti iz pregleda korišćene literature, gdje je navedeno 299 izvora (štampanih i elektronskih) i 37 internet stranica. Od navedenog broja, većina se odnosi na stranu literaturu, tako da se može zaključiti da je, s obzirom na obuhvat, karakter, sadržaj i ažurnost, kandidatkinja pribavila i koristila veoma savremenu literaturu i vrlo kvalitetnu dokumentacionu osnovu za istraživanje i izradu predmetne doktorske disertacije.

TEORIJSKO – HIPOTETIČKI OKVIR ISTRAŽIVANJA, METODOLOGIJA I STRUKTURA RADA

1) Teorijsko – hipotetički okvir istraživanja

U disertaciji mr Ljiljane Pjerotić prvi put je istraživana primjena teorije stakeholdera u oblasti destinacijskog menadžmenta, na primjeru turizma Crne Gore. Predmetna oblast je nedovoljno istraživana u našoj literaturi, stručnim i akademskim krugovima, pogotovo na način kako je problemski i konceptijski postavljena u ovoj disertaciji. Naime, većina rasprava na temu upravljanja destinacijom, odnosno destinacijskog menadžmenta uglavnom je teoretske, a

često i retoričke prirode ili se svodi na iskustva pojedinih destinacija, pa je rezultate teško generalizovati. Vrlo je malo empirijske evidencije koja bi potkrijepila tvrdnje da će efikasna saradnja dovesti do boljeg planiranja i implementacije turističkog razvoja, što je motivisalo autora da teorijsko-hipotetički okvir istraživanja čini nekoliko hipoteza koje su međusobno povezane, a pokazuju vezu između stejkholderske saradnje, odnosno ključnih nosilaca aktivnosti u sprovođenju politike i efikasnosti upravljanja razvojem destinacije, te primjene koncepta održivog razvoja. Definisane hipoteze su razrađene i dokazane tokom izrade doktorske disertacije:

H1: Stejkholderski pristup upravljanju održivim razvojem turizma predstavlja optimalni model upravljanja održivim razvojem turizma: dijalog i partnerstvo između turističkih stejkholdera predstavljaju ključni faktor jačanja konkurentnosti i kvaliteta, a time i održivog razvoja turizma.

Ova hipoteza je dokazana istraživanjem u disertaciji. U prvom poglavlju disertacije predstavljeni su elementi nove turističke politike Evropske unije koja naglašava potrebu jačanja partnerstava na svim nivoima upravljanja u evropskom turizmu. Analiza brojnih dokumenata Evropske unije iz oblasti turizma predstavljenih u disertaciji, pokazala je da su dijalog i partnerstvo između turističkih stejkholdera ključni faktor jačanja konkurentnosti i kvaliteta, a time i održivog rasta evropskog turizma. Evropska unija posljednjih godina preduzima brojne aktivnosti kojima pitanje upravljanja turističkom destinacijom stavlja u fokus interesa i zalaže se za stejkholderski pristup upravljanju održivim razvojem turizma na način koji će uvažiti različite interese pojedinih interesnih grupa i omogućiti njihovo zajedničko djelovanje. Prema standardima Evropske unije, stejkholderska saradnja predstavlja jedan od ključnih preduslova harmoničnog i održivog razvoja turizma (dio 1.2.). Rezultati istraživanja u disertaciji, posebno u dijelovima 3.2. i 3.3. jasno ukazuju da razvoj turističke destinacije ne može ostati prepušten „sam sebi” niti u domenu pojedinih stejkholdera koji će fragmentirano djelovati svaki u svojoj oblasti, zbog čega je saradnja između njih jedina moguća opcija/platforma upravljanja i osnova najbolje prakse održivog razvoja turizma. Za održivi razvoj turizma potreban je koordiniran napor svih turističkih stejkholdera (javnog, privatnog i civilnog sektora), posebno na nivou turističke destinacije gdje se odvijaju turističke aktivnosti, gdje su turisti u interakciji sa pružaocima usluga i sa zajednicom, i gdje se najviše osjećaju pozitivni i negativni uticaji turizma (dio 3.2.). Takođe, nedostatak saradnje između ključnih destinacijskih stejkholdera onemogućuje stvaranje cjelovitog destinacijskog lanca vrijednosti, a time i stvaranje bitnih preduslova za ponudu širokog spektra kvalitetnih doživljaja, što negativno utiče na tržišnu konkurentnost integralnog turističkog proizvoda, a samim tim i destinacije (dio 3.3.3.2.). Rezultati istraživanja predstavljeni u petom poglavlju (dio 5.2.) potvrdili su važnost komunikacije i saradnje između destinacijskih stejkholdera. Analiza korelacija između kvaliteta instrumenata upravljanja razvojem turističke destinacije i ocjene stejkholderske saradnje potvrdila je da je za ekonomski racionalnije, socijalno odgovornije i tržišno prihvatljivije usmjeravanje destinacijskog razvoja *neophodan stejkholderski pristup upravljanju održivim razvojem turističkih destinacija*, koji treba da obezbijedi upravo uspješno uključivanje brojnih stejkholdera iz javnog, privatnog i civilnog sektora u proces upravljanja razvojem turizma, jer

je njihova saradnja preduslov efikasnog upravljanja održivim razvojem turizma. Da bi se destinacija uspješno razvijala, destinacijski stejkholderi moraju komunicirati, učiti zajedno, uskladiti svoje poglede na viziju razvoja destinacije, prihvatiti i dijeliti odgovornost na putu prema njenom ostvarenju.

H2: Stejkholderski pristup upravljanju održivim razvojem turizma doprinosi pozitivnim učincima na život lokalnog stanovništva, ostvarenju profita za poslovni sektor, očuvanju prirodnih i kulturnih resursa za buduće generacije, kao i kvalitetu turističkog doživljaja.

Ova hipoteza je dokazana istraživanjem u disertaciji. U radu se kao konstanta efikasnog upravljanja i kao neodvojiv dio tog procesa, na više mjesta ističe da je za održivi razvoj turizma potreban koordiniran napor i saradnja svih destinacijskih stejkholdera. Potreba za koordinacijom rada svih stejkholdera involviranih u proces upravljanja razvojem turizma nameće stejkholderski pristup u ovom procesu kao najadekvatniji, naglašava kandidatkinja Pjerotić. Koncept održivog razvoja turizma podrazumijeva optimalno korišćenje resursa, zadržavanje respekta prema socio-kulturnoj autentičnosti i lokalnoj zajednici te osiguravanje dugoročne socio-ekonomske koristi svim stejkholderima turističke destinacije. Iako dostizanje održivosti razvoja predstavlja kontinuirani proces, on zasigurno vodi većem stepenu zadovoljstva turista, boljim uslovima života za lokalnu zajednicu te boljoj poziciji destinacije na turističkom tržištu. Rezultati istraživanja u disertaciji, posebno u dijelovima 1.2., 3.2., 3.3., 4.1. i 5.2. jasno ukazuju da je za postizanje održivog razvoja neophodan visok stepen involviranosti svih stejkholdera u turizmu, a posebno lokalne zajednice u proces odlučivanja o pravcima razvoja turizma. U radu se na više mjesta ukazuje na značaj stejkholderske saradnje, posebno u dijelu 3.3.2.. Stejkholderska saradnja u kreiranju politike razvoja turizma u destinaciji doprinosi da se kroz razmjenu znanja među stejkholderima unapređuju inovativni procesi, a izrada dokumenata kojima se utvrđuje zajednička politika razvoja stvara osjećanje „zajedničkog vlasništva” (shared ownership) nad rezultatima politike razvoja koji, ako su uspješni, predstavljaju dodatni motiv za nastavak saradnje (dio 3.3.2.). Uzimajući u obzir i različitu moć stejkholdera, potrebno je pri formulisanju ciljeva razvoja turizma u destinaciji vršiti balansiranje različitih interesa, i tako svesti moguće konflikte među stejkholderima na što je moguće manju mjeru. Lokalno stanovništvo takođe treba uključiti u upravljanje razvojem turističke destinacije, posebno u planiranje, jer se razvoj ne može nametnuti “spolja”, već treba da bude prihvaćen i od onih koji žive i rade u destinaciji (dio 3.3.3.3.).

H3: Uspostavljanje efikasnog upravljanja turističkim destinacijama na principu održivosti i principu uspostavljanja partnerstva, u skladu sa preporukama Evropske unije, može dovesti do boljeg pozicioniranja crnogorskih turističkih destinacija na evropskom turističkom tržištu i većih koristi od učlanjenja Crne Gore u Evropsku uniju i pristupa jedinstvenom evropskom tržištu.

Naveden hipoteza je dokazana istraživanjem u disertaciji. Komparativna analiza uticaja pristupanja Evropskoj uniji na sektor turizma u prvom poglavlju disertacije (dio 1.3.2) pokazala je da su posmatrane zemlje (Malta, Kipar, Slovenija, Hrvatska), na početku procesa

pristupanja Evropskoj uniji, donijele nove strategije razvoja turizma bazirane na principima održivog razvoja i ostvarile dinamičan rast prihoda od turizma. Poboljšanje je ostvareno kroz restrukturiranje smještajnih kapaciteta (porast broja hotela i istovremeno pad komplementarnog smještaja), poboljšanje ponude, podizanje kvaliteta usluga i razvoja novih proizvoda. Navedeno, zajedno sa implementacijom novih, strožijih pravila prostornog planiranja i standarda zaštite životne sredine, doprinijelo je njihovom boljem pozicioniranju na tržištu Evropske unije i većim prihodima od turizma.

H4: Nivo razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom zavisi od nivoa saradnje između turističkih stejkholdera na nivou destinacije.

Za dokazivanja ove hipoteze, nad podacima dobijenim anketom, sprovedena je statistička analiza, tj. izvršena je analiza korelacije stepena razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom sa iskazanim nivoom saradnje između destinacijskih stejkholdera (dio 5.2.2.). S obzirom na nalaze postojeće literature o ovoj problematici koji ukazuju da stejkholderska saradnja u destinaciji predstavlja platformu upravljanja, pošlo se od pretpostavke da nivo saradnje koja se ostvaruje između različitih grupa stejkholdera u destinacijama ima uticaj na razvijenost instrumenata upravljanja. Istraživanje je pokazalo da stejkholderska saradnja pozitivno korelira sa postojanjem i sprovođenjem planova. Pozitivna i statistički značajna korelacija potvrđena je i između stejkholderske saradnje i kvaliteta komunikacije sa tržištem, praćenja uspješnosti destinacije, odnosno sprovođenja analiza turističkog prometa i analiza zadovoljstva gostiju, kao i edukacije za potrebe upravljanja razvojem turističke destinacije. Rezultati istraživanja ukazali su na važnost stejkholderske saradnje za uspješan razvoj turističkih destinacija u Crnoj Gori. S obzirom na pozitivne korelacije između ocjena kvaliteta instrumenata upravljanja i ocjene nivoa stejkholderske saradnje, može se reći da je rezultatima sprovedenog istraživanja dokazana hipoteza da razvijenost instrumenata upravljanja turističkom destinacijom zavisi od stepena stejkholderske saradnje u destinaciji, tako da je potvrđeno da su instrumenti upravljanja turističkom destinacijom na višem nivou razvijenosti upravo u destinacijama u kojima postoji viši nivo saradnje između stejkholdera u turizmu, što je bitan preduslov za ukupan kvalitet upravljanja.

H5: Primjena koncepta održivog razvoja je u pozitivnoj korelaciji sa nivoom razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom.

Za dokazivanja ove hipoteze, nad podacima dobijenim anketom sprovedena je statistička analiza, izvršena je analiza korelacije ocjene razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom i ocjene primjene koncepta održivog razvoja. Rezultatima istraživanja je potvrđeno da je za primjenu koncepta održivog razvoja potrebno imati razvijene instrumente upravljanja turističkom destinacijom. Budući da se upravljanje turističkom destinacijom bazira na stejkholderskoj saradnji i da su dokazane prethodno postavljene hipoteze, kandidatkinja navodi da se može očekivati da će bolja saradnja između turističkih stejkholdera u upravljanju destinacijom, kroz razvijenije instrumente upravljanja,

doprinijeti višem kvalitetu elemenata turističke ponude, većem stepenu zadovoljstva i lojalnosti turista, odnosno održivom razvoju turizma.

Zadovoljstvo turista se prema Svjetskoj turističkoj organizaciji smatra izuzetno dobrim društvenim pokazateljem održivosti razvoja turizma. Na njega utiče niz različitih elemenata, tako da je ovaj pokazatelj slika "stanja turizma" u destinaciji. S obzirom da je ukupno zadovoljstvo gostiju rezultat različitih elemenata, oni će biti kvalitetniji i bolje će ispuniti očekivanja turista ukoliko stejkholderi u destinaciji saraduju i podižu kvalitet doživljaja u destinaciji na način da međusobno uvažavaju različite interese i dijele istu viziju razvoja destinacije.

Lojalnost turista je dobar društveni pokazatelj održivosti razvoja i ujedno se smatra "upozoravajućim" pokazateljem, jer će upravo pad broja lojalnih gostiju u destinaciji ukazati na postojanje određenih problema u destinaciji koji rezultiraju smanjenjem broja gostiju koji se vraćaju. Bolja saradnja između stejkholdera u upravljanju destinacijom dopriniće kvalitetu turističke ponude i time pozitivno uticati na lojalnost gostiju.

Pošto su dokazane prethodno postavljene hipoteze, kandidatkinja navodi da se može očekivati da će bolja saradnja između turističkih stejkholdera u upravljanju destinacijom, kroz razvijenije instrumente upravljanja, rezultirati širom paletom turističkih proizvoda u destinaciji, boljom ponudom turističkih sadržaja izvan sezone i boljim marketingom, što će se pozitivno odraziti na iskorišćenost kapaciteta u hotelskom smještaju i podstaći potrošnju turista (ekonomski pokazatelj održivosti turizma u destinaciji).

2) Metodologija istraživanja i nalaza disertacije

U cilju izrade doktorske disertacije i dokazivanja postavljenih hipoteza, kandidatkinja mr Ljiljana Pjerotić koristila je veći broj naučnih metoda koje su karakteristične za istraživanja u oblasti društvenih, posebno ekonomskih nauka:

- Istraživanje za stolom - „desk“ istraživanje (*desk research method*) – korišćeno je u obradi službenih dokumenata Evropske unije iz oblasti turizma, kao i u dijelu rada u kojem se detalno obrađuju teorijski koncepti i dosadašnja saznanja o upravljanju destinacijom i konceptu održivosti razvoja turizma;
- Metod otvorenog intervjua – zastupljen je kod istraživanja stavova interesnih grupa iz javnog, privatnog i civilnog sektora;
- Metod ankete – anketnim istraživanjem obuhvaćene su lokalne turističke organizacije, predstavnici lokalne uprave, hotelijeri, turističke agencije i stanovništvo;
- Komparativni metod – korišćen je kod upoređivanja turističkih destinacija prema razvijenosti stejkholderske saradnje, zatim kod komparativne analize organizacije upravljanja turističkom destinacijom u Crnoj Gori i zemljama u okruženju (Hrvatskoj i Srbiji), kao i kod analize uticaja procesa pristupanja Evropskoj uniji na sektor turizma u odabranim zemljama;

- Analiza studije slučaja (Case Study) – kroz primjere pozitivne prakse saradnje interesnih grupa u upravljanju razvojem turističkih destinacija u Evropskoj uniji;
- Metod modeliranja – krajnji rezultat istraživanja sastoji se u formiranju optimalnog, stejkholderskog modela upravljanja održivim razvojem turizma, koji obezbjeđuje sinergetsko dejstvo svih značajnih grupa stejkholdera iz privatnoj, javnog i civilnog sektora u turističkoj destinaciji.
- Metode statističke i matematičke analize prikupljenih popdataka u cilju izvodjenja naučnih zaključaka.

Navedene metode činile su osnovu za provjeru (dokazivanje ili opovrgavanje) hipoteza od kojih se polazi u radu. U dijelu rada u kojem se obrađuju službena dokumenta Evropske unije iz oblasti turizma i teorijski koncepti i dosadašnja saznanja o upravljanju destinacijom i konceptu održivosti razvoja turizma korišćeno je „desk” istraživanje. Analizom savremene literature, odnosno knjiga i naučnih članaka objavljenih u međunarodno priznatim časopisima iz oblasti turizma, njihovom sistematizacijom i klasifikacijom napravljen je detaljan pregled dosadašnjih istraživanja i saznanja iz oblasti upravljanja turističkom destinacijom i primjene koncepta održivog razvoja. Pri tome su korišćene *metode kritičke analize*, kako bi se izučio svaki dio za sebe, a za povezivanje procesa i odnosa u jednu cjelinu, korišćene su *metode sinteze*.

U radu se razmatraju očekivani učinci pristupanja Evropskoj uniji na crnogorski turizam. *Komparativna analiza uticaja pristupanja Evropskoj uniji na sektor turizma* u odabranim zemljama (Malta, Kipar, Slovenija i Hrvatska - iz grupacije tzv. novih država članica) poslužila je kao mjerilo očekivanih promjena u sektoru turizma Crne Gore u procesu pristupanja Evropskoj uniji. Kroz *komparativnu analizu organizacije upravljanja turističkom destinacijom* u Crnoj Gori i zemljama u okruženju, Hrvatskoj i Srbiji, kandidatkinja daje predloge za unapređenje organizacije upravljanja razvojem crnogorskih turističkih destinacija.

U drugom fazi istraživanja sprovedena su dva primarna autorska istraživanja. **Prvo** predstavlja istraživanje o stanju upravljanja turističkim destinacijama. Istraživanje je sprovedeno u svim turističkim organizacijama u Crnoj Gori. Instrument istraživanja je strukturirani upitnik sa pitanjima o stanju upravljanja u turističkim destinacijama i to prema sljedećim instrumentima: planiranje u destinaciji, razvoj proizvoda, komunikacija sa tržištem i distribucija, praćenje uspješnosti (efikasnosti) i usvajanje novih znanja za potrebe upravljanja razvojem turističke destinacije. Na dobijenim podacima primijenjena je deskriptivna analiza podataka, izračunate su aritmetičke sredine dobijenih ocjena, njihova standardna devijacija, zatim medijane i kvartili. Za testiranje razlike u razvojenosti instrumenata upravljanja između regiona korišćen je Kruskal-Wallis test, koji predstavlja neparametarsku analizu sredine rangova. Testirana je normalnost distribucije varijabli upotrebom Shapiro-Wilk testa, koji je pokazao da varijable nemaju normalnu distribuciju (p vrijednost manja od 0,05). Nivo značajnosti (α) za sve korišćene statističke testove iznosi 0,05, tako da je vrijednost p manja od 0,05 smatrana pokazateljem statističke značajnosti.

Drugo primarno istraživanje predstavlja istraživanje o stejkholderskoj saradnji i obuhvatilo je sljedeće grupe destinacijskih stejkholdera iz javnog i privatnog sektora: turističke organizacije (javni sektor), opštine (javni sektor), hotelijere (privatni sektor), turističke agencije (privatni sektor) i stanovništvo. Instrument istraživanja je autorski upitnik kojim se od anketiranih tražilo da ocijene stanje stejkholderske saradnje u destinaciji (na skali od 1 – loše do 5 – izvrsno) prema instrumentima upravljanja, odnosno prema pojedinim oblastima saradnje (planiranje, razvoj proizvoda, komunikacija s tržištem i distribucija, praćenje uspješnosti, kontinuirano usvajanje novih znanja). Svaka oblast detaljno je razrađena i podijeljena na pojedine podoblasti. U oblasti planiranja istražena je stejkholderska saradnja u procesu izrade planova vezanih za razvoj destinacije, u procesu odlučivanja o prihvatanju planova i nadzora nad realizacijom planova. Saradnja u oblasti razvoja proizvoda i infrastrukture podijeljena je na sljedeće podoblasti saradnje: razvoj atrakcija u destinaciji, uvođenje noviteta u turističku ponudu, razvoj/unapređenje smještajnih kapaciteta, zaštita životne sredine, zaštita kulturnog nasljeđa, uvođenje standarda kvaliteta u destinaciji, uređenje destinacije (plaže, zelene površine i dr.), unapređenje saobraćajne infrastrukture, unapređenje javnih usluga (javni prevoz, zdravstvo, sigurnost). Saradnja u komunikaciji sa tržištem i distribuciji upitnikom je obuhvatila saradnju u sljedećim oblastima: istraživanje tržišta, unapređenje imidža destinacije, oglašavanje i odnose s javnošću, organizaciju studijskih putovanja novinara i agenata, izradu destinacijskih promotivnih materijala, e-marketing destinacije, kao podoblasti saradnje. Saradnja u praćenju uspješnosti turizma u destinaciji istražena je kroz pitanja o saradnji u prikupljanju i distribuciji podataka vezanih za turistički promet, istraživanju zadovoljstva gostiju, sprovođenju analize konkurentnosti i benchmarking analize. Saradnja u oblasti kontinuiranog usvajanja novih znanja za potrebe upravljanja razvojem turističke destinacije obuhvatila je saradnju u organizaciji seminara i radionica i zajedničkih studijskih putovanja.

S obzirom da postojeća literatura o ovoj problematici apostrofira stav da saradnja između stejkholdera u destinaciji predstavlja platformu upravljanja, kandidatkinja u disertaciji provjerava/testira da li nivo saradnje koja se ostvaruje između stejkholdera u destinacijama ima uticaj na razvijenost instrumenata upravljanja, odnosno efikasnost upravljanja turističkom destinacijom. Za dokazivanje ove hipoteze izvršena je *analiza korelacije* stepena razvijenosti upravljanja destinacijom (zavisna varijabla) sa iskazanim nivoom saradnje između destinacijskih stejkholdera (nezavisna varijabla). Zavisne varijable koje govore o nivou razvijenosti instrumenata upravljanja dobijene su prvim upitnikom, dok su nezavisne varijable dobijene iz drugog upitnika. Istraživanje je pokazalo da su instrumenti upravljanja na višem nivou razvijenosti upravo u destinacijama u kojima postoji viši nivo saradnje. Za testiranje korelacije saradnje između interesnih grupa (stejkholdera) i instrumenata upravljanja korišćen je Spearmanov koeficijent korelacije ranga (r_s) koji mjeri stepen i smjer korelacije između dvije pojave koje su predstavljene parovima rang-varijabli. Cilj analize korelacije u ovoj disertaciji je da se utvrdi jačina i smjer korelacije između stejkholderske saradnje i instrumenata upravljanja turističkom destinacijom. Rezultati istraživanja obrađeni su u programu za analizu podataka SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Za dokazivanje hipoteze da je primjena koncepta održivog razvoja u korelaciji sa stepenom

razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom korišćen je takođe Spearmanov koeficijent korelacije ranga (r_s).

Kandidatkinja Pjerotić je proces rada na ovom istraživanju sprovela u tri faze:

U prvoj fazi istraživanje je fokusirano na analizu savremene stručne i naučne literature iz oblasti turizma i evropskih integracija, kako bi se njihovom sistematizacijom i klasifikacijom napravio pregled dosadašnjih istraživanja i saznanja iz oblasti upravljanja turističkom destinacijom i primjene koncepta održivog razvoja. Takođe, u ovoj fazi istraživanje je imalo za cilj da ukaže na bitna područja koristi i troškova u oblasti turizma, a koji su povezani sa ulaskom u EU, zatim na ključne trendove koji su obilježili sektor turizma u odabranim zemljama nakon sticanja statusa kandidata za članstvo u EU, na ključne implikacije koje će članstvo imati na turistički sektor Crne Gore, kao i na potrebu unaprijeđenja upravljanja razvojem turizma u Crnoj Gori, odnosno potrebu razvijanja novog, stakeholderskog pristupa upravljanju razvojem turizma, baziranom na konceptu održivog razvoja i stakeholderskoj saradnji, u skladu sa preporukama institucija Evropske unije i najboljim primjerima iz prakse evropskih destinacija.

Druga faza istraživanja posvećena je istraživanju o stanju upravljanja turističkim destinacijama u Crnoj Gori, kao i istraživanju o saradnji destinacijskih stakeholdersa, kao preduslova efikasnog upravljanja turističkom destinacijom. Istraživanje je sprovedeno sa ciljem dokazivanja hipoteza da razvijenost instrumenata upravljanja turističkom destinacijom zavisi od stepena stakeholderske saradnje u destinaciji i da je za primjenu koncepta održivog razvoja potrebno imati razvijene instrumente upravljanja turističkom destinacijom.

U trećoj fazi obrađeni su podaci prikupljeni anketnim istraživanjem, koji su input za kreiranje optimalnog modela upravljanja održivim razvojem turizma u Crnoj Gori, oslanjajući se na prethodno utvrđene teorijske principe i koncepte razvoja, kao i na preporuke Evropske komisije navedene u službenim dokumentima Evropske unije iz oblasti turizma, kojima su definisani principi za ostvarivanje održivog i konkurentnog turizma. Obrada prikupljenih podataka izvršena je primjenom programskih paketa Excel i SPSS. Na osnovu ove obrade izvedeni su naučni zaključci i predlozi, relevantni za naslovljenu problematiku.

Iz svega navedenog može se zaključiti da se metodologija istraživanja zasniva na teorijsko-analitičkom pristupu, integralnoj kritičkoj analizi, prikupljanju primarnih i sekundarnih podataka i njihovoj analizi primjenom adekvatnih statističkih metoda, u cilju izvođenja jasnih naučnih zaključaka.

3) Struktura rada

Doktorska disertacija „Upravljanje održivim razvojem turizma u kontekstu evropskih integracija“, kandidatkinje mr Ljiljane Pjerotić, pored apstrakta na našem i engleskom jeziku, sadržaja, zaključka, spiska korišćene literature i priloga, sastoji se iz pet tematski i analitički međusobno povezanih cjelina. U uvodnom dijelu doktorske disertacije (str.1-14)

kandidatkinja definiše problem istraživanja, predmet, ciljeve, hipotetički okvir i metode istraživanja, obrazlaže aktuelnost istraživanja i opisuje strukturu rada.

Prvo poglavlje doktorske disertacije naslovljeno „Turizam i evropske integracije – osnove za promjene u načinu upravljanja održivim razvojem turizma“ (str.17-107) služi uvodnoj pripremi za detaljnu analizu tematike, prateći preporuke Evropske unije (EU) iz ove oblasti. Kroz istorijski prikaz turističke politike Evropske unije posebno se ukazuje na elemente nove EU turističke politike koja naglašava potrebu jačanja partnerstava na svim nivoima upravljanja u evropskom turizmu i stakeholdersku saradnju prepoznaje kao osnovu najbolje prakse održivog razvoja turizma. Analizom ključnih dokumenata EU su utvrđeni i predstavljeni principi održivog turizma, aktivnosti i mjere koje se preduzimaju na evropskom nivou u cilju dostizanja održivog razvoja turizma.

Turizam, kao djelatnost koja spada u izvornu nadležnost država članica EU, je svojim sve snažnijim uticajem na ostvarivanje ukupnog BDP-a EU, postao dio sistema zajedničkih evropskih politika kroz Lisabonski ugovor i to kao oblast u kojoj „Unija ima nadležnost da sprovodi mjere kojima podržava, usklađuje ili dopunjava mjere država članica, a da time ni na koji način ne zamjenjuje njihove nadležnosti u tim oblastima“. U članu 195 Ugovora o funkcionisanju EU se navodi da Unija dopunjuje djelovanje država članica u sektoru turizma, naročito podsticanjem konkurentnosti privrednih društava iz Unije u tom sektoru. Samo djelovanje unije ima za cilj „*podsticanje stvaranja okruženja* koje je povoljno za razvoj privrednih društava u ovom sektoru, i *podsticanje saradnje* između država članica, naročito razmjenom dobre prakse. Takođe, Evropski parlament i Savjet, u skladu sa redovnim zakonodavnim postupkom, utvrđuju posebne mjere za *dopunjavanje mjera* država članica za ostvarivanje navedenih ciljeva, pri čemu obaveza usklađivanja propisa nije uključena

U ovom poglavlju posebno mjesto zauzima komparativna analiza uticaja pristupanja Evropskoj uniji na sektor turizma u odabranim zemljama (Malta, Kipar, Slovenija i Hrvatska), koja je poslužila kao mjerilo očekivanih promjena u sektoru turizma Crne Gore u procesu pristupanja Evropskoj uniji. Analiza studije slučaja u izabranim zemljama urađena je sa namjerom da se posebno istraže sljedeće tri oblasti: a) karakteristike turističkog sektora prije dobijanja statusa kandidata i početka pregovaračkog procesa sa EU, b) promjene u strategiji razvoja turizma kao rezultat procesa pregovaranja sa EU i usvajanja pravnog okvira EU, kao i c) promjene nivoa turističke tražnje, turističke ponude i prihoda od turizma u predpristupnom periodu. Na osnovu iskustva odabranih zemalja članica Evropske unije, istaknuti su ključni trendovi relevantni za sektor turizma u predpristupnom periodu i definisana su ključna područja koristi i troškova na koje treba računati prilikom ulaska u EU.

Navedena struktura prvog poglavlja doktorske disertacije ima za cilj da ukaže: a) na bitna područja koristi i troškova u oblasti turizma, a koji su povezani sa ulaskom u EU; b) na ključne trendove koji su obilježili sektor turizma u odabranim zemljama nakon sticanja statusa kandidata za članstvo u EU; c) na ključne implikacije koje će članstvo imati na turistički sektor Crne Gore; d) na potrebu unaprijeđenja upravljanja razvojem turizma u Crnoj Gori, odnosno razvijanja novog, holističkog i integrisanog pristupa upravljanju njegovim

razvojem, baziranom na konceptu održivog razvoja i stejkholderskoj saradnji koja treba da obezbijedi visok stepen involviranosti svih stejkholdera, a posebno lokalne zajednice u proces odlučivanja o pravcima razvoja turizma, u skladu sa preporukama institucija Evropske unije.

Drugo poglavlje (str.107-148) nosi naslov „Paradigma održivosti razvoja turizma“ i u njemu su posebno obrađeni pokazatelji održivog razvoja turizma i primjena na destinaciju, utvrđivanje nosivosti kapaciteta destinacije i razvojno prostorno planiranje za potrebe turističke destinacije. Poglavlje počinje obradom pokazatelja jer se, u cilju održivog razvoja turizma, sve više naglašava potreba definisanja i praćenja pokazatelja održivosti razvoja koji predstavljaju skup informacija kojima se prate promjene vezane uz parametre održivosti razvoja turističkih destinacija. Time razvoj i korišćenje pokazatelja postaje sastavni dio ukupnog planiranja i savremenog upravljanja turističkim destinacijama, kao sistem upozoravanja onima koji sprovode politiku razvoja i ukazuje na potrebu sprovođenja određenih akcija ili donošenje određenih mjera. U okviru ovog poglavlja posebno su obrađeni i parametri održivosti razvoja turističke destinacije: ekološki, socio-kulturni, ekonomski parametri i ostali koji uključuju tehnološke i političke parametre. U ovom dijelu, kandidatkinja ukazuje na potrebu sveobuhvatnog sagledavanja svih parametara koji se zbog međusobne zavisnosti i uticaja ne mogu pratiti izolovano svaki za sebe, odnosno naglašava potrebu istovremenog praćenja svih aspekata razvoja i njihove uloge u ukupnoj održivosti destinacije.

Treće poglavlje (str. 148-288) posvećeno je problematici upravljanja održivim razvojem turizma u destinaciji, kao osnovnoj razvojnoj jedinici u turizmu. Najprije se obrađuju koncepti i geneza nastanka turističke destinacije, faktori atraktivnosti i životni ciklus destinacije. S obzirom na ulogu turističke destinacije u stvaranju turističkog proizvoda, u sklopu ovog poglavlja opisuju se i obilježja i specifičnosti turističkog proizvoda, kao i uloga destinacije u njegovom stvaranju. U ovom poglavlju kandidatkinja posebno ukazuje na složenost upravljanja održivim razvojem turizma i potrebu uspostavljanja funkcije upravljanja na nivou destinacije. Naime, dostizanje i održavanje pozicije na sve konkurentnijem tržištu nužno traži potrebu šireg sagledavanja razvoja i time na nivou destinacije uspostavljanje mnogih funkcija koje prelaze u područje upravljanja. Funkcije i aktivnosti upravljanja turističkom destinacijom kandidatkinja je predstavila kroz pet najpoznatijih modela upravljanja turizmom: model konkurentnosti Ritchie-a i Crouch-a, model upravljanja turističkom destinacijom (Presenza, Sheehan i Ritchie), Sainaghi model upravljanja turističkom destinacijom. VICE model i Lijiang model stejkholderske saradnje. U radu se, nakon toga, daje teorijski okvir za upravljanje turističkom destinacijom u kojem se opisuju teorije savremenog upravljanja i njihova primjena na turističku destinaciju: teorija stejkholdera, teorija „organizacija koja uči“ i teorija mreža u turizmu.

Kako složenost upravljanja razvojem turističke destinacije proizilazi najviše iz velikog broja različitih učesnika u upravljanju, čiji interesi mogu biti različiti ili čak suprotstavljeni, i nepostojanja leaderske organizacije koja te interese „svodi na zajednički imenilac“, u radu je stavljen naglasak na stejkholderski pristup upravljanju razvojem turizma. Analiza je nastavljena obradom turističkih stejkholdera – interesnih grupa iz javnog, privatnog i civilnog

sektora, sa ciljem da se istakne značaj uspostavljanja saradnje i partnerstva među njima kao ključnog faktora uspjeha svake destinacije. Ova cjelina o stejkholderskom pristupu upravljanja turističkom destinacijom završava stejkholderskim modelom upravljanja razvojem turističkih destinacija koji je kandidatkinja kreirala u skladu sa preporukama navedenim u dokumentima Evropske unije iz oblasti turizma, kojima su definisani principi za ostvarivanje održivog i konkurentnog turizma. S obzirom da se Crna Gora nalazi u procesu pristupanja Evropskoj uniji, uspostavljanjem efikasnog upravljanja razvojem turističkih destinacija zasnovanog na principu održivosti i stejkholderskoj saradnji, u skladu sa preporukama institucija EU, ona može ostvariti brojne koristi u sektoru turizma od pristupa jedinstvenom evropskom tržištu. U tom smislu, predloženi stejkholderski model mogao bi koristiti crnogorskim turističkim destinacijama u brzopripremi za ravnopravno konkurisanje na tržištu Evropske unije i na globalnom tržištu.

Centralni, odnosno, ključni dio modela, koji je primjenjiv na sve turističke destinacije, predstavlja komunikacija i koordinacija aktivnosti putem koje se ostvaruju i realizuju instrumenti upravljanja: planiranje, razvoj proizvoda i infrastruktura, komunikacija sa tržištem i distribucija, praćenje uspješnosti i usvajanje novih znanja. Paralelno sa ovim dijelom, zavisno od vrste destinacije, kroz komunikaciju i koordinaciju definišu se pokazatelji potrebni za ostvarenje održivog razvoja destinacije. Pokazatelji se prate od strane turističkih stejkholdera i implementiraju se u instrumente upravljanja putem kojih se ostvaruje održivi razvoj destinacije. Destinacije koje razvijaju modele upravljanja i ostvare dobru komunikaciju i saradnju između stejkholdera imaju i bolje uslove za postizanje uspješnog upravljanja razvojem turizma i time ostvariti dugoročan uspjeh na turističkom tržištu, navodi autor.

S obzirom da efikasno upravljanje turističkom destinacijom nije moguće bez analize okruženja, računajući i analizu makro okruženja, kandidatkinja je u ovom dijelu rada obradila faktore uticaja na upravljanje turističkom destinacijom sa ciljem ukazivanja na značaj njihovog praćenja za upravljanje turističkom destinacijom. Nakon toga, ona obrađuje instrumente upravljanja koji uključuju planiranje, razvoj turističkog proizvoda, komunikaciju sa tržištem i distribuciju, zatim praćenje efikasnosti, odnosno uspješnosti destinacije i usvajanje novih znanja za potrebe upravljanja destinacijom. Poglavlje završava metodama mjerenja kvaliteta upravljanja, gdje kandidatkinja objašnjava analize konkurentnosti, benchmarking analize, a posebnu pažnju posvjećuje integrisanom upravljanju kvalitetom turističke destinacije.

Četvrto poglavlje („Organizacija turističke destinacije u funkciji održivog razvoja“, str. 288-315) obrađuje organizacione oblike upravljanja turističkom destinacijom. U ovom dijelu rada posebna pažnja posvijećena je destinacijskim menadžment organizacijama koje predstavljaju najnoviji koncept organizacionog funkcionisanja upravljanja destinacijom, kao i destinacijskim menadžment kompanijama, značajnim za kreiranje novih proizvoda i stvaranje širokog portfolija turističkog doživljaja. U ovom poglavlju dati su primjeri u odabranim evropskim destinacijama čija iskustva pokazuju da sve više ima razloga za formiranje destinacijske menadžment organizacije (DMO) kako bi se još bolje tržišno valorizovala

turistička destinacija. Posebno je ukazano na trend decentralizacije upravljanja i promocije turizma i sve veću potrebu uspostavljanja stakeholderske saradnje u upravljanju razvojem turističkih destinacija po modelu javno-privatnog partnerstva. Kroz komparativnu analizu organizacije upravljanja turističkom destinacijom u Crnoj Gori i zemljama u okruženju, Hrvatskoj i Srbiji, kandidatkinja daje predloge za unapređenje organizacije upravljanja razvojem crnogorskih turističkih destinacija.

U petom poglavlju (str. 315-367) izloženi su rezultati autorskog istraživanja o stanju i mogućnostima razvoja upravljanja turističkim destinacijama Crne Gore i saradnji između destinacijskih stakeholdera. Istraživanje je sprovedeno sa ciljem dokazivanja hipoteza da razvijenost instrumenata upravljanja turističkom destinacijom zavisi od stepena stakeholderske saradnje u destinaciji i da je za primjenu koncepta održivog razvoja potrebno imati razvijene instrumente upravljanja turističkom destinacijom. Rezultati empirijskog istraživanja jasno su pokazali slabosti upravljanja razvojem turističkih destinacija u Crnoj Gori; potvrdili su važnost stakeholderske saradnje za efikasno upravljanje održivim razvojem turizma i omogućili naučno zaključivanje da je za primjenu koncepta održivog razvoja neophodno imati razvijene instrumente upravljanja razvojem turizma. Stoga, kandidatkinja argumentovano zaključuje da se kao imperativ postavlja saradnja javnog i privatnog sektora u upravljanju razvojem turizma, pri čemu destinacijska menadžment organizacija treba da ima ulogu koordinatora među stakeholderima iz oba sektora.

Disertacija završava izvođenjem zaključnih razmatranja, saopštenim na str. 368- 382. Hipoteze su posebno testirane na str. 383-387.

OCJENA RADA I PREDLOG KOMISIJE

Detaljno analizirana dostignuća naučnih istraživanja, kandidatkinje Ljiljane Pjerotić, po svim relevantnim aspektima, potkrijepljena već iskazanim konstatacijama i ocjenama, opredijelila su jedinstven i usaglašen stav Komisije da doktorska disertacija **“Upravljanje održivim razvojem turizma u kontekstu evropskih integracija”** u potpunosti ispunjava sve uslove i standarde koji se zahtijevaju od disertacije u oblasti ekonomskih nauka. Ova doktorska disertaciji predstavlja utemeljen naučno-istraživački rad, sa jasnom, argumentovanom teorijsko- metodološkom osnovom, ali originalnim i empirijskim istraživanjem, na osnovu kojeg su izvedeni naučni zaključci, te se stoga može ocijeniti kao veoma kvalitetno, naučno utemeljeno, sadržajno, sveobuhvatno i sistematično istraživanje, sa jasno izvedenim naučnim zaključcima i preporukama. Ova opšta ocjena se zasniva na sljedećim argumentima:

1. Koristeći obimnu i raznovrsnu literaturu, kao i dokumentacionu osnovu, autor je kritički i argumentovano izvršio teorijsko i praktično objedinjavanje saznanja iz oblasti destinacijskog menadžmenta i sve to primijenio na primjeru Crne Gore. Široka teorijska saznanja koja kandidatkinja Pjerotić posjeduje i koja su demonstrirana u tekstu disertacije su na visokom nivou i iz različitih oblasti, kao što su: regionalne integracije, evropske ekonomske integracije, menadžment i brojne

druge oblasti. Ista svoju praktičnu primjenjivost naročito imaju u oblasti upravljanja turističkom destinacijom kao cjelinom.

2. Rezultati istraživanja, koje kandidatkinja Pjerotić prezentira u disertaciji, ukazuju na visok stepen aktuelnosti i značaja teme, kako sa stanovišta teorijskog, tako i sa stanovišta aplikativnog aspekta istraživanja. Autor na više mjesta u svojoj disertaciji navodi da se kvalitetan dugoročni razvoj i konkurentnost turističke destinacije ne može osigurati bez adekvatnog upravljanja razvojem turizma, prepuštanjem isključivo mehanizmu tržišta. S obzirom na razvojni put i rezultate ostvarene u turizmu, kao i na strateški prioritet Crne Gore da pristupanjem Evropskoj uniji postane dio jedinstvenog evropskog tržišta, sistem upravljanja razvojem turističkih destinacija treba bazirati na evropskom modelu, koji podrazumijeva sinergetsko dejstvo svih značajnih destinacijskih stejkholdera iz privatnog i javnog sektora. Stoga autor navodi da se kao imperativ postavlja saradnja javnog i privatnog sektora u upravljanju razvojem turizma, pri čemu destinacijska menadžment organizacija treba da ima ulogu koordinatora među stejkholderima iz oba sektora sa ciljem realizacije vizije razvoja i razvojnih projekata na nivou destinacije. To nedvosmisleno znači da je neophodno unaprijediti organizaciju upravljanja razvojem turizma u Crnoj Gori kroz osposobljavanja postojećeg sistema turističkih organizacija za efikasno upravljanje turističkim destinacijama po načelu destinacijske menadžment organizacije, koja predstavlja najnoviji koncept organizacionog funkcionisanja upravljanja destinacijom kroz partnerstvo javnog i privatnog sektora i koja treba da obezbijedi integralno upravljanje i uravnoteženi razvoj destinacije na principima održivog razvoja, kako bi se očuvali prirodni i kulturni resursi te umanjili negativni učinci na privredu i životnu sredinu, a turistima omogućila autentična iskustva.
3. Komisija smatra da je kandidatkinja poseban naučni doprinos ostvarila kreirajući stejkholderski model upravljanja turističkom destinacijom kao nužnog preduslova za ostvarenje održivosti razvoja turizma – jedine razvojne opcije u dostizanju dugoročne konkurentnosti destinacije na turističkom tržištu. Praktična primjena ovog modela u crnogorskim turističkim destinacijama mogla bi znatno unaprijediti uobičajeni način donošenja razvojnih odluka i omogućiti bolju pripremu za pristupanje i ravnopravno konkurisanje kako na jedinstvenom evropskom tržištu, tako i na globalnom tržištu. Takođe, Komisija smatra da disertacija pruža adekvatnu osnovu za unaprijeđenje destinacijskog menadžmenta kroz zalaganje da koncept održivog razvoja i saradnja stejkholdera u upravljanju razvojem turizma postanu korisna sredstva strateškog menadžmenta koja mogu da doprinesu boljem pozicioniranju Crne Gore i njenih destinacija na evropskom turističkom tržištu i ostvarenju veće koristi za turizam od pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji.
4. Predmetna doktorska disertacija predstavlja izuzetan istraživački poduhvat, realizovan kroz gotovo petogodišnje naučno istraživanje. Rezultati iz doktorske disertacije mr Ljiljane Pjerotić su originalni i prvi put je istraživana primjena teorije stejkholdera u oblasti destinacijskog menadžmenta, na primjeru turizma Crne Gore.

Predmetna oblast je nedovoljno istraživana u našoj literaturi, stručnim i akademskim krugovima, pogotovo na način kako je problemski i konceptijski postavljena u ovoj disertaciji. Naime, većina rasprava na temu upravljanja destinacijom, odnosno destinacijskog menadžmenta uglavnom je teoretske, a često i retoričke prirode ili se svodi na iskustva pojedinih destinacija, pa je rezultate teško generalizovati. Vrlo je malo empirijske evidencije koja bi potkrijepila tvrdnje da će efikasna saradnja dovesti do boljeg planiranja i implementacije turističkog razvoja. Rezultati istraživanja u ovoj disertaciji o stanju upravljanja i stejkholderskoj saradnji u turističkim destinacijama u Crnoj Gori pokazali su slabosti upravljanja razvojem turističkih destinacija u Crnoj Gori i potvrdili važnost stejkholderske saradnje za efikasno upravljanje razvojem turističke destinacije, apostrofirajući da kvalitet upravljanja turističkom destinacijom zavisi od ostvarene stejkholderske saradnje, i da je za primjenu koncepta održivog razvoja neophodno imati razvijene instrumente upravljanja razvojem turizma.

5. Ova disertacija je jasno pokazala da je u crnogorskim turističkim destinacijama stejkholderska saradnja nedovoljno razvijena; da je izražen problem implementiranja planova; da se od marketinških aktivnosti najviše pažnje posvjećuje izradi promotivnog materijala i internetu; da se za praćenje uspješnosti koriste jednostavniji alati, a da se analize konkurentnosti i benchmarking analize kao „naprednije i savremenije” analize sprovode u znatno manjoj mjeri, kao i da postoji izražena potreba za edukacijom, posebno u oblasti planiranja i razvoja proizvoda.
6. Kandidatkinja Pjerotić koncipirala je disertaciju na način da se ona sastoji iz tematskih, logičkih cjelina u okviru kojih su integralno i sistematično obrađeni svi važni aspekti uticaja pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji u oblasti turizma, kao i primjene destinacijskog menadžmenta u održivom razvoju turizma. U prilog navedenoj konstataciji, Komisija ističe da je kandidatkinja predmetnu temu obradila na zavidnom naučnom nivou primjerenom radovima ove vrste, koristeći relevantnu opšteprihvaćenu naučnu metodologiju, obimnu i sadržajnu literaturu i druge empirijske izvore, od kojih znatan broj predstavlja sopstveno istraživanje. Takođe, prezentirana struktura doktorske disertacije je u skladu sa prijavom i na njoj zasnovanoj ocjeni o podobnosti navedene teme i kandidata. Budući da je ista navedena i elaborirana u ovom izvještaju, ocjena je da je logično ukomponovana, te da je u razradi pojedinih djelova teze kandidatkinja ispoštovala prethodno postavljene uslove koji se tiču predmeta istraživanja, cilja, obuhvata rada, te postavljene hipoteze. Težeći da ostvari ovako ambiciozan cilj, autor je uspio da održi koherentnost pojedinih djelova ovog rada i da njegove rezultate stavi u funkciju ostvarivanja definisanog cilja i zadatka predmetne disertacije. Realizovani koncept istraživanja, ciljevi, hipoteze, kao i sama struktura sadržaja teze su precizni, relevantni i argumentovano obrazloženi.
7. Predmetna disertacija napisana je jasnim i naučno prihvatljivim stilom i jezikom, a navodi i zaključci su precizni i nedvosmisleni što je, takođe, u funkciji već iskazane ocjene dostignutog nivoa kvaliteta istraživanja. Time je autor pokazao da jasno vlada

fenomenima kojima se bavio, pa ih je na sasvim precizan, jasan i razumljiv način prezentirao i, (što treba posebno istaći kao doprinos ove disertacije) dao vlastite predloge za unapredjenje.

Pisanje disertacije zasnovano je na obimnoj i dobro odabranoj savremenoj literaturi, prema kojoj je izražen potreban kritički odnos. Komisija konstatuje da je cjelokupna naučno-istraživačka metodologija korektno korišćena i primjenjivana. Dokumentaciona građa koja je za ovaj rad selektovana i naučno obrađena (što je bio veoma zahtjevan zadatak s obzirom na karakter i značaj teme) je autoritativna i respektabilna, kako u pogledu strane i domaće literature, tako i u pogledu relevantnih praktičnih primjera. Zbog svog izuzetnog značaja, rezultati ove disertacije treba da budu publikovani i tako dostupni za dalja teorijska istraživanja i praktičnu primjenu.

8. Kandidatkinja je sistematično analizirala definisanu temu ovog rada i argumentovano izvodila zaključke. Držeći se postavljenih hipoteza i cilja, ona je pristupila kritičkom preispitivanju raspoložive literature iz predmetne oblasti i imala je naučne smjelosti da u pojedinim djelovima ponudi sopstvena rješenja i preporuke, što čini poseban kvalitet ovog rada. U tom smislu je stav Komisije da ova disertacija čini značajan doprinos koji se ogleda u teorijskoj sistematizaciji i fundiranosti; kritičkoj analizi, zaokruživanju i proširivanju dostignutih naučnih saznanja u oblasti menadžmenta na primjeru turizma Crne Gore, kao i u integralnom razumijevanju uticaja procesa pristupanja Evropskoj uniji na turizam u Crnoj Gori.
9. Ova disertacija je pokazala da pristupanje Uniji značajno utiče na turistički sektor, i to na više načina. Što se tiče očekivanih koristi, na integrisani turistički proizvod, ostvarivanjem punopravnog članstva u Uniji, kandidatkinja navodi da članstvo u EU svakako doprinosi unapređenju imidža zemlje, što će se odraziti na porast turističkih posjeta i prihoda od turizma. Zatim, ono podrazumijeva nove investicije, ulaganja u komunalnu infrastrukturu, što u određenoj mjeri doprinosi i atraktivnosti zemlje za turističke posjete, a s druge strane, zbog unapređenja generalnog imidža zemlje, saobraćajnih veza i komunalne infrastrukture, članstvo u EU pojačava interes privatnog kapitala za ulaganja u razvoj turističke ponude. Realno je očekivati i da će kreditni rejting zemlje dugoročno rasti, cijena kapitala na domaćem tržištu trebala bi se smanjivati i ujednačiti sa prosjekom Evropske unije, što će omogućiti veća ulaganja u razvoj turističke ponude. Pristupanje Uniji pretpostavlja i primjenu znatno strožijih standarda, naročito u području zaštite potrošača i zaštite na radu, kao i ekoloških standarda, što uz povećane koristi donosi veće troškove poslovanja turističkog sektora. Odnos očekivanih troškova i koristi direktno je povezan sa pripremljenošću privrednih subjekata za konkurentsku utakmicu na jedinstvenom tržištu Evropske unije.
10. U disertaciji su korišćene sve relevantne metode u oblasti ekonomskih nauka, koje su ranije detaljno navedene u ovom izvještaju. Disertacija predstavlja teorijski i praktični doprinos istraživanom problemu i otvara nova pitanja za dalja istraživanja.

Rezultati (autoskog) originalnog empirijskog istraživanja su pokazali jasan put za upravljajne održivim razvojem crnogorskog turizma u procesu evropskih integracija. Stoga preporučujem publikovanje ove disertacije kao integralnog teksta.

Uzimajući u obzir sve do sada navedene konstatacije i ocjene i polazeći od detaljne, ali i cjelovite analize ponudjenog teksta ove disertacije, Komisija je jedinstveno saglasna u njenoj visokoj pozitivnoj ocjeni, te sa posebnim zadovoljstvom predlaže Vijeću Ekonomskog fakulteta Univerziteta Crne Gore u Podgorici da prihvati doktorsku disertaciju "Upravljanje održivim razvojem turizma u kontekstu evropskih integracija" kandidatkinje mr Ljiljane Pjerotić, i predloži Senatu Univerziteta Crne Gore imenovanje Komisije za njenu odbranu i zakaže njenu javnu odbranu, nakon sprovedene procedure na organima Univerziteta.

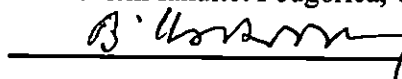
Podgorica, juna 2018. godina

KOMISIJA:

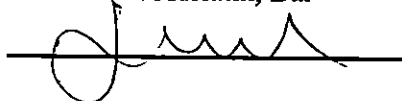
1. **Prof. dr Božo Mihailović, mentor**
Ekonomski fakultet Podgorica, UCG



2. **Prof. dr Borislav Uskoković**
Ekonomski fakultet Podgorica, UCG



3. **Prof. dr Rade Ratković**
Fakultet za biznis i turizam Budva,
Univerzitet Adriatik, Bar





Univerzitet Crne Gore
Centralna univerzitetska biblioteka
adresa / address_ Cetinjska br. 2
81000 Podgorica, Crna Gora
telefon / phone _00382 20 414 245
fax_ 00382 20 414 259
mail_ cub@ac.me
web_ www.ucg.ac.me
Central University Library
University of Montenegro

Broj / Ref 01/G-16-357/1
Datum / Date 24.11.2018.

UNIVERZITET CRNE GORE

EKNOMSKI FAKULTET

N/r gospodinu Željku Vujoševiću

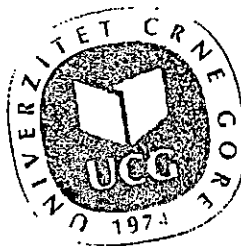
Poštovani gospodine Vujoševiću,

Vraćamo doktorsku disertaciju „**Upravljanje održivim razvojem turizma u kontekstu evropskih integracija**“, sa Izvještajem Komisije za ocjenu doktorske disertacije, kandidatkinje mr Ljiljane Pjerotić, koja je, u skladu sa članom 42 stav 3 Pravila doktorskih studija, dostavljena **Centralnoj univerzitetskoj biblioteci** dana 22. 10. 2018. godine, na uvid i ocjenu javnosti,.

Na gore pomenutu doktorsku disertaciju nije bilo primjedbi javnosti u predviđenom roku od 30 dana.

Nakon odbrane navedene doktorske disertacije, potrebno je dostaviti konačan primjerak disertacije u štampanoj i elektronskoj formi. Štampana i elektronska verzija disertacije treba da sadrži: izjavu o autorstvu, izjavu o istovjetnosti štampane i elektronske verzije dokorskog rada i izjavu o korišćenju. Sve moraju biti popunjene i potpisane od strane doktoranda.

S poštovanjem,



Ja DIREKTOR-a

mr Bosiljka Cicmil

M. Barac

Mr. 119/17

OSNOVNI SUD U BARI, izvšni sudija Srdjan Kosarić, u pravnoj stvari u pravnoj stvari predlagača obezbjeđenja Nola Selma i Nola Seada iz Bana koje zastupa Petar Kosaćica iz Podgorice protiv protivnika obezbjeđenja Omeragić Damira, koga zastupa adv. Dejan P. Vujanović, Podgorica, Ul. Bokeljska br. 10, Omeragić Hanra i Omeragić Ismet obasje iz Bana, Cetinja bb, sada ne nepoznatij adresi - radi izlivanja privremene mjere, donio je dana 19.10.2018. godine

JAVNO OBJAVLIVANJE

OMERAGIĆ HANRI I OMERAGIĆ ISMET

U ovoj pravnoj stvari evoli se postupak iznosa predlagača obezbjeđenja protiv protivnika obezbjeđenja radi izlivanja privremene mjere za obezbjeđenje dokaza. Proti predlagača OMERAGIĆ HANRI I OMERAGIĆ ISMET, treba da se u roku od 3 dana od dana objavljivanja u dnevnom listu 'Pobjeda kao i putem Oglasne table, obrati iznoshom sudji radi prijema zapiska sa ročišta od 19.10.2018.god, podnesak od 15.10.2018.god, poziva sledeće ročišta koje je zakazano za dan 20.11.2018.god. Upozoravaju se protivnici predlagača da se dostavljanje javnim objavljivanjem smatra urednom dostavom. Ovo objavljivanje iznoshom se u dnevnom listu Pobjeda i preko Oglasne table suda, a sve shodno odredbama čl 45 Zakona o iznoshu i obezbjeđenju. Dostavljanje se smatra iznoshom danom objavljivanja.

Izvšni sudija,
Srdjan Kosarić

Na osnovu člana 37, 39 i 40 Zakona o Sudskom savjetu i sudijama (Sl. list CG, br. 11/15 i 29/15) i člana 7 i 11/72 Poslovnika Sudskog savjeta (Sl. list CG, br. 6/19), Sudski savjet objavljuje:

JAVNI OGLAS

- za izbor predsjednika Apelacionog suda Crne Gore, i
- za izbor predsjednika Viseg suda u Bijelom Polju.

Kandidat mora da ispunjava opšte i posebne uslove predviđene čl. 37 i 39 Zakona o Sudskom savjetu i sudijama.

Uz prijavu na oglas, kandidat dostavlja dokumenta propisana članom 72 Poslovnika Sudskog savjeta, u originalu ili osvojenj kopji.

Prijava na javni oglas podnosi se na obrascu koji je dostupan svim kandidatima u prostorijama svih sudova, kancelarij Sudskog savjeta i na web stranici Sudskog savjeta www.sudovi.me.

Popunjena i potpisana prijava kandidata podnosi se Sudskom savjetu, u roku od 15 dana od dana objavljivanja javnog oglasa u 'Službenom listu Crne Gore' i dnevnom listu 'Pobjeda'.

Prijava se podnosi na adresu Sudski savjet Crne Gore, Ul. Mijana Vukova bb, Podgorica.

Sudski savjet će odbaciti neblagovremene i nepotpune prijave.

Broj:DI-6403/18-39

Podgorica, 18.10.2018. godine

PREDSJEDNIK
dr Mladen Vuković, s.r.



Univerzitet Crne Gore
EKONOMSKI FAKULTET PODGORICA



OBAVJESTENJE

Doktorica disertacije **MR LJILJANE PJEROTIĆ**, pod naslovom **UPRVLJAVANJE GOSPODARSTVOM TURIZMA U KONTEKSTU EVROPSKIH INTEGRACIJA** i izvještaj o ocjeni doktorske disertacije, izloženi su u Centralnoj univerzitetskoj biblioteci.

Izvještaj o ocjeni doktorske disertacije potpisala je Komisija, u sastavu:

- Prof. dr BGOZO MIHALIČIĆ, mentor
- Redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta Crne Gore,
- Prof. dr BORISLAV USKOKOVIĆ, član Komisije
- Redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta Crne Gore,
- Prof. dr RADE RATKOVIĆ, član Komisije
- Redovni profesor Fakulteta za biznis i turizam Budva, Univerziteta Azriak, Bar.

Pregled doktorske disertacije i izvještaja se može izvršiti u roku od 30 dana od dana objavljivanja ovog obavještenja, u Centralnoj univerzitetskoj biblioteci (Podgorica, ulica Džordža Vašingtona 10), a primjedbe se mogu dostaviti Vijeću Ekonomskog fakulteta (ulica Jevana Tomazevića 37).

**Prof. dr BOŽO MIHAILOVIĆ, redovni profesor
Ekonomskog fakulteta Univerziteta Crne Gore**

1. BIOGRAFIJA

Božo Mihailović je rođen 22.08.1951. godine u Piperima (Ubine). Osnovnu školu je učio u Spuzu. Završio je Gimnaziju "Stojan Cerović" u Nikšiću, sa odličnim uspjehom.

Ekonomski fakultet u Podgorici je upisao 1970. godine, na kome je diplomirao 1974., sa prosječnom ocjenom 9,70. Diplomski rad "Savremeni metodi izbora proizvodne orijentacije preduzeća" odbranio je sa ocjenom 10.

Kao student generacije, već na drugoj godini je dobio stipendiju Ekonomskog fakulteta i bio angažovan kao demonstrator. Za vrijeme studija nagrađivan je svake godine od matičnog fakulteta i Univerziteta u Beogradu. Po završetku studija dobio je diplomu "Luca". Za najboljeg studenta Crne Gore proglašen je 1973. godine, a 1974. je dobio nagradu grada Titograda "19. decembar".

Odmah nakon diplomiranja angažovan je kao saradnik na Ekonomskom fakultetu u Podgorici. Postdiplomske studije "Ekonomika i organizacija preduzeća – proizvodni smjer" završio je na istom fakultetu sa prosječnom ocjenom 9,90. Magistrirao je na temu "Tržišna orijentacija u razvojnoj i tekućoj politici industrijskih preduzeća Crne Gore", 1979. godine. Poslije magistriranja izabran je za asistenta za oblast Poslovne ekonomije – Marketing. Izvodio je vježbe iz predmeta: Marketing i Istraživanje tržišta. Prvi je počeo da se bavi problematikom Marketinga /1975. godine/ u Crnoj Gori.

Skolske 1983/84 dobio je stipendiju IREX i boravio na univerzitetu SUNY/Albany, SAD. Na School of Business ovog univerziteta pohađao je postdiplomski studij za oblast Marketing Management. Boraveći na navedenom univerzitetu radio je na istraživanjima za doktorsku disertaciju. Na univerzitetu MGU, Moskva bio je nekoliko puta, predvodeći naše studente na stručnom boravku. Imao je više studijskih boravaka na vodećim univerzitetima (SUNY/Albany, Pittsburgh University, Eastern Washington University - SAD, MGU, Moskva i dr.)

Doktorsku disertaciju "Marketing aspekt investicionog odlučivanja u samoupravnoj privredi" odbranio 1989. godine na Univerzitetu „Veljko Vlahović“, koja je bila jedna od prvih iz ekonomskih nauka na ovom univerzitetu, a prva iz oblasti Marketinga u Crnoj Gori.

Za docenta je na predmetu Marketing izabran 1990., vanrednog profesora 1995., a za redovnog profesora naučne oblasti Marketinga 2000. godine.

Predaje na redovnim, magistarskim i doktorskim studijama Univerziteta Crne Gore: na Ekonomskom fakultetu (uključujući studije menadžmenta), Fakultetu za turizam i hotelijerstvo i do nedavno Mašinskom fakultetu. Predavao je na Fakultetu za pomorstvo na redovnim (Marketing u pomorstvu) i postdiplomskom (Marketing u pomorstvu i transportu).

Na matičnom fakultetu dodiplomskih studija predavao je (ili predaje) sljedeće kurseve: Osnove marketinga, Marketing, Politički marketing, Istraživanje marketinga, Međunarodni marketing i Razumijevanje potrošača, a na Fakultetu za hotelijerstvo Marketing u turizmu, Marketing u hotelijerstvu, Marketing komuniciranje u turizmu, Razumijevanje potrošača u turizmu. Na Mašinskom fakultetu donedavno je predavao Marketing u saobraćaju.

Na postiplomskom (magistarskom) studiju Ekonomskog fakulteta predaje (od 1990. godine) više kurseva, a među njima: Marketing, Marketing menadzment i Upravljanje marketingom. Kreator je i rukovodilac smjera Marketing na akademskim i specijalističkim studijama Ekonomskog fakulteta, kao i prestižnih magistarskih studija "Marketing i biznis".

Na magistraskom studiju Fakulteta za hotelijerstvo i turizam predaje Strategijski marketing u turizmu, a na doktorskim (predavao je) Istraživanje marketinga u turizmu.

Bio je mentor ili član komisije za ocjenu i odbranu više magistarskih radova i doktorskih disertacija na našem i Univerzitetu u Beogradu. Sada je mentor tri doktorske teze i osam magistarskih radova, čija je izrada u toku.

Kreator je Strategije Distance Learning studija, po kome je Ekonomski fakultet postao prepoznatljiv među naučno-obrazovnim institucijama i istovremeno je do skoro bio rukovodilac navedenog programa.

Predsjednik je Komisije za doktorske studije na Ekonomskom fakultetu i rukovodioca doktorskih studija od 2012. odine.

Do ukidanja katedri na Univerzitetu Crne Gore, bio je Šef katedre za oblast Marketinga.

Kreirao je (i bio vodeći predavač) više radionica za inovaciju znanja u privredi iz oblasti: marketinga, preduzetništva, prestrukturiranja preduzeća, privatizacije, investicionog odlučivanja, PR-a i dr.

Za prodekana Ekonomskog fakulteta za Naučno-istraživački rad i finansije izabran je 1988. godine. Dužnost Dekana istog fakulteta obavljao je u dva (tada zakonski maksimalno moguća) mandata (1990-1994). U tom periodu, između ostalog, kreirao je dvogodišnju Poslovnu skolu (koja je kasnije postala osnov trogodišnjih primijenjenih studija Menadžmenta), prvu samofinansirajući program na našem univerzitetu, kao i međunarodni postdiplomski studij "Poslovna ekonomija i menadžment", zajedno sa Eastern Washington University, SAD.

Od 1995. do 1999. godine bio prvi direktor Fonda za razvoj Crne Gore, vodeće institucije za privatizaciju, u tom periodu.

Dosadašnji naučno-istraživački rad se odnosio na oblast Poslovne ekonomije (prestrukturiranja preduzeća, privatizacije, menadžmenta, preduzetništva, marketinga, investicionog odlučivanja...). U ovim oblastima autor je 13. knjiga (uključujući izmijenjena i dopunjena izdanja), i koautor dvije. Napisao je i objavio više od 100. članaka (od kojih su neki

“vođeci”) u medjunarodnim i domaćim časopisima, kao i oko 20. referata na medjunarodnim naučnim konferencijama i skupovima (od kojih su većina “po pozivu”). Rukovodio je u oko 40. naučno-istraživačkih projekata (pretežno primijenjenog karaktera) i podnio više referata na vodećim skupovima jugoslovenskih ekonomista.

Bio je član ili predsjednik Upravnih odbora (odbora direktora) nekoliko velikih preduzeća u Crnoj Gori (medju kojima EPCG, Rudnika Uglja, Pljevlja, KAP-a, Plantaža „13. jul”, Korala i dr.). U periodu od 2006-2013.godine bio je član Odbora direktora Komercijalne banke Budva. Sada je član Odbora direktora „13 jul- Plantaže” a.d. –Podgorica i HTP „Velika Plaža”, Ulcinj.

Bio je prvi sekretar Društva za marketing Crne Gore (od osnivanja, 1975. godine), a kasnije i njegov Predsjednik; Predsjednik Društva ekonomskih propagandista Crne Gore i član Predsjedništva jugoslovenskog udruženja; član Predsjedništva JUMA; član Predsjedništva Saveza ekonomista Crne Gore; Visegodisnji član redakcije (medjunarodnog) časopisa Marketing; član Predsjedništva Saveza ekonomista Jugoslavije (SEJ); član Naučnog društva Saveza ekonomista Jugoslavije.

Bio je član redakcije raznih stručnih i naučnih ekonomskih časopisa u SFRJ i SRJ. Posebno se izdvaja članstvo u redakciji časopisa Marketing, u skladu sa profesionalnom orijentacijom - oblašću istraživanja.

Od decembra 2014. godine izabran je za člana redakcije (i anonimnog recenzenta za oblasti marketinga) svjetski poznatog časopisa Journal of Business and Economics (ISSN 2155-7950), koji izdaje Academic Star Publishing Company, New York.

Član je Odbora za ekonomske nauke CANU od 1994. godine. Bio je kandidat Ekonomskog fakulteta za Rektora Univerziteta Crne Gore 2006 i člana CANU 2013. godine.

Bio je član je Senata UCG, (2014- 2017) godine.

Dobitnik je najvećeg državnog priznanja za oblast obrazovanja, nagrade „Oktoizh” ta 2017 godinu.

Prof. dr Božo Mihailović čita, piše i govori engleski i ruski jezik.

2. BIBLIOGRAFIJA

-Izvod-

I Knjige:

1. » Marketing i investiciono odlučivanje, /monografija/
Književne novine, Beograd, 1991. str. 221.
2. »Crna Gora u tranziciji« (koautor), Pobjeda, Podgorica, 1996., str. 117
3. » Marketing«, Književne novine, Beograd, 1998., str. 489
4. »Marketing - principi za menadžment«, Obod, Cetinje, 2000., str. 560.
5. »Preduzetništvom u novi milenijum« (koautor), CID, Podgorica, 2001., str. 240.
6. »Marketing menadžment«, Obod, Cetinje, 2003, str. 595.
7. »Istrazivanje marketinga, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2004. str. 246.
8. Marketing u turizmu, Obod, Cetinje, 2005., str. 445.
9. Prestrukturiranje i privatizacija (eseji i pogledi), monografija,
CPI, Podgorica, 2006., str. 424.
10. Osnovi marketinga, CPI, Podgorica, 2007.,
11. Marketing, CPI, Podgorica, 2008., str. 553.
12. Marketingu turizmu, drugo dopunjeno izdanje, CPI, Podgorica, 2009., str. 467..
13. Istrazivanje marketinga, CPI, Podgorica, 2010., str. 343.
14. Marketing u turizmu, treće dopunjeno izdanje, CPI, 2011., str. 501.
15. Marketing, teće dopunjeno izdanje, CPI, Podgorica, 2013., str. 596

II Radovi u međunarodnim časopisima /izbor/.

1. Mihailović, B., Đurišić, V.: Researching the Application of Public Relations in Montenegro,
Economic Annals-XXI, issue №156, 2016
2. Marketing Concept as Economic Basis of the Entrepreneurship, Journal Business and
Economics, ISSN 2155-7950. Volume 5, No.8, August 2014, pp.1349-1358, New York (pp
1349- 1358)
3. Božo Mihailović, Ilija Moric), THE ROLE OF MARKETING PHILOSOPHY IN RURAL
TOURISM DEVELOPMENT Tourism ana Hospitality Managment, Volume 18, Number 2, 2012.
, pp. 267-281.
4. Proces izgradnje brenda u funkciji: »Made in Montenegro«, Preduzetnička ekonomija
(vodeći članak), ISSN 1451-6659, Volume 13, Decembar 2006, str. 10-24
5. »Nova era marketinga«, časopis Marketing, Beograd, 3/2003, /vodeći članak broja/, str.
118-127; članak reprintovan u međunarodnom časopisu Preduzetnička ekonomija, ISSN
1451-6659, Vol. 3/03, str. 64-82
6. »Kreiranje i vodjenje biznisa preduzeća u postprivatizacionom periodu«, Strategijski
marketing, YU ISSN 0354-8414, Subotica, 4/2002, str. 71-76.
7. Refereat podnijet po pozivu na međunarodnom naučnom skupu povodom 40. godina
Ekonomskog fakulteta u Prilepu, posebno objavljen u međunarodnom časopisu Journal of
Tranziton Management, Beograd, Volume V, 1-3/ 2001,

8. »Uloga marketinga u upravljanju preduzećem, Marketing, YU ISSN 0354-3471 UDK 3339+658, Beograd, 4/1994, str. 17-21
9. Transformacija i privatizacija privrede u Crnoj Gori – dostignuti nivo i osnovni problemi, Ekonomski anali, vanredan broj, Beograd 1997, str. 149-157
10. Istraživanje inostranog tržišta kao podloga za strategiju izvoza (naučni prilog), Nova trgovina, 1/1988, YU ISSN 0469-0281, Beograd, str. 26-31.
11. »Determinante kreiranja nove marketing strategije crnogorskog turizma«, Marketing, ISSN 0354-3471, Beograd, 4/1999, str. 151-155
12. Neki elementi za traženje rješenja iz surove ekonomske stvarnosti, Ekonomist, UDK 33, YUSSN 0013-3191, Beograd, 3-4, 1993
13. »Konkurentna tranzicija preduzeća u Crnoj Gori, Ekonomist, UDK 33, YUSSN 0013-3191, Beograd, Vol 39,1/2003, str. 223-231
14. »Tržišni pristup restrukturiranju naših preduzeća«, Ekonomist, UDK 33, YUSSN 0013-3191 Beograd Vol. 32, 4/2000, str. 113-121
15. Enterprise Market Revitalisation – alternative way of crisis, Journal of Transition Management, Volume 6, Issue 1, ISSN 0354 -3471, UDC 339+658, JTMED 6-(1-3) 1-92 (2001), str. 37-45.
16. »Strategija konkurentnosti u tranzicionim procesima«, Strategijski menadžment, YUSSN 0354-8414, Subotica, 4/2003, str. 2-7.
17. »Relevantne karakteristike našeg preduzeća i model njegovog restrukturiranja«, Ekonomist, UDK 33, YUSSN 0013-3191, Beograd, Vol. 34, 2/2001, str. 125-133.
18. The Role of Marketing in Montenegro Health-related Tourism, Selective Tourism, Volume I, ISSN 1800-6620, UDK 338.48, str. 40-48.

III Referati sa skupova u CANU

1. Transformacija – neminovnost i neka rješenja, Okrugli sto: Problemi transformacije u svijetlu normativnih rješenja i predloga, Knjiga 10, CANU, 1996, str. 155-163.
2. Preduzeće u procesu tranzicije privrede Crne Gore, Zbornik radova:« Tranzicioni procesi – dometi, ograničenja i perspektive (sa posebnim osvrtom na Crnu Goru), CANU, knjiga, 67, 2004. str. 265-276.
3. Rasprava o nacrtu detaljnog prostornog plana za prostor visenanijskih akumulacija na rijeci Moraci / ekonomski aspekt/ CANU , Podgorica 11. septembar, 2009, str. 7.

IV Radovi u domaćim naučnim časopisima (SFRJ, SRJ i

1. Problemi i dileme u vezi sa poslovnom orijentacijom organizacija udruženog rada, Ekonomika udruženog rada, YU ISSN 0350-1435, br.7-8/1978, str. 457-461
2. Ulaganje privrede Crne Gore u ekonomsku propagandu, Praksa, 4/1986, YUSSN, 003-6704, str. 105-114.
3. Tržište, investiciona odluka i samostalnost privrednih subjekata, Praksa YUSSN, 003-6704, str. 105-114. 1/1987, str. 165-169

4. Tržišta kao integralni faktor povećanja produktivnosti rada, Praksa, YUSSN, 003-6704, 3/1988, str. 25-37.
5. Teorijski okvir organizovanja marketinga, Praksa, YUSSN, 003-6704, 5-6/1987, str. 1010-113.
6. Menadžment marketinga, Direktor, Beograd, 7/8-1991.
7. Neke ključne pretpostavke tržišne orijentacije preduzeća, Praksa, YUSSN, 003-6704, 6/1988, str. 89-93.
8. Marketing pristup organizovanju poslovnog sistema, Direktor, Beograd, YU ISSN- 0419-3903, 6/1993, str. 44-50.
9. Franšizing kao način privatizacije i proširenja tržišta, Nova trgovina, YU ISSN 0469-0281, Beograd, 1994, str. 28-34
- Restrukturiranje preduzeća, Direktor, YU ISSN 0419-3903, 5/96, str. 28-32.
10. Iskustva u privatizaciji privrede Crne Gore, Direktor, Beograd, 10 - 1997., str. 13-11. Neka otvorena pitanja privatizacije i iskustva u privredi Crne Gore, YU ISSN 0354-9712, 9/1997, str. 77-85.
12. Rezultati i ograničenja procesa privatizacije u Republici Crnoj Gori. Računovostvo i finansije YU ISSN 0354-9712, 8/1998, str. 126-132
13. Uloga marketinga u procesu restrukturiranja preduzeća, Naučno savjetovanje jugoslovenskih ekonomista, Miliočer. Poslovna politika, jun 1998, YU ISSN 0350-2236*UDC 33, str. 49-53.
14. Proces privatizacije trgovine u Crnoj Gori – rezultati i ograničenja, Nova trgovina, 3-4/1998, YU ISSN 0469-0281, Beograd, str. 23-28.
15. Transformacija i privatizacija u privredi Crne Gore, Nova trgovina, Beograd, 1-2,1999., str. 78-84.
16. Svojinska transformacija kapitala u privredi Crne Gore, Ekonomika trgovine, Beograd, 1999
17. Neki potencijalni izvori finansiranja akcionarskih društava Simpozijum: Uloga i značaj akcionarskih društava u vezi tranzicije privrede, Računovostvo i finansije, YU ISSN 0354-9712, 10/2000, str. 95-103
18. Vaučeri do kraja godine, Intervju, Ekonomska politika br. 2412., 1998., str. 22-23
19. Neminovnost strukturnih reformi u privredi Crne Gore, Računovodstvo i finansije, 3/2001, YU ISSN 0354-9712, str. 39-45.
20. Privatizaciono-investicioni fonodvi i razvojno finansiranje, Računovostvo i finansije, 10/2001, str. 267-271

V Referati na međunarodnim naučnim konferencijama i skupovima

1. Upravljanje tražnjom u funkciji realizacije marketing koncepcije, referat na III međunarodnom naučnom skupu: »Menadžment na pragu XXI veka« /Sym Org/ Zlatibor, maja 1994, str. 564-571.
2. Neka otvorena pitanja privatizacije i iskustva u privredi Crne Gore, Međunarodni naučni skup o privatizaciji, Bečići, 1997.
3. Reafirmacija marketinga procesom privatizacije (prvi autor, koautor), Međunarodni naučni skup »Izazovi menadžment i marketinga u globalnom okruženju«, Beograd, 1998., str. 252-261
4. The Privatization Proces in Montenegro, Paper, referat na skupu privrednika , Oregon, USA, 1999.

5. Market Revitalization of YU-Enterprises as a Factor of Getting Out of the Crisis, Afirmacija preduzetnicke funkcije kao faktora konkurentnosti preduzeća, Milocerski ekonomski forum, 2005.
6. Entrepreneurship as The Main Factor of Competitiveness of Transition Enterprise in The New Decade, RISEBA, International Scientific Conference: THE NEXT DECADE CHALLENGES FOR BUSINESS, Riga, februara 2006, Referat po pozivu, str. 12.
7. " Božo Mihailović, Boban Melović, "THE PROCESS OF BUILDING A BRAND IN THE TRANSITIONAL COUNTRIES – CASE STUDY "MONTENEGRO, ASECU Conference 2010, Podgorica, 2010, p.15.
8. »Razvoj ekonomije Crne Gore u funkciji povećanja konkurentske prednosti«, Medjunarodna konferencija, Ekonomski fakultet, Podgorica, 29. jun 2010., str. 12.
9. Božo Mihailović, Boban Melović, . ENTERPRISE BRANDING IN THE TRANSITIONAL ECONOMY, Kragujevac 2010, str. (233-245)
10. Mihailović, B. i Moric, I., (2015), "Razvoj preduzetništva u funkciji ruralnog turizma: Slučaj Crne Gore", IV Scientific – professional Conference with International Participation, Jahorina Business Days (JBD 2015): Tourism in Function of Economic Development, Jahorina 25-27.02.2015.

VI Radovi u domaćim naučnim skupovima, savjetovanjima... (izvod/

1. Analiza tržišta u funkciji transformacije preduzeća, Savjetovanje: Aktuelni problemi transformacije preduzeća, Univerzitet Crne Gore, Agencija za prestrukturiranje privrede i strana ulaganja, Privredna komora Crne Gore, 1992, str. 59 – 65
2. Neka pitanja odnosa upravnih odbora i menadžementa u kontekstu ukupne transformacije, Savjetovanje: Sindikat i tranzicija, Podgorica, 1996., str. 135-139.
3. Prestrukturiranje preduzeća u procesu tranzicije, Zbornik radova, Fond za razvoj Crne Gore, BK Institut i dr., Beograd – Podgorica, 1996, str. 8-21.
4. Neka otvorena pitanja privatizacije i iskustva u privredi Crne Gore, Medjunarodno savjetovanje –Privatizacija- razvojni imperativ bez alternativne, Fond za razvoj Republike Crne Gore, Agencija za prestrukturiranje privrede i strana ulaganja Republike Crne Gore i dr., Bečići 1997., str 9-19.
5. Neke karakteristike rada upravnih odbora u privredi Crne Gore, Medjunarodno savjetovanje –Privatizacija- razvojni imperativ bez alternativne, Fond za razvoj Republike Crne Gore, Agencija za prestrukturiranje privrede i strana ulaganja Republike Crne Gore i dr., Bečići 1997, str. 119-129
6. Potreba i mogućnosti korišćenja revizije u funkciji Fonda za razvoj Crne Gore, Simpozijum : Mjesto, uloga i značaj revizije u savremenim tržišnim uslovima poslovanja, Savez računovodja i revizora Crne Gore, Podgorica, 1977.
7. Restruktiranje i privatizacija preduzeća (koautor, prvi autor) Savjetovanje jugoslovenskih ekonomista: Strategija razvoja Jugoslavije i uključivanje preduzeća u svetsku privredu, YU ISSN 0354-5253, Kopanonič, marta 1998, str. 137-145.
8. Okrugli st: Právci i prioriteti razvoja proizvodnje i prerade morske soli, Fond za razvoj Republike Crne Gore, Ulcinj 1999, str.3. i 47-48.
9. Interakcijski odnos marketinga i preduzetništva, Naučni skup PMB – Savez ekonomista Crne Gore, ISBN 86-80133-16-7, Savez ekonomista Crne Gore, H. Novi, 1998. str. 47-55

10. Tretman tržišta u budućoj ustavnoj povelji, Polazne osnove za preuredjenje odnosa Srbije i Crne Gore- sadržinski okvir buduće ustavne povelje, Univerzitet Crne Gore, 2002, str. 58-68.

VII Referati za zbornike radova, važniji projekti....

1. Zastupljenost i nivo organizovanosti nekih tržišnih funkcija u industrijskim organizacijama udruženog rada Crne Gore, Godišnjak Ekonomskog fakulteta, Titograd, 1981., str. 141-159.
2. Proizvodnja aparata za domaćinstvo u Crnoj Gori, Naučno-istraživački projekat: Transformacija i modernizacija materijalne i intelektualne proizvodnje u Crnoj Gori i njeno prilagodjavanje savremenim uslovima, Ekonomski fakultet, Podgorica, 1997, str. 67.
3. Transformacija društvenog kapitala je proces, Zbornik radova: Dalji razvoj univerziteta i naučnih djelatnosti u Crnoj Gori i Zakon o fondu za razvoj i transformacija društvenog kapitala, Republički savjet za razvoj, Podgorica, 1992, str. 123-125.
4. Tržišna revitalizacija naših preduzeća kao faktor izlaska iz krize, Ekonomski fakultet, 2000, str. 143-155.
5. Autor Metodologije za izradu Biznis planova (2000)
6. »Potreba izrade i struktura biznis plana« (str. 1-14) i » Prezentiranje biznis plana«, (str. 14-17) , Zbornik radova »Izrada biznis plana, Odgovorni urednik, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2003.
7. Procjena vrijednosti Telekomu Crne Gore, rukovodilac projekta, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2003-str. 160.
8. Procjena vrijednosti EPCG, rukovodilac projekta, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2009, str. 154.

NAPOMENA: Prof. dr. BOŽO MIHAILOVIĆ je pored navedenog učestvovao u izradi ili bio rukovodilac oko 40. stručnih i naučnih projekata, koje je radio Ekonomski fakultet i Centar za privatizaciju i investicije - Podgorica i podnio više referata na skupovima jugoslovenskih ekonomista, od čega je znatan broj bio uvodni ili po pozivu. Autor je većeg broja prikaza u raznim naučno-stručnim časopisima. Medjunarodni je konsultant za TAM I BAŠ programa.

Podgorica, januar 201.



УНИВЕРЗИТЕТ ЦРНЕ ГОРЕ

Џетињски пут б.б.
П. факс 99
81000 ПОДГОРИЦА

Телефони: (081) 214-484
225-984
225-986

Факс: (081) 242-301

Број: 01-503

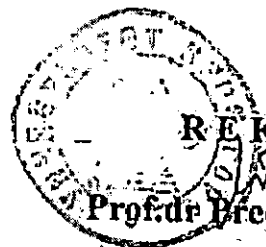
Датум, 31.05.2000 г.

Na osnovu člana 97. Zakona o Univerzitetu ("Sl.list RCG", br. 27/92 i 6/94) i člana 94. Statuta Univerziteta Crne Gore, Naučno-nastavno vijeće Univerziteta Crne Gore, na sjednici održanoj, 18.05. 2000. godine donijelo je

ОДЛУКУ О ИЗБОРУ У ЗВАНЈЕ

Dr BOŽO MIHAILOVIĆ bira se u zvanje redovnog profesora Univerziteta Crne Gore za naučnu oblast Marketing, za predmete: Marketing i Istraživanje marketinga na Ekonomskom fakultetu u Podgorici.

PRAVNA POUKA: Protiv ove odluke može se uložiti žalba Naučno-nastavnom vijeću Univerziteta Crne Gore u roku od 15 dana od dana prijema iste.



РЕКТОР,

Prof.dr Predrag Obradović

USKOKOVIĆ dr BORISLAV



Dr Borislav Uskoković rođen je 31. oktobra 1939. godine u Ulcinju. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu u Titogradu, 1964. godine. Na Ekonomskom fakultetu u Beogradu odbranio je 1974. godine magistarski rad, *Turizam kao faktor privrednog razvoja Crne Gore*, a 1981. i doktorsku disertaciju, *Koncepcija i strategija razvoja turizma na području Crne Gore*.

Dr Uskoković imao je dvomjesečne specijalizacije: 1970. godine u Švajcarskoj, Institut für ORL-planung, ETH, Zurich, i 1971. godine u Italiji, Ministerio del turismo e dello spettacolo, Roma. Na seminaru za konsultante boravi 1973. godine u Engleskoj, u agenciji P.A. Management Consultants Ltd, London; u organizaciji UNIDO i konsultantske agencije "Arthur Andersen", Chicago, USA, tokom 1978. godine bio je učesnik seminara iz oblasti marketing menadžmenta.

Nakon diplomiranja radio je u Skupštini opštine Titograd, kao referent, u Odjeljenju za privredu. Od 1965. radi na Ekonomskom fakultetu- Institutu za društveno-ekonomska istraživanja. Od školske 1981/82 izvodi nastavu iz Ekonomike turizma, a posljednjih godina i iz Menadžmenta u turizmu i Marketing usluga. U zvanje naučnog savjetnika izabran je 1990. godine, a u zvanje vanrednog profesora 1999. godine.

Član je Naučne sekcije Saveza ekonomista Jugoslavije.

Za ostvarenje u oblasti nauke dobitnik je Nagrade oslobođenja Titograda (1976). Za angažovanje u turističkoj društvenoj organizaciji dobitnik je Zlatne plakete Turističkog saveza Jugoslavije (1987) i zahvalnice Turističkog saveza Crne Gore.

Ekonomika turizma je osnovna oblast njegove specijalizacije. Autor je 3 knjige, dvije monografije, 26 studija, 25 projekata, 42 članka u domaćim časopisima, 12 radova na domaćim i 4 na međunarodnim konferencijama (u zemlji).

Važniji radovi

Knjige: *Turizam kao faktor privrednog razvoja Crne Gore* (Ekonomski fakultet- Institut za društveno ekonomska istraživanja, Titograd, 1975), *Turizam Crne Gore - evolutivne i perspektivne promjene* (Univerzitetska riječ, Nikšić, 1988), *Marketing menadžment u turizmu Crne Gore* (Ekonomski fakultet- Institut za društveno ekonomska istraživanja, Podgorica, 2000).

Čanci: *Turistički razvoj sjeverne Crne Gore* (Turizam, br.1, Zagreb, 1971), *Mogući uticaj turizma rješavanje problema međunarodne razmjene* (Godišnjak Ekonomskog fakulteta, br. 5, Titograd, 1977), *Savremeni zahtjevi inostrane turističke tražnje i restitucija turističkog proizvoda u Crnoj Gori nakon zemljotresa* (1979) (Zbornik, VIII Kongres JUMA, Novi Sad, 1982), *Turizam - jedan od osnovnih prava privrednog razvoja - da ili ne?* (Praksa, Titograd, 1984), *Marketing i integracioni procesi u turističkoj privredi* (Zbornik Fakulteta za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik, 1989), *Turizam - razvojna šansa* (Poslovna politika, br. 1-2, Beograd, 1992), *Komplementarnost razvoja (odgovornog) turizma i zaštita Skadarskog jezera* (Zbornik CANU, br. 44, Podgorica, 1995).

COBISS Kooperativni online bibliografski sistem i servisi COBISS

Dr Borislav Uskoković [00330]

Personalna bibliografija za period 1970-2018

(Izabrane bibliografske jedinice)

ČLANCI I DRUGI SASTAVNI DELOVI

1.02 Pregledni naučni članak

1. USKOKOVIĆ, Borislav. Kompatibilnost sporta i turizma. *Preduzetnička ekonomija*, ISSN 1451-6659, 2005, vol. 8, br. [1], str. 235-240, tabele. [COBISS.CG-ID [5199373](#)]
2. USKOKOVIĆ, Borislav. Upravljanje instrumentima marketinga u turizmu. *Preduzetnička ekonomija*, ISSN 1451-6659, 2004, vol. 5, br. [2], str. 74-83, tabele. [COBISS.CG-ID [5227021](#)]
3. USKOKOVIĆ, Borislav. Aktivna turistička politika kao uslov. *Preduzetnička ekonomija*, ISSN 1451-6659, decembar 2003, vol. 3, br. [4], str. 126-135. [COBISS.CG-ID [5062925](#)]
4. USKOKOVIĆ, Borislav. Zavisnost turizma od kvaliteta prostora. *Preduzetnička ekonomija*, ISSN 1451-6659, decembar 2002, vol. 1, br. [1], str. 697-705. [COBISS.CG-ID [4938509](#)]

1.04 Stručni članak

5. USKOKOVIĆ, Borislav. Turistička putovanja motivisana zdravljem. *Selektivni turizam*, ISSN 1800-6493, 2007, vol. 1, br. 1, str. 42-49. [COBISS.CG-ID [13120784](#)]
6. USKOKOVIĆ, Borislav. Tourist travels motivated by health. *Selektivni turizam*, ISSN 1800-6493, 2007, vol. 1, br. 1, str. 50-57. [COBISS.CG-ID [13121040](#)]
7. USKOKOVIĆ, Borislav. Kompatibilnost poljoprivrede i turizma u Crnoj Gori. *Putovanja*, ISSN 1450-7250, 2005, god. 8, br. 43, str. 38-41. [COBISS.CG-ID [512261346](#)]

1.08 Objavljeno naučno izlaganje na konferenciji

8. USKOKOVIĆ, Borislav. Doprinos turizma privrednom razvoju Crne Gore. U: *Turizam Crne Gore u drugoj polovini XX vijeka : radovi sa naučnog skupa, Cetinje, 23-24. maj 2002. god.*, Cetinje: Prijestonica Cetinje; Podgorica: Ekonomski fakultet; Kotor: Fakultet za turizam i hotelijerstvo, 2004, str. 9-18. [COBISS.CG-ID [3999757](#)]
9. USKOKOVIĆ, Borislav. Politika razvoja turizma. U: *Turizam Crne Gore u drugoj polovini XX vijeka : radovi sa naučnog skupa, Cetinje, 23-24. maj 2002. god.*, Cetinje: Prijestonica Cetinje; Podgorica: Ekonomski fakultet; Kotor: Fakultet za turizam i hotelijerstvo, 2004, str. 75-84. [COBISS.CG-ID [4000269](#)]

10. RADOVIĆ, Miljan, USKOKOVIĆ, Borislav. Turizam - značajan faktor razvika SR Crne Gore. U: *Godišnjak Ekonomskog fakulteta : 4 decenije*. Podgorica: Ekonomski fakultet, 2000, str. 161-176. [COBISS.CG-ID [3989517](#)]

11. USKOKOVIĆ, Borislav. Turizam - trajna osnova razvoja Crne Gore. U: *PMB, 2000 : zbornik radova*. Podgorica: [s.l.], 2000, str. 283-290. [COBISS.CG-ID [3861261](#)]

12. USKOKOVIĆ, Borislav. Neophodnost izgradnje modernog turističkog imidža Crne Gore. U: BOGETIĆ, Pavle (ur.). *Zbornik radova*. Podgorica: Ekonomski fakultet, 1995, str. 111-117. [COBISS.CG-ID [3697677](#)]

1.09 Objavljeno stručno izlaganje na konferenciji

13. USKOKOVIĆ, Borislav. Kompatibilnost poljoprivrede i turizam u Crnoj Gori. U: *Poljoprivreda i turizam Crne Gore : zbornik radova*. [S. n. s. l.], 2001, str. 7-14. [COBISS.CG-ID [4207629](#)]

14. USKOKOVIĆ, Borislav. Neophodnost izgradnje modernog turističkog imidža Crne Gore. U: *Ekonomski anali : ekonomska istorija, privredni razvoj, privredni sistem, ekonomska politika : izbor tekstova : ((1960-2000)) : četiri decenije*. Podgorica: Ekonomski fakultet, 2000, str. 281-287. [COBISS.CG-ID [3985421](#)]

15. USKOKOVIĆ, Borislav. Neka pitanja doprinosa turizma ekonomskoj stabilizaciji u nas. U: *Ekonomski anali : ekonomska istorija, privredni razvoj, privredni sistem, ekonomska politika : izbor tekstova : ((1960-2000)) : četiri decenije*. Podgorica: Ekonomski fakultet, 2000, str. 289-300. [COBISS.CG-ID [3985677](#)]

MONOGRAFIJE I DRUGI ZAKLJUČENI RADOVI

2.12. Završni izveštaj o rezultatima istraživanja

16. USKOKOVIĆ, Borislav. *Turizam - osnove dugoročnog razvoja*. (Edicija Monografije). (Projekat Studija mogućnosti razvoja SR Crne Gore do 1985, odnosno 2000. godine). Titograd: Institut za društveno-ekonomska istraživanja, 1979. 50 listova, [6] list. sa tablama, graf. prikazi. [COBISS.CG-ID [3615245](#)]

SEKUNDARNO AUTORSTVO

Urednik

17. VUJOŠEVIĆ, Novo (autor, član uredničkog odbora), BJELETIĆ, Sonja. *Razvoj Crne Gore do 2000. godine*. (Edicija Posebna izdanja). Podgorica: Ekonomski fakultet, Institut za društveno-ekonomska istraživanja, 1996. 211 str., tabele. [COBISS.CG-ID [1156112](#)]

18. RADOVIĆ, Miljan (odgovorni urednik). *Uslovi, dosadašnji razvoj i perspektive turizma u Crnoj Gori do 2000. godine : hazična studija*. (Projekat Prostorni plan SR Crne Gore). Titograd: Institut za društveno-ekonomska istraživanja, 1983. 208, 3 str., graf. prikazi. [COBISS.CG-ID [212496](#)]

Mentor kod doktorskih disertacija

19. ŠĆEPANOVIĆ, Snežana. *Internet marketing u turizmu : doktorska disertacija*. Podgorica: [s. n.], 2008. 156 listova, graf. prikazi. [COBISS.CG-ID [512043745](#)]

20. ŽUPANOVIĆ, Ivo. *Optimizacija strateškog menadžmenta turističke destinacije : doktorska disertacija*. Podgorica: [s. n.], 2008. 312 listova, graf. prikazi, tabele. [COBISS.CG-ID [512010465](#)]

21. VUČETIĆ, Aleksa. *Strategijski menadžment u razvoju zdravstvenog turizma Crne Gore : doktorska disertacija*. Podgorica: [A. Vučetić], 2002. 236 listova, graf. prikazi. [COBISS.CG-ID [2180109](#)]

Mentor kod magistarskih radova

22. MARSENIĆ, Anu. *Mogućnosti razvoja eko turizma u Crnoj Gori sa posebnim osvrtom na turističku destinaciju Prokletije : magistarski rad*. Podgorica: [A. Marsenić], 2014. 88 listova, ilustr. [COBISS.CG-ID [513606625](#)]

23. ADROVIĆ, Aidan. *Utvrdjivanje turističke potrošnje u Crnoj Gori : magistarski rad*. Podgorica: [A. Adrović], 2014. 78 listova, ilustr. [COBISS.CG-ID [513560289](#)]

24. VUJOVIĆ, Bojan. *Uticaj stranih direktnih investicija na razvoj turizma Crne Gore do 2020. godine : magistarski rad*. Podgorica: [B. Vujović], 2013. 89 listova, ilustr. [COBISS.CG-ID [513658337](#)]

25. DIZDAREVIĆ, Deniza. *Konceptija i strategija razvoja banjskog turizma u opštini Bijelo Polje : magistarski rad*. Podgorica: [D. Dizdarević], 2011. 66 listova, ilustr. [COBISS.CG-ID [512583639](#)]

26. LAKIĆEVIĆ, Neda. *Marketing menadžment nacionalnih parkova Crne Gore sa osvrtom na nacionalni park "Biogradska gora" : magistarski rad*. Podgorica: [N. Lakićević], 2011. 110 listova, ilustr. [COBISS.CG-ID [512608481](#)]

27. STAMATOVIĆ, Mladen. *Uloga i značaj promocije turizmu Crne Gore na inostranom tržištu : magistarski rad*. Podgorica: [M. Stamatović], 2011. 85 listova, ilustr. [COBISS.CG-ID [512597729](#)]

28. PAVIĆEVIĆ, Dušanka. *Koncepti razvoja planinskog turizma kao segmenta turističke ponude Crne Gore : magistarski rad*. Podgorica: [s. n.], 2010. 90 listova, ilustr. [COBISS.CG-ID [512414945](#)]

29. RADAK KUKAVIČIĆ, Željka. *Kreiranje savremenog koncepta promocije turističkog proizvoda Crne Gore : magistarski rad*. Podgorica: [s. n.], 2010. 114 listova, ilustr. [COBISS.CG-ID [512414689](#)]

30. ZEC, Predrag. *Oblici selektivnog turizma u opštini Budva sa posebnim osvrtom na lovni turizam : magistarski rad*. Kotor: [P. Zec], 2010. 100 str. [COBISS.CG-ID [512281570](#)]

31. SIEKLOČA, Sandra. *Konceptija i strategija turističkog razvoja opštine Cetinje : magistarski rad*. Podgorica: [s. n.], 2009. 123 lista, ilustr. [COBISS.CG-ID [512070881](#)]

32. NENEZIĆ, Predrag. *Konceptija turističkog razvoja Sjeverne Crne Gore : magistarski rad*. Podgorica: [P. Nenezić], 2009. 68 listova, ilustr. [COBISS.CG-ID [512078049](#)]

33. ZLOKOVIĆ, Zoran. *Problem dizajniranja izbora vrste razvoja preduzeća sa osvrtom na Jadransko brodogradilište A. D. Bijela : magistarski rad*. Podgorica: [Z. Zloković], 2009. IX, 111 listova, ilustr. [COBISS.CG-ID [512072417](#)]

34. VUKMIROVIĆ, Ivan. *Kulturno-istorijsko nasljeđe u funkciji turizma Crne Gore : magistarski rad*. Podgorica: [I. Vukmirović], 2008. 81 list, graf. prikazi. [COBISS.CG-ID [512015329](#)]

35. STANKOVIĆ, Tatjana. *Meduzavisnost turizma i poljoprivrede u Crnoj Gori : magistarski rad*. Kotor: [T. Pejović], 2007. 90 str., ilustr. [COBISS.CG-ID [512277986](#)]

36. SKENDEROVIĆ, Ismet. *Strategija održivog razvoja u opštini Rožaje i uloga menadžmenta : magistarski rad*. Podgorica: [s. n.], 2007. 103 lista, graf. prikazi. [COBISS.CG-ID [3740941](#)]

37. NIKOLIĆ, Nemanja. *Restrukturiranja preduzeća-case study turističkog preduzeća : magistarski rad*. Podgorica: [s.n.], 2005: 99 str., graf. prikazi, tabele. [COBISS.CG-ID [3317261](#)]

38. ŠARIĆ, Radmila A.. *Komplementarnost razvoja turizma i poljoprivrede u Crnoj Gori : magistarski rad*. Titograd: [s.n.], 1991. [14], 177 listova, tabele. [COBISS.CG-ID [636944](#)]

Mentor kod diplomskih radova

39. PAOVIĆ, Tomica. *Održivi turizam i njegove implikacije na razvoj: diplomski rad*. Podgorica: [T. Paović]. 2007. 1 elektronski optički disk (CD-ROM), tekst. [COBISS.CG-ID [513908961](#)]

NERASPOREĐENO

40. USKOKOVIĆ, Borislav, IVANOVIĆ, Predrag. *Kompleksna organizacija SQR "Bokacommerce": definisanje, pozicioniranje i ostvarivanje udruženih poslovnih funkcija*. Titograd: Institut za društveno-ekonomska istraživanja, 1988. II, 118 listova, graf. prikazi, tabele. [COBISS.CG-ID [514494689](#)]
41. USKOKOVIĆ, Borislav. *Razvoj turizma u Nacionalnom parku Skadarsko jezero*. (Edicija Studije razvoja), (Projekat Program korišćenja, unapređivanja i zaštite Nacionalnog parka Skadarsko jezero: 10). Titograd: Institut za društveno-ekonomska istraživanja, 1987. II, 78 listova, ilustr. [COBISS.CG-ID [514500833](#)]
42. MARTINOVIĆ, Veljko, USKOKOVIĆ, Borislav. *Tunel Sozina: Investicioni program*. Titograd: Institut za društveno-ekonomska istraživanja, 1986. 119 listova, ilustr. [COBISS.CG-ID [514513377](#)]
43. VUKČEVIĆ, Risto, MARTINOVIĆ, Veljko, USKOKOVIĆ, Borislav. *Mogućnosti optimalnog korišćenja kapaciteta u industriji, građevinarstvu, saobraćaju i turizmu Crne Gore*. Titograd: Institut za društveno-ekonomska istraživanja, 1984. II, 120 listova, tabele. [COBISS.CG-ID [514495201](#)]
44. GLUŠČEVIĆ, Božidar (autor, konsultant), USKOKOVIĆ, Borislav. *Povećanje zaposlenosti kao preduslov dinamiziranja društveno-ekonomskog razvoja emigracionog područja SR Crne Gore*. Titograd: Institut za društveno-ekonomska istraživanja, 1983. II, III, 219 listova, tabele. [COBISS.CG-ID [514503649](#)]
45. MARTINOVIĆ, Veljko, USKOKOVIĆ, Borislav, VUJOSEVIĆ, Novo. *Nacrt društvenog plana opštine Plav od 1976-1980. godine*, Plav [i. c. Titograd]: Institut za društveno-ekonomska istraživanja, 1976. 106 listova. [COBISS.CG-ID [514454753](#)]
46. KOVAČ, Božo, ŠLJIVANČANIN, Velimir, MARTINOVIĆ, Mornčilo, GLUŠČEVIĆ, Božidar, MARTINOVIĆ, Veljko, USKOKOVIĆ, Borislav. *Politika i mjere ubrzanijeg razvoja nedovoljno razvijenih opština u SR Crnoj Gori*. (Edicija Studije i osvrti). Titograd: Institut za društveno-ekonomska istraživanja, 1970. 80, XIII listova, graf. prikazi. [COBISS.CG-ID [2192397](#)]

Izabrani format bibliografske jedinice: ISO 690

Sortiranje bibliografskih jedinica: tipologija, godina - upadajuće, naslov

Izvor bibliografskih zapisa: Uzajamna baza podataka COBISS.CG/COBIB.CG, 6. 2. 2018

УНИВЕРЗИТЕТ ЦРНЕ ГОРЕ

Џетински пут б.б.
П. фак 99
81000 ПОДГОРИЦА
СРБИЈА И ЦРНА ГОРА
ТЕЛЕФОНИ: (081) 241-777
241-888
Факс: (081) 242-301



UNIVERSITY OF MONTENEGRO

Cetinjski put b.b.
P.O. BOX 99
81000 PODGORICA
SERBIA AND MONTENEGRO
Phone: (+381) 81 241-777
241-888
Fax: (+381) 81 242-301

Број: 01-1170
Датум: 26-05-2005

УНИВЕРЗИТЕТ ЦРНЕ ГОРЕ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

Ref: _____
Date: _____

Број 01/844

30-05-2005 год.

ПОДГОРИЦА

Na osnovu člana 75. stav 2 Zakona o visokom obrazovanju (Sl.list RCG br. 60/03.) i člana 19 Statuta Univerziteta Crne Gore, Senat Univerziteta Crne Gore, na sjednici održanoj 26.05.2005. godine, donio je

ODLUKU O IZBORU U ZVANJE

Dr BORISLAV USKOKOVIĆ bira se u akademsko zvanje redovni profesor Univerziteta Crne Gore za predmete: Menadžment u turizmu i Marketing usluga na Ekonomskom fakultetu u Podgorici i Menadžment turističkih destinacija i Osnove turizma na Fakultetu za turizam i hotelijerstvo u Kotoru.



REKTOR

Prof. dr Ljubiša Stanković

Prof. dr Rade Ratković

Roden je 08. septembra 1951. godine na Cetinju. Diplomirao je 1975. godine na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, a na istom fakultetu 1997. godine je doktorirao. U periodu od 1975. do 1992 godine bio je direktor hotelsko turističkog preduzeća „Montenegroturist“ iz Budva, u okviru kojeg je osnovao i upravljao velikim turističkim kompleksom „Slovenska plaža“. Od 1992. do 1999. upravljao je sopstvenom konsultantskom kompanijom iz oblasti turizma i hotelijerstva. Akademsku karijeru započeo je 1999. godine na Fakultetu za turizam i hotelijerstvo u Kotoru, Univerziteta Crne Gore, na kojem je bio najpre Prodekan a kasnije i Dekan. Kao Prodekan radio je od 2004. godine na Fakultetu za turizam Bar, Univerzitet Mediteran Podgorica. U 2008. godini bio je jedan od osnivača Algonquin Fakulteta za internacionalni menadžment u Miločeru na kojem je bio Dekan do 2011. godine. Iste godine osniva Fakultet za biznis i turizam Budva na kojem radi kao Dekan i redovni profesor. Autor je brojnih naučnih radova iz oblasti ekonomije, finansija i turizma. Bio je autor turističke studije za aktuelni Prostorni plan Crne Gore. Pored toga bavi se sudskim vještačenjem po ekonomsko-finansijskim problemima, projektovanjem organizacije i menadžmenta u turizmu, izradom ekonomsko-finansijskih i turističkih ekspertiza i sl. Posljednih godina je uradio desetak projekata u svojstvu internacionalnog konsultanta, kao domaći ekspert, u sistemu BAS konsaltinga. Posebno potencira organizovanje i vođenje kurseva edukacije u hotelijerstvu i turizmu, od kojih je naročit uspjeh ostvario u realizaciji obuke za turističke vodiče u okviru koje je preko 180 kandidata steklo ovo zvanje.

Bibliografija:

1. Bulatović, Iva, Ratković, Rade, Sustainable development of tourism in the Skadar Lake zone, 22nd Biennial International Congress, Tourism and Hospitality Industry, Trends in Tourism and Hospitality Management, Opatija, Croatia, May 8th and 9th, 2014.
2. Ratković R., Bulatović I. (2013), Sustainable tourism development in Montenegro-actual situation and perspective, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, Vol.2, ISSN 1848-4050, pp. 335-371.
3. Ratković R. (2012), "Post-transition challenges of the tourist destination (case: Montenegro)", Tourism and hospitality management, special edition, Faculty of tourism and hospitality management, Opatija, Croatia.
4. Ratković R. (2011), „Eksterni i interni faktori kvaliteta usluga u hotelijarskoj industriji“ Međunarodni naučno stručni simpozijum „Hotelska Kuća“, Zlatibor.
5. Ratković R. (2010), "Trendovi razvoja crnogorske hotelijarske industrije uoči globalne ekonomske krize", Međunarodni naučni skup, objavljeno u časopisu Hotellink, br.1/2010.
6. Ratković R. (2010), "Prevention and surpassing the crisis in hospitality industry", Tourism and hospitality management, special edition, Faculty of tourism and hospitality management, Opatija, Croatia.
7. Ratković R. (2008), "Trends in designing touristic product and position of tourism of Montenegro", Tourism and hospitality management, special edition, Faculty of tourism and hospitality management, Opatija, Croatia.
8. Ratković R. (2005), „Ekonomska i zakonska pitanja razvoja turizma u uslovima tranzicije (slučaj Crne Gore)“, WTO konferencija, Beograd.
9. Ratković R. (2004), "Management of tourist place development" Gospodarka regionalna i turistička, Kielce, Poljska 1/2004.
10. Ratković R. (2004), "Tourism industry in front of the sanitation management Montenegro case study", Tourism and hospitality management, special edition, Faculty of tourism and hospitality management, Opatija, Croatia.
11. Ratković R. (2003), "Dometi i perspektive tranzicionog menadžmenta u turizmu Crne Gore" Međunarodni naučni skup, hotel Hajat, Beograd, 2003. godine, objavljeno u časopisu Hotellink, br.2/2003.
12. Monografija: Ratković R. (2009), "Development of the hotel industry in Montenegro - genesis, status and perspectives", Faculty of business and tourism, Budva, Montenegro.
13. Rade Ratković, Iva Bulatović, IMPACT OF ECONOMIC CRISIS ON SUSTAINABLE TOURISM (CASE: MONTENEGRO), ToSEE 2013, Opatija, ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe Volume 2, UDC 338.486:504(497.16)
14. R. Ratković, Lj. Pjerotić, M. Šoć Radak: POSSIBILITIES FOR CREATIVE TOURISM DEVELOPMENT OF CITY / MUNICIPALITY (CASE: CETINJE, MONTENEGRO), ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe, Vol. 4, pp. 497-510, 2017, Opatija

Универзитет за туризам и менаџмент

Број 02-94/1

21.04.2011 год.

Скопје

Врз основа на член 92, став 1, точка 14 од Статутот на Универзитетот за туризам и менаџмент во Скопје, согласно член 52 став 1 алинеја 33 од Законот за високото образование (Сл. Весник на РМ бр. 35/2008, 103/2008, 26/2009, 99/2009, 115/2010, 17/2011 и 51/2011) Сенатот на Универзитетот, го разгледа Извештајот од Рецензентската комисија, објавен во Билтенот на Универзитетот број 6 од 04.04.2011 година, и врз основа на објавениот Конкуре во дневниот весник „Време“ од 05.07.03.2011 година, на седницата одржана на 21.04.2011 год... ја донесе следната

О Д Л У К А

за избор на еден наставник во наставно-научно звање
за група предмети од областа на туризмолошките дисциплини и хотелскиот менаџмент
на Универзитетот за туризам и менаџмент во Скопје

1. Д-р Радџе Ратковиќ се избира за наставник за група предмети од областа на туризмолошките дисциплини и хотелскиот менаџмент на Универзитетот за туризам и менаџмент во Скопје, во наставно-научно звање редовен професор.

2. Составен дел на оваа одлука е Извештајот на Рецензентската комисија, објавен во Билтенот на Универзитетот за туризам и менаџмент во Скопје, број 6 од 04.04.2011 год.

3. Одлуката стапува во сила со денот на нејзиното донесување.

О Б Р А З Л О Ж Е Н И Е

Врз основа на член 92 став 1 точка 14 од Статутот на Универзитетот за туризам и менаџмент во Скопје, согласно член 52 став 1 алинеја 16 од Законот за високото образование (Сл. весник на РМ бр. 35/2008, 103/2008, 26/2009, 99/2009, 115/2010, 17/2011 и 51/2011), Сенатот на Универзитетот, согласно Извештајот на Рецензентската комисија, објавен во Билтенот на Универзитетот за туризам и менаџмент во Скопје, број 6 од 04.04.2011 год., на седницата одржана на 21.04.2011 година, донесе одлука како во диспозитивот.

ДОСТАВЕНО ДО:

- Архивата;
- Именуваниот наставник;
- Генералниот секретар на Универзитетот.

РЕКТОР
проф. д-р Аце Милеќковски



Broj: 9-2/11

Budva 08.06. 2011. godine

Na osnovu člana 21, 23,24,25. Zakona o radu RCG (Sl. list RCG br. 49/08); člana 70 stav 3 i člana 46 Statuta Fakulteta za biznis i turizam Budva, Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta Fakulteta za biznis i turizam Budva, zaključuje se dana 08.06. 2011 godine u Budvi,

U G O V O R O R A D U

između:

1. Fakulteta za biznis i turizam Budva, koga zastupa Predsjednik Upravnog odbora, prof.dr Ivo Armenko (u daljem tekstu: poslodavac) i
2. Prof.dr Rade Ratković, Budva, JMBG 0809951232010, (u daljem tekstu: zaposleni).

Član 1.

Poslodavac prima u radni odnos Prof. dr Rada Ratkovića na Fakultetu za biznis i turizam Budva, za izvođenje pojedinih oblika nastave, na neodređeno, za grupu predmeta iz oblasti menadžmenta u turizmu, preduzetništva i razvoja.

Zaposlena je dužan da stupi na rad 01.09.2011. godine.

Član 2.

Puno radno vrijeme iznosi 40 sati sedmično.

U okviru punog radnog vremena akademsko i stručno osoblje dužno je da učestvuje u nastavi, konzultacijama sa studentima, naučno-istraživačkom i stručnom radu, pripremanju nastave i ispita, radu u organima Fakulteta, odnosno organima organizacione jedinice Fakulteta.

Član 3.

Za izvršeni rad, poslodavac se obavezuje da zaposlenoj isplati zaradu prema broju časova za obračun plate koja pripada saradniku u nastavi u mjesečnom iznosu obračunatom u skladu sa Pravilnikom o osnovama i mjerilima za isplatu zarada, naknada i drugih primanja zaposlenih na Fakultetu, kao i obračun osnovnih materijalnih troškova.

Isplata zarade zaposlenoj vršiće se u vrijeme obračuna i isplate zarada zaposlenih kod poslodavca.

Član 4.

Ovaj Ugovor važi počev od 01.09.2011.godine.

Dejstvo Ugovora može prestati na osnovu pismenog sporazuma stranaka ili otkazom sa otkaznim rokom od 30 dana.

Član 5.

Dnevnice i druga primanja isplaćivaće se zaposlenom u skladu sa opštim aktima poslodavca.

Za sve što nije usaglašeno ovim Ugovorom primjenjivaće se odredbe Zakona o radu i opštih akata poslodavca.

Član 6.

Ugovorne strane su saglasne da eventualne sporove povodom ovog ugovora rješava nadležni sud u Kotoru.

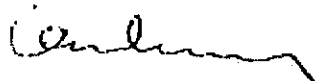
Član 7.

Ugovorne strane su u potpunosti saglasne sa odredbama ovog Ugovora i potpisuju ga bez primjedbi.

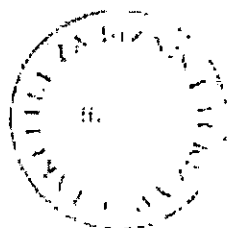
Član 8.

Ovaj ugovor je sačinjen u 4 (četiri) istovjetna primjerka, po 1 (jedan) primjerak za svaku ugovornu stranu, jedan za računovodstvo i jedan primjerak u arhivi Fakulteta.

POSLODAVAC
Predsjednik UO



Prof. dr Ivo Armenko



ZAPOSLENI,
Redovni profesor



Prof. dr Rade Ratković