



STRATEGIJA RAZVOJA FAKULTETA ZA BIZNIS I TURIZAM BUDVA ZA PERIOD 2016-2020. GODINA

Budva, novembra 2016.

S A D R Ž A J

POPIS TABELA	3
POPIS DIJAGRAMA	3
UVOD	4
I O FAKULTETU ZA BIZNIS I TURIZAM (FBT).....	6
1. Osnovni podaci o Fakultetu	6
2. Vizija, misija i ciljna funkcija Fakulteta	8
 II ANALIZA OKRUŽENJA	10
1. Analiza tržišta	10
2. Analiza konkurencije	11
3. Analiza zakonske regulative	12
3.1. Naše sugestije o sistemu visokog obrazovanja u CG	12
4. Ostala analiza okruženja	15
 III ANALIZA PROFILA FAKULTETA.....	15
1. Lokacija Fakulteta	15
2. Studijski i ostali programi Fakulteta i osnovni resursi	16
3. Organizaciona struktura Fakulteta	16
4. Kadrovi i kadrovski potencijal.....	18
5. Prostorni resursi i nastavna oprema Fakulteta	18
6. Dinamika upisa, sadašnji i očekivani broj studenata	20
7. Ostali elementi interne analize	21
8. Razvojni potencijal	21
 IV „SWOT“ ANALIZA I STRATEGIJA FAKULTETA.....	21
1. „SWOT“ matrica Fakulteta	21
2. Osnovni strateški ciljevi Fakulteta 2016 - 2020	26
 V SPROVOĐENJE - IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE	30
1. Faktori za uspješnu implementaciju strategije	30
2. Budžet Fakulteta.....	31
 VI ZAKLJUČNE NAPOMENE	32

POPIS TABELA

Tabela 1. Osnovni podaci o FBT	6
Tabela 2. Struktura studijskih programa	7
Tabela 3. Odnos između broja planiranih i upisanih studenata FBT	9
Tabela 4. Broj aktivnih i diplomiranih studenata FBT	10
Tabela 5. Numerički indikatori redovnih srednjih škola u CG 2015/2016	10
Tabela 6. Konkurentske prednosti fakulteta na tržištu visokog obrazovanja	11
Tabela 7. Struktura nastavnog osoblja na Fakultetu	18
Tabela 8. Struktura prostora FBT	19
Tabela 9. Struktura nastavnog prostora FBT	19
Tabela 10. Nastavna oprema FBT	19
Tabela 11. Dinamika upisa studenata FBT	20
Tabela 12.. S.W.O.T. analiza Fakulteta za biznis i turizam, Budva	21
Tabela 13. Vizija, misija i strateški ciljevi FBT Budva	26
Tabela 14. Strateški ciljevi, pravci i načini realizacije ciljeva Fakulteta	27
Tabela 15. Projekcija dinamike upisa studenata i polaznika na FBT 2016 – 2020	31
Tabela 16. Projekcija budžeta Fakulteta	32

POPIS DIJAGRAMA

Dijagram 1. Odnos između broja planiranih i upisanih studenata FBT	9
Dijagram 2. Makro organizaciona struktura Fakulteta za biznis i turizam Budva	17
Dijagram 3. Dinamika upisa studenata FBT	20
Dijagram 4. Faktori uspjeha Fakulteta	31

UVOD

U Izvješčaju o insitucionalnoj evaluaciji Fakulteta za biznis i turizam Budva (FBT), koji su sačinili u maju 2014. godine eksperti IEP, se, između ostalog, preporučuje "Tim preporučuje da FBT aktivno istražuje različite scenarije za budući razvoj . Prioritet treba dati onima koji se ne oslanjaju na spoljne faktore-nad kojima FBT nema kontrolu . Ovaj proces bi trebalo da uključuje razvoj razrađenog biznis plana ".

Shodno toj preporuci, FBT je u martu 2016. godine donio inoviranu razvojnu strategiju Fakulteta.

FBT je formirao internu ekspertsku grupu u sastavu: Prof.dr Rade Ratković, koordinator, prof.dr Ivo Armenko, Prof.dr Ivo Županović i doc. dr Maria Popović, članovi ekspertske grupe.

Strategija je izrađena u postupku javnog konsultovanja sa svim zainteresovanim stranama. Pri izradi strategije, Ekspertska grupa za izradu strategije konsultovala je: nastavno i nenastavno osoblje; studente; osnivače; vladin i nevladin sektor; lokalnu zajednicu; značajne privredne subjekte, poslodavce; ostale relevantne partnere.

Prije početka izrade ovog dokumenta identifikovani su svi učesnici procesa izrade strategije i utvrđene uloge svih partnera, identifikovane su vrste informacija koje trebaju biti prikupljene i koji su izvori informacija, izrađeni su relevantni upitnici i utvrđeni su planovi aktivnosti za izradu strategije.

Budući da se FBT, kao ustanova, bavi obrazovnom i naučno-istraživačkom djelatnošću, od njega se očekuje da maksimizira satisfakciju i vrijednost za ključne stakeholder-e kao što su studenti, njihovi poslodavci i društvo. Otuda, bitna premisa za izradu plana funkcionisanja i razvoja Fakulteta za biznis i turizam Budva jeste kognitivna sposobnost autora plana da razumiju kritične faktore uspjeha i izvore za sticanje konkurentskih prednosti, tj. da svoj servis obavlja u očima svojih klijenata dovoljno atraktivno da bi zavrijedilo njihovu naklonost. Takođe, važna pretpostavka jeste sposobnost našeg Fakulteta da svoje diplomirane studente naoruža znanjem, vještinama i sposobnostima da u svakoj poslovnoj situaciji sa ljudima i, na ljudima primjeren način, ostvaruje svoju ulogu u privređivanju. Iz toga, razumije se, proizilazi i zahtjev da se ostvarivanje obrazovne misije našeg Fakulteta mora temeljiti na korišćenju nauke, kritičkog preispitivanja prakse i treninga.

Konsideracije i sučeljavanje okruženja (šanse i opasnosti) i resursnih mogućnosti (kadrovske, finansijske, prostorne...) je prva iteracija u izradi strategije, da bi se, shodno prepoznatim kritičnim faktorima uspjeha u obrazovnoj i naučnoj djelatnosti, opredijelili izvori konkurentskih prednosti, kao i pravci, metodi i tempo razvojnog ponašanja Fakulteta. Pri tome, nužno je na adekvatan način pomiriti specifičnost misije Fakulteta kao djelatnosti od posebnog društvenog interesa, institucionalne infrastrukture, očekivanja njihovih klijenata i zahtjeve profitabilnosti. Takođe, snažne premise u pristupu izradi ovog dokumenta jesu realnost, serioznost i uvažavanje transparentno objektivne prednosti kao garancije za afirmaciju našeg Fakulteta kao respektabilnog Brenda u oblasti visokog obrazovanja i cjeloživotnog učenja za potrebe kadrovskog servisiranja djelatnosti turizma i ugostiteljstva (hospitality industrije).

Na temelju strategijske analize zasnovane na relevantnim pokazateljima, dokument treba da definiše strategiju razvoja Fakulteta do kraja 2020. godine, odnosno da na bazi relevantnih analiza da prikaz ostvarenja vizije i misije, strateških i operativnih ciljeva, mjera i aktivnosti, konkretnih programa i projekata u nastojanjima da Fakultet bude integrisan u evropski prostor visokog obrazovanja (European Higher Education Area - EHEA).

Na potrebu donošenje dokumenta „Strategija Fakulteta za biznis i turizam Budva za period od 2016-2020. godine" ukazuju kako interni tako i eksterni razlozi. Interne razloge nalazimo

u potrebi postojanja strategijskog razvojnog dokumenta koji će poslužiti kao osnov za kreiranje godišnjih planova razvoja u kojima će projekti i programi biti usklađeni sa dugoročnim razvojnim ciljevima. Ovaj dokument predstavlja nastavak realizacije razvoja Fakulteta započetog njegovim osnivanjem 2009. godine. Na ovaj način Fakultet pred osnivača, akademsku i širu javnost stavlja konkretne ciljeve i očekivanja pri čemu ostaje otvoren za sve ideje i kritike usmjerene na poboljšanja. Eksterni razlozi proističu iz dokumenta "Strategija razvoja visokog obrazovanja u Crnoj Gori 2016 – 2020 godine", kojom su definisani šest ključnih ciljeva u razvoju visokog obrazovanja u Crnoj Gori: Cilj 1: Unapređenje kvaliteta visokog obrazovanja i stvaranje konkurentnog kadra, Cilj 2: Usklađivanje obrazovanja sa potrebama tržišta rada, Cilj 3: Unapređenje naučno - istraživačkog rada i povećan nivo učešća u EU projektima, Cilj 4: Internacionalizacija visokog obrazovanja, Cilj 5: Cjeloživotno obrazovanje, Cilj 6: Uspostavljanje održivog modela finansiranja.

„Strategija Fakulteta za biznis i turizam Budva za period od 2016-2020. godine" obuhvata zahtjeve koji proizilaze iz relevantnih zakonskih i strateških okvira, udovoljava internim i eksternim izazovima, ispunjava očekivanja akademske zajednice, osnivača i šire javnosti.

Strategija Fakulteta usklađena je i sa relevantnim dokumentima:

Evropski prostor visokog obrazovanja - Postizanje ciljeva, Komunique Konferencije Evropskih ministara odgovornih za visoko obrazovanje, Bergen, 19-20. maj 2005. godine;

Prema Evropskom prostoru visokog obrazovanja: Odgovor na izazove u globalizovanom svijetu, Londonsko ministarsko informisanje, 18. maj 2007. godine;

Bolonjski proces 2020, Evropski prostor visokog obrazovanja u sledećoj deceniji, Komunique Konferencije Evropskih ministara visokog obrazovanja, Leuven and Louvain- la-Neuve, 28-29. april 2009. godine;

Na osnovu ovog dokumenta Fakultet će pristupiti izradi godišnjih planova u kojima će biti jasno precizirane aktivnosti po sadržaju, nosiocima, budžetima i vremenu koje je nužno realizovati radi postizanja dugoročnih strateških ciljeva Fakulteta i afirmacije našeg Fakulteta kao respektabilnog brenda.

I O FAKULTETU ZA BIZNIS I TURIZAM (FBT)

1. Osnovni podaci o Fakultetu

Fakultet je privatna visokoškolska ustanova koja se bavi visokim obrazovanjem u tri ciklusa studija (osnovne studije, specijalističke studije – Master I i magistarske studije – Master II) i naučno-istraživačkim radom sa ciljevima koji uključuju unapređenje znanja, misli i školstva u Crnoj Gori, obrazovni, kulturni, društveni i ekonomski razvoj, promociju demokratskog društva i postizanje najviših standarda nastave i naučnoistraživačkog rada.

Opšti podaci o Fakultetu za biznis i turizam (FBT)

Tabela 1. Osnovni podaci o FBT

Naziv	Fakultet za biznis i turizam Budva
Osnivači	Ivo Armenko i Rade Ratković, univerzitetski profesori iz Budve
Dekan	dr Rade Ratković, redovni profesor
Datum osnivanja	30.01.2009. godine
Sjedište	Budva, Trg Žrtava fašizma bb ("Akademija Znanja")
Telefon/fax	+382 (0)78 108 083, 069 050 243
Internet adresa	www.fbt-budva.com
E-mail	info@fbt-budva.me
Glavna djelatnost	85.42 Visoko obrazovanje
Matični broj	02744295
Broj žiro-računa	535-11973-50 Prva banka CG, Nikšić, filijala Budva
Pravni oblik	Ustanova visokog obrazovanja

Za potrebe naučno-istraživačkog rada, obogaćivanja nastavnog procesa, kao i u cilju doprinosa razvoju privrede i društva, u okviru Fakulteta je osnovan, kao organizaciona jedinica Fakulteta, i Centar za naučna istraživanja i projekte (CNIP), sa akcentom na istraživanja turizma (naučno-istraživački projekti, ekspertize, konsalting, seminari) preko kojeg se efektivnije obavlja misija ovog Fakulteta u savremenom društvu.

Na Fakultetu nastavu trenutno pohađa 139 studenata osnovnih studija, 31 student specijalističkih studija i 14 studenata magistarskih studija, odnosno ukupno 184 studenata na studijskom programu menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Do kraja 2017. godine je na Fakultetu diplomiralo 104 studenta osnovnih studija, 60 specijalističkih studija i 5 studenata magistarskih studija, odnosno ukupno 169 studenata.

U nastavno-naučnom procesu na Fakultetu učestvuju 21 nastavnika i saradnika.

CNIP je naučno-istraživačka organizaciona jedinica Fakulteta, osnovana sa očekivanjem da svojim radom doprinosi povećanju, odnosno usvajanju i širenju novih znanja kao i

njihovoj stvaralačkoj primjeni u privredi i društvu. Kao takav, CNIP je okrenut ka: privredi i društvenim službama; vladinim ministarstvima i institucijama; Fakultetskom nastavnom osoblju; studentima za sva tri nivoa studija I dr.

U skladu sa zahtjevima obezbjeđivanja kvaliteta, odnosno uspostavljanja sistema kvaliteta na Fakultetu formirana je Komisija za osiguranje kvaliteta. Komisija za osiguranje kvaliteta: planira i analizira postupke vrednovanja cjelokupnog sistema visokog obrazovanja i naučno-istraživačkog rada na Fakultetu i upravlja tim postupcima, a shodno strategiji osiguranja kvaliteta na FBT.

Fakultet se pozicionira kao visokoškolska ustanova koja svoju djelatnost obavlja u skladu sa savremenih zahtjevima okruženja, koja pruža obrazovanje na visokom nivou i čiji su nastavni planovi i programi usklađeni sa zahtjevima da se studenti obrazuju po najsavremenijim evropskim i svjetskim standardima.

Na Fakultetu se realizuje 3 studijska programa, odnosno jedan studijski program menadžmenta u turizmu i ugostiteljstvu na tri nivoa, kao i programi cjeloživotnog učenja izvedeni kao moduli sa proširenom praktičnom nastavom i internšipom (internship) – tri programa: turističko vođenje, menadžment smještaja i F & B menadžment.

Nazivi studijskih programa i lista zvanja (nazivi diploma) prikazani su u narednoj tabeli.

Studijski programi i moduli cjeloživotnog učenja na Fakultetu

Tabela 2. Struktura studijskih programa

Redni broj	Naziv programa/programa studijskog cjeloživotnog učenja	Diploma/sertifikat
1.	Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, osnovne studije - 180 ECTS;	Diploma: Bečelor menadžmenta u turizmu i ugostiteljstvu
2.	Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, specijalističke studije - 60 ECTS;	Diploma: Specijalist menadžmenta u turizmu i ugostiteljstvu
3.	Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, magistarske studije - 60 ECTS;	Diploma: Magistar menadžmenta u turizmu i ugostiteljstvu
4.	Turističko vođenje – 30 ECTS	Sertifikat: Turistički vodič
5.	Menadžment smještaja – 30 ECTS	Sertifikat: Menadžer smještaja
6.	Menadžment hrane i pića (F & B menadžment) – 30 ECTS	Sertifikat: F & B menadžer

2. Vizija, misija i ciljna funkcija Fakulteta

Vizija Fakulteta za biznis i turizam Budva jeste da, kroz superiorne studijske programe iz oblasti menadžmenta u turizmu i ugostiteljstvu, uz pomoć uglednih profesora, te modernih nastavnih metoda, informatičke opreme i programa, što prije, u ovom dijelu Evrope, postane glavni generator razvoja savremenih kadrovskih resursa za djelatnost turizma i hospitaliti industrije i pratećim privrednim i neprivrednim djelatnostima povezanih sa turističkim sistemom i njegovim neposrednim okruženjem, te da postane vodeća institucija za istraživanje turizma i turističkog preduzetništva u Crnoj Gori, i jedna od najrenomiranijih u okruženju.

Misija Fakulteta se ogleda u slijedećem:

- Stvaranje pretpostavki za realizaciju i razvoj visoko relevantnih i prestižnih istraživanja u okviru hotelskog i turističkog menadžmenta;
- Obrazovanje menadžera u navedenim oblastima sa liderskim karakteristikama, kako bi njegovi diplomci i postdiplomci bili na nivou znanja i sposobnosti neophodnih za poslovanje u domaćoj i svjetskoj privredi;
- Bude jedan od prestižnih nacionalnih i regionalnih institucija visokog obrazovanja u oblasti hotelskog i turističkog menadžmenta;
- Teži stvaranju i očuvanju međunarodnih standarda nastave, učenja i primjene znanja, shodno Bolonjskom procesu, i omogućiti prohodnost na strane univerzitete i sticanje znanja koja se dobijaju u svijetu;
- Povezuje se sa nacionalnim, regionalnim i međunarodnim zajednicama visokog obrazovanja radi prihvatanja međunarodnih standarda i pozitivnih iskustava u oblasti visokog obrazovanja.

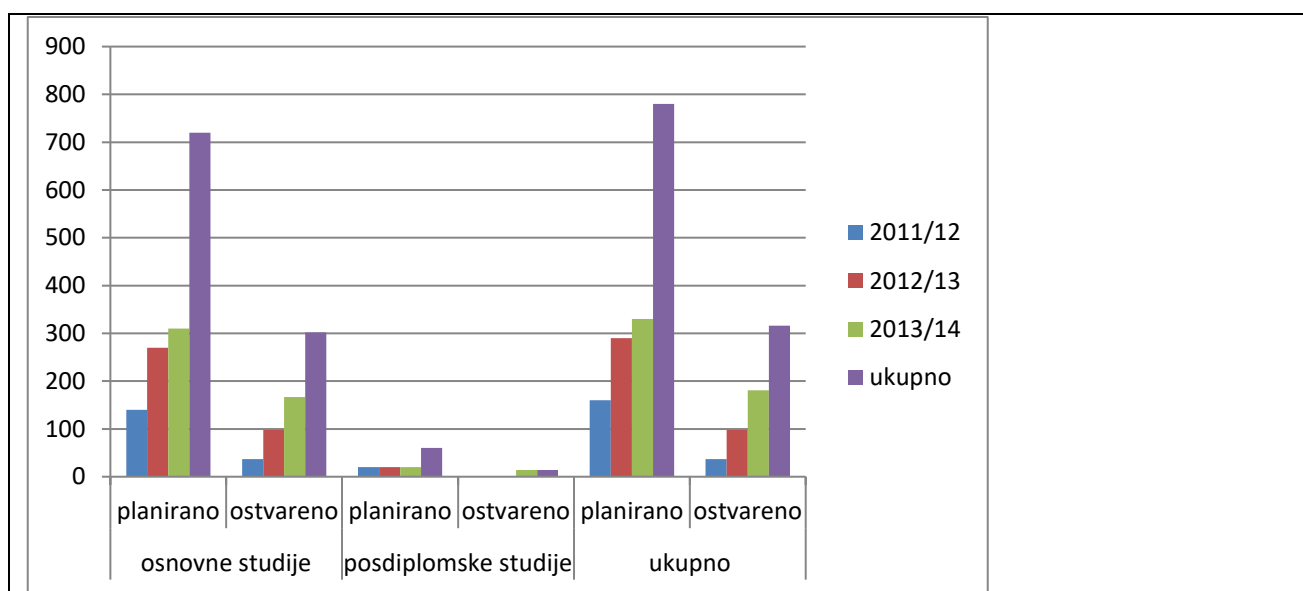
Fakultet je osnovan kao privatna ustanova visokog obrazovanja sa ciljem:

- uspostavljanja, unapređivanja i razvijanja znanja, nauke, umješnosti, vještina i kulture;
- prenošenje opštih, naučnih i profesionainih znanja i vještina putem nastave i istraživanja;
- obezbjeđivanje mogućnosti sticanja visokog obrazovanja tokom čitavog života;
- uspostavljanje i razvijanje međunarodne saradnje.

U početnom biznis planu iz 2010. godine kvantitativni ciljevi upisa studenata su postavljeni ambiciozno, jer se nije moglo predvidjeti regresivno kretanje razvoja hotela znatno ispod ciljeva Master plana razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine i ekstenzivni razvoj studijskih programa iz šire oblasti turizma, kao i realni pad životnog standarda stanovništva. U prve tri godine rada Fakulteta odnos između planiranog i ostvarenog broja upisanih studenata je bio slijedeći:

Tabela 3. Odnos između broja planiranih i upisanih studenata FBT

akademska godina	osnovne studije		posdiplomske studije		ukupno	
	planirano	ostvareno	planirano	ostvareno	planirano	ostvareno
2011/12	140	37	20	0	160	37
2012/13	270	98	20	0	290	98
2013/14	310	167	20	14	330	181
ukupno	720	302	60	14	780	316



Dijagram 1. Odnos između broja planiranih i upisanih studenata FBT

Prosječan broj planiranih studenata u prve tri godine je bio 260, dok je u istom periodu prosječan broj upisanih studenata bio oko 105 studenata. U sljedećem trogodišnjem periodu broj upisanih studenata bio je oko 200, odnosno 77% od prosječno planiranog upisa. Međutim, licence za pojedine studijske programe su bile: osnovne studije 150 studenata i postdiplomske studije 75 studenata (specijalističke studije 50 studenata i magistarske studije 25 studenata), što ukupno iznosi 225 upisanih studenata, što bi značilo da bi ukupan broj studenata na svim godinama bio oko 400 studenata.

Razlog neostvarivanja kvantitativnog cilja od oko 400 studenata na svim godinama objašnjava se sljedećim tokovima: multiplikovanje broja fakulteta na kojima se izučava turizam sa 3 na 8; usporen razvoj hotelskih kapaciteta (planirano je 50.000 hiljada hotelskih kreveta 2010. godine i 100.000 kreveta 2020. godine, a sada ih ima oko 30.000, a zajedno sa ostalim osnovnim smještajnim kapacitetima oko 42.000 kreveta) i manja tražnja za hotelskim osobljem od planirane; niske plate u turizmu.

Kretanje broja studenata na Fakultetu i broja diplomiranih studenata u posljednje tri godine prikazano je u slijedećoj tabeli:

Tabela 4. Broj aktivnih i diplomiranih studenata FBT

godina	osnovne studije			specijalističke studije			magistarske studije			ukupno		
	br.st.	br. Dip.	% dipl.	br.st.	br. Dip.	% dipl.	br.st.	br. Dip.	% dipl.	br.st.	br. Dip.	% dipl.
2014-15	170	40	23.53	16	11	68.75	13		0	199	51	25.63
2015-16	164	44	26.83	42	19	45.24	15	2	13.33	221	65	29.41
2016-17	123	20	16.26	47	30	63.83	14	3	21.43	184	53	28.8
UKUPNO	457	104	22.76	105	60	57.14	42	5	11.9	604	169	27.98

II ANALIZA OKRUŽENJA

1. Analiza tržišta

U Crnoj Gori se ukupno nalazi 50 srednjih škola u kojima prosječno godišnje svake godine završi četvorogodišnju srednju školu oko 7.000 učenika. U srednjoj mješovitoj školi "Danilo Kiš" (usmjerenja: ugostiteljstvo, turizam, marketing, ekonomija, opšta gimnazija) pohađa nastavu oko 800 učenika, od čega godišnje na IV stepenu diplomira oko 220 đaka. Potencijalno tržište Fakulteta čine primorske opštine i Podgorica, a razmjere tržišta ilustruje slijedeća tabela:

Tabela 5. Numerički indikatori redovnih srednjih škola u CG 2015/2016

jedinica	broj				
	škola	odjeljenja	učenika	dipl. III st.	dipl. IV st.
Budva	1	29	775	0	213
Cetinje	3	32	651	0	208
Podgorica	11	323	9069	194	2200
Tivat	2	43	1013	0	132
Kotor	3	44	1178	0	295
Herceg Novi	1	40	986	26	232
Bar	3	69	1925	85	477
Ulcinj	2	43	1013	0	259
ukupno	26	623	16610	305	4016
Crna Gora	50	1080	28021	600	6964

Osnovno tržište je Budva, koja daje oko 80% upisanih studenata godišnje i Cetinje sa 10% učešća. Oko 26% budvanskih maturanata se odlučuje za upis na FBT i oko 3% do 4% sa

Cetinja. U Kotoru postoji državni fakultet za turizam, čija je glavna konkurentska prednost besplatno školovanje. U Tivtu i Herceg Novom radi po jedan fakultet na kojima se turizam izučava djelimično (nekoliko predmeta na III godini). U Baru i Ulcinju nema fakulteta na kojima se uči turizam. Ta tržišta bi bila realan target kada bi u krugu Fakulteta bio Studentski dom (da Fakultet dobije karakter kampusa). U Podgorici je velika koncentracija Fakulteta (3 Fakulteta, 1 državni i 2 privatna, na kojima se turizam izučava na 3 fakulteta).

2. Analiza konkurencije

Konkurentnost fakulteta na tržištu rada mjeri se slijedećim pokazateljima: povoljnost školarine i mogućnost smještaja u studentskom domu, internacionalna uporedivost programa, kompetencija nastavnog osoblja/njihovo iskustvo u obrazovanju i turizmu, nastavni resursi (prostor, oprema i upravljački softver), programi cjeloživotnog učenja, internship (obavezan i ocjenjivan). Prema ovim kriterijumima, FBT ima stanovite prednosti nad konkurencijom u Crnoj Gori.

Tabela 6. Konkurentske prednosti fakulteta na tržištu visokog obrazovanja

fakultet	Školari na i student ski dom	Internacional na uporedivost programa	Kompetencije osoblja/iskust vo u turizmu	Nastav ni resursi	internshi p	Cjeloživotn o učenje	inter nat	Σ
FBT Budva	3	5	4	4	5	4	0	25
FTH Kotor	5	2	2	3	0	2	5	19
Fakultet za kulturu i turizam ,UDG	3	3	3	5	0	3	0	17
FT Meditera n	3	3	3	4	0	3	0	16

Kriterijume iz gornje tabele osiromašeno crnogorsko tržište visokog obrazovanja vrednije po principu najniže cijene, tako da je visina školarine, po pravilu, glavni kriterijum za izbor fakulteta. Po tom kriterijumu ubjedljivo je najkonkurentniji državni fakultet (Fakultet za turizam i hotelijerstvo Kotor), čiji se student finansiraju iz državnog budžeta. Zbog toga nije čudno da je broj upisanih studenata na državnom Fakultetu za turizam i hotelijerstvo 2 do 3 puta veći od broja upisanih na privatnim fakultetima. U ovom kontekstu, uočene stanovite konkurentske prednosti FBT su latentne i prepoznatljive na dugi rok, kada se standard stanovništva bitno poveća i izraste moderna klasa preduzetnika, koji će dominantno vrednovati znanja i vještine, a ne neekonomske kriterijume (rodbinske i prijateljske veze, politička orijentacija, socijalno porijeklo...).

3. Analiza zakonske regulative

Crna Gora je otpočela sa implementacijom Bolonjskog procesa još 2003. godine, kada je donijela novi Zakon o visokom obrazovanju, čime je otpočela reforma sistema visokog obrazovanja po uzoru na evropsku praksu. Zakon je mijenjan i dopunjavan više puta (2005, 2010, 2014, 2016, 2017), da bi u posljednoj izmjeni iz 2017. godine bio dopunjen na osnovu nove STRATEGIJE RAZVOJA VISOKOG OBRAZOVANJA U CRNOJ GORI (2016–2020). Izmjene i dopune predstavljaju unaprijeđen okvir za razvoj visokog obrazovanja u Crnoj Gori, ali postoji još niz otvorenih pitanja koja treba riješiti na putu što većeg približavanja sistemu visokog obrazovanja koji je dominirajući u Evropi.

Naše inicijative, koje nijesu ušle u tekst novog Zakona, odnosile su se na status ustanova visokog obrazovanja, upravljanje kvalitetom i finansiranje.

3.1. Naše sugestije o sistemu visokog obrazovanja u CG

Za koncipiranje novog Zakona o visokom obrazovanju treba, osim iskustva sa primjenom postojećeg i predhodnih zakona, imati u vidu, odnosno ozbiljno uzeti u razmatranje, sugestije iz međunarodnih ekspertiza posvećenih visokom obrazovanju u Crnoj Gori. Osnovni međunarodni dokumeni su: IEP Izveštaj, i Finansijska ekspertiza dr. Salmi-a. Pored toga, treba uzeti u obzir i naše iskustvo u karijnom razvoju u privredi i društvu naših kadrova koji su se uspjeli zaposliti. Naše sugestije bi ograničile na slijedeća tri polja: status ustanova visokog obrazovanja, kvalitet ustanova visokog obrazovanja i finansiranje ustanova visokog obrazovanja. Osim toga dajemo i komentar na neka rješenja iz sadašnjeg Zakona koja nijesu naišla na očekivanu primjenu u praksi.

3.1.1. Status ustanova visokog obrazovanja

Kako je u navedenim dokumentima naglašeno, potrebno je da imamo sistem ustanova visokog obrazovanja koji će biti kompatibilan i lako prepoznatljiv u evropskom sistemu visokog obrazovanja. Propisima moramo obezbijediti funkcionalnost i ravnopravnost ustanova visokog obrazovanja i promijeniti invalidni status samostalnih fakulteta u sadašnjem zakonodavstvu. Isto tako želimo pokrenuti modernija razmišljanja o karakteru i strukturi savremenih Fakulteta, kao bi slijedili savremene trendove u visokom obrazovanju.

S tim u vezi predlažemo i sugerišemo slijedeće:

- Usklađivanje strukture studijskih programa sa sličnim internacionalnim programima radi kontrole kvaliteta i internacionalne mobilnosti studenata i nastavnika;
- Poboljšanje upravljačkih struktura;
- Prelazak na sistem visokog školstva u tri ciklusa: dodiplomske studije (bachelor nivo, 3 ili 4 godine, 180 ili 240 ECTS), diplomske studije (master nivo, dvije, odnosno jedna godina, 120 ili 60 ECTS) i postdiplomske studije (doktorske studije, tri godine, 180 ECTS);
- Regulisati status ustanova visokog obrazovanja, odnosno univerzitete akademskih i primijenjenih studija i propisati uslove za njihovo organizovanje po ugledu na EU;
- Zakonodavstvo rasteretiti koncepcije socijalističkog naslijeđa (konglomeratski univerziteti i si.) i omogućiti da se razvijaju i univerziteti i u jednoj ili nekoliko srodnih oblasti (politehnika, umjetnost, ekonomija i menadžment i sl...);

- Izbjeći pojave zakonske nedorečenosti u regulisanju ustanova visokog obrazovanja (propisivanje invalidnih ustanova visokog obrazovanja, kao što su samostalni fakulteti bez prava da biraju svoje akademsko osoblje, propisivanje odredbi tipa da se u jednoj sedmici mogu polagati dva ispita ili kolokvijuma, što je neprimjenjivo, jer bi akademska godina morala trajati oko 50 sedmica i sl.);
- Donijeti propise koji će stimulirati unapređenje upravljačkih struktura u ustanovama visokog obrazovanja, na osnovama profesionalizacije upravljačkih struktura (donošenje konkretnih razvojnih strategija sa jasnim i definisanim ciljevima, izgradnjom organizacione kulture shodno misiji ustanove, razvijanje sposobnosti konceptualnog strateškog promišljanja, te zamjene sve prisutnijeg harizmatičkog liderstva u upravljanju ustanovama, koje guši njihovu autonomiju i odgovornost).
- Obezbijediti internacionalno prepoznavanje ustanova visokog obrazovanja u Crnoj Gori (University, College, College-University = Univerzitet, Koledž, Koledž-Univerzitet), kao i jasno definisati univerzitete akademskih i univerzitete primjenjenih nauke (u Hrvatskoj Sveučilište i Veleučilište) i stvoriti okvire za nesmetan razvoj savremenih oblika visokog obrazovanja, naročito onog koji je dominantan u razvijenim obrazovnim sistemima (prije svega primijenjeno, odnosno primjenljivo znanje i vještine).

3.1.2. Kvalitet ustanova visokog obrazovanja

Treba uvesti učinkovite mjere kontrole kvaliteta i trajne sukcesije ustanova visokog obrazovanja, te posebno nastojati:

- Propisivanjem i kontrolom kvalitativnih standarda za licenciranje (standardi nastavnih resursa, nastavnika, studijskog programa, uslova za mobilnost), a ne postavljanjem administrativnih barijera (formiranje depozita na račun troškova eventualnog nastavka studija za slučaj prestanka ustanove, koji moraju još biti pokriveni i bankarskom garancijom i sl);
- Donijeti regulativu (Pravilnike) za licenciranje programa cjeloživotnog učenja u oblasti visokog obrazovanja, i odvojiti od stručnog obrazovanja i Ispitnog centra;
- Posebno afirmirati razvojna i primijenjena istraživanja putem: povezivanje preduzetničkog sektora i države radi dugoročne saradnje na planu istraživanja i razvoja za potrebe preduzetništva; finansiranje, odnosno finansijska pomoć države i raznih fondacija i programa, pomoći provođenju razvojnih istraživanja čiji bi rezultati bili primjenljivi u praksi.

3.1.3. Finansiranje visokog obrazovanja

Potrebno je zakonodavno uobličiti nove principe finansiranja visokog obrazovanja na osnovu pomenute finansijske ekspertize. U tom smislu treba uvesti novine, kao na primjer:

- U finansiranju visokog obrazovanja Država će napraviti balans između finansiranja ustanova visokog obrazovanja (na bazi ugovora o školovanju određenog profila kadrova) i direktnog finansiranja studenata (putem vaučera u korist studenata, a na teret budžeta, radi slobodnog izbora ustanove i/ili dodjelom kredita studentima za školovanje, koje oni, zavisno od postignutog uspjeha, vraćaju u određenim rokovima nakon diplomiranja i zapošljenja;

- Država i lokalna samouprava, shodno svojim interesima u oblasti visokog obrazovanja, će obezbjeđivati beneficije i davati pomoć ustanovama visokog obrazovanja radi stvaranja uslova za razvijanje programa visokog obrazovanja i cjeloživotnog učenja unutar njega;
- Školarine na svim ustanovama visokog obrazovanja se moraju zasnivati na objektivno utvrđenoj cijeni koštanja po studentu i nije dozvoljeno određivanje školarina ispod cijene koštanja (zabrana damping školarina), osim uobičajenih stimulansa, popusta i stipendija na teret sredstava ustanove, ali ne i sredstava koja ustanova dobija iz budžeta.

Promjene Zakona (najavljenene Nacrtom izmjena i dopuna) su uglavnom ostavile otvorenim većinu sada identifikovanih problema. Na osnovu prakse Fakulteta CG (UCG) predviđene su slijedeće novine:

- uvodi se linearni gotovo univerzalni model studiranja 3 + 2 + 3, odnosno bachelor + master + doktor nauka za sve vrste studijskih programa, nezavisno od njihove specifičnosti i dobre prakse u sistemu visokog školstva Evrope;
- zadržava se invalidni (ne mogu da vrše izbor u akademska zvanja za svoje osoblje) status samostalnih fakulteta i strategijom implicate najavljuju ograničenja za upis (na primjer: fakulteti za turizam mogu upisivati samo kandidate sa turističkih škola);
- traže se finansijski depoziti i finansijske garancije prilikom licenciranja novih studijskih programa, što sputava njihov razvoj;
- najavljuje se prisilno penzionisanje profesora nakon 67 godina, bez obzira na njihovu kondiciju i naučnu i pedagošku reputaciju...

U ovakvom zakonskom okviru strateški izbor pravne forme je sveden na dvije mogućnosti:

- 1) zadržavanje statusa samostalnih fakulteta, uz problem zakonskih limita i
- 2) udruživanje u univerzitet i prenošenje dijela strateškog i operativnog upravljanja na nivo Fakulteta, ali uz očuvanje pravne autonomije.

Najbolji strateški izbor pravne forme i okvir za razvoj bi bio College University (Univerzitetski koledž), koji bi, uz postojeći univerzitetski program menadžmenta u turizmu i ugostiteljstvu, dao mogućnost razvoja više dvogodišnjih studijskih programa za oblast srednjeg i linijskog menadžmenta, ali za to ne postoji pravna mogućnost u sadašnjem sistemu visokog obrazovanja u Crnoj Gori. Postoji mogućnost uvođenja modula za cjeloživotno obrazovanje, kao djelova akademskih studijskih programa, ali za akreditaciju cjeloživotnog učenja u visokom školstvu još nema regulative, čije je odlaganje prouzrokovano sadašnjim ambicijama da se cjelokupno cjeloživotno obrazovanje (obrazovanje odraslih, stručno obrazovanje i sl.) zadrži u sistemu srednjoškolskog obrazovanja, u koji se mogu uključiti srednje škole, nevladine organizacija (NVO), razna udruženja i sl., kao provajderi cjeloživotnog učenja i stručnog obrazovanja.

4. Ostala analiza okruženja

Turizam u Crnoj Gori je strateška razvojna grana, koja zajedno sa organskom poljoprivredom i čistom industrijom, čini okosnicu ekonomske održivosti države Crne Gore. Prema Master planu razvoja turizma do 2020. godine, broj direktno zapošljenih u turizmu treba da bude oko 30 hiljada, a broj zapošljenih generisan u turizmu oko 70 hiljada. Prema projekciji WTTC za 2024. godinu učešće turizma u ukupnom broju zapošljenih u Crnoj Gori treba da iznosi 16,1% direktno, a 34,5 posto direktno i indirektno. Od ukupnog broja zapošljenih, na menadžerske potrebe svih nivoa odnosi se oko 15%.

Dinamika gradnje hotela u Crnoj Gori je usporena u odnosu na Master plan. Kapacitet hotela i sličnih objekata je oko 40 hiljada kreveta, a po projekciji iz Master plana 2020. godine trebalo bi ih biti oko 110.000 kreveta. Međutim, uprkos usporenom razvoju osnovnih smještajnih kapaciteta, deficit kvalitetnog menadžerskog kadra, naročito srednjeg i linijskog nivoa, je veoma izražen. Pred crnogorskim turizmom se otvara proces brown field investicija, odnosno proces transformacije velikog broja sekundarnih stanova, čiji se kapacitet procjenjuje na preko 200 hiljada kreveta, u hotelski smještaj (integralni hoteli, difuzni hoteli). Ovim procesom bi se stvorila nova radna mjesta u turizmu i hospitality industriji, koja se procjenjuje na oko 10 hiljada dodatno zapošljenih u narednom srednjoročnom periodu.

Potrebe za kadrovskim resursima u turizmu su, dakle, u permanentnom porastu, kako zbog prirodne smjene generacija, tako i na osnovu očekivanog turističkog razvoja.

III ANALIZA PROFILA FAKULTETA

1. Lokacija Fakulteta

Sjedište Fakulteta je grad BUDVA, Zgrada „Akademija Znanja“ b.b., Crna Gora. Fakultet je lociran u najvećem turističkom centru u Crnoj Gori, na obali mora. U tome gradu, odnosno opštini, se ostvari oko polovina ukupnog turističkog prometa Crne Gore. Grad Budva je istorijski grad star oko 3 milenijuma. Njegovu kulturnu baštinu tvore elementi feničanske, antičke, romanske, vizantinske, habzburške i slovenske kulture, integrišući se u savremenu crnogorsku kulturu, kao sinergiju svih tih elemenata.

Region Crnogorskog promorja (Boka Kotorska, Budva, Bar i Ulcinj) čine najrazvijeniji dio Crne Gore, zahvaljujući turističkom razvoju. Tu se nalazi preko 95% turističkih smještajnih kapaciteta Crne Gore i ostvaruje pretežan dio turističkog prometa i prihoda. Tu operiraju brojne turističke kompanije na području resort i nautičkog turizma (HG „Budvanska Rivijera“, Ibero Star Budva, HIT „Montenegro“ Miločer, „Aman Resorts“, Sveti Stefan“, HG „Korali“ Bar, HG „Ulcinjaska Rivijera“ Ulcinj, Adriatic Marinas“ i "Adriatic Marinas Servicesu okviru Porto Montenegro, razvija se projekat "Lustica Development", projekt kompleksa "One&Only" u Kumboru, kao i nautički centri "Luka Kotor", "Marina Budva" i "Marina Bar", kao i veći broj malih hotelskih i turističkih preduzeća), koje su životno zainteresovane za kadrove profila kakav proizvodi FBT. Postoji nekoliko fakulteta na kojima se izučava turizam, ali je Fakultet za biznis i turizam (FBT) jedini koji se bavi holističkim pristupom visokom obrazovanju za potrebe turizma, gdje se proizvode menadžerski kadrovi za više nivoa upravljanja: linijski supervajzeri, menadžeri srednjeg nivoa i top menadžeri. Na tržištu rada

se naročito osjeća nedostatak kadrova za srednji i linijski menadžment, kao i kadrova koji su osposobljeni da vode vlastiti mali biznis, odnosno familijarno preduzetništvo u hospitaliti industriji. Fakultet sa većinom regionalnih kompanija ima dogovorenu saradnju u studentskoj praksi (internship), treningu osoblja, raznim projektima i sl., što otvara put za zapošljavanje budućih diplomiranih studenata.

2. Studijski i ostali programi Fakulteta i osnovni resursi

Fakultet za biznis i turizam, je visokoškolska obrazovna institucija sa tri studijska programa:

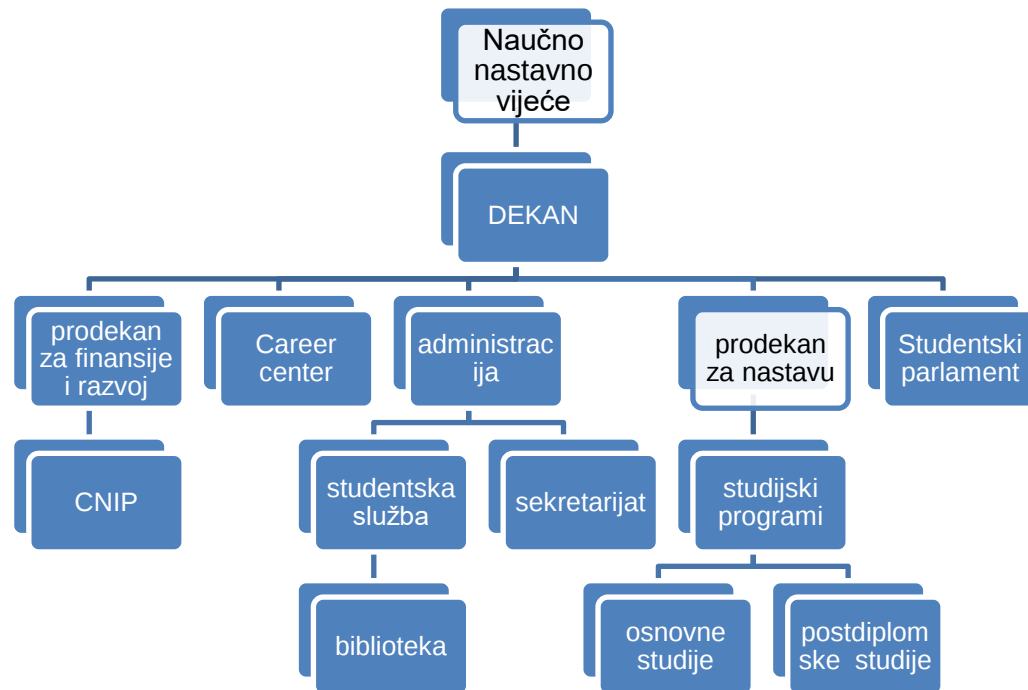
1. Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu-osnovne studije, bachelor nivo 180 ECTS
 - U okviru studijskog programa osnovnih studija (menadžment u turizmu i ugostiteljstvu) kao ključne oblasti izučavaju se: menadžment u turizmu i hotelijerstvu, ugostiteljske operacije, marketing u turizmu i ugostiteljstvu, upravljanje prihodima u turizmu i ugostiteljstvu, upravljanje ljudskim resursima u turizmu i ugostiteljstvu, te upravljanje događajima u turizmu i ugostiteljstvu. Praktična znanja se stiču na obaveznom internship-u i na poslovnim simulacijama u turizmu i ugostiteljstvu.
2. Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu-specijalističke studije, Master I nivo 60 ECTS
 - U okviru programa specijalističkih studija izučavaju se i praktično uvježbavaju predmeti iz oblasti menadžmenta hotelskih operacija, poslovnih simulacija i analiza u hospitaliti industriji, upravljanja tehničkim sistemima i kriznog menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Izučava se i metodologija naučno-istraživačkog rada kao vodič u istraživanja za potrebe izrade specijalističkog (master) rada.
3. Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu-magistarske studije, master II nivo 60 ECTS, koji je u fazi akreditacije.
 - magistarske studije, koje su u fazi akreditacije, imaju poentu na istraživačkoj edukaciji u raznim oblastima turizma i hospitaliti industrije, a završavaju se izradom i odbranom samostalnog magistarskog rada.

U sklopu Fakulteta, kao organizacioni dio, strukturiran po matričnom modelu, nalazi se Career center, odnosno Departman za edukaciju turističkih vodiča i za hotelskog osoblja, te Centar za naučna istraživanja i projekte (CNIP) - Centar za istraživanje turizma (CIT). Fakultet posjeduje biblioteku sa čitaonicom, računarski centar, kabinete i salu za nastavnike.

Na Fakultetu je u radnom odnosu 11 profesora sa akademskim zvanjima (među kojima su dva člana nacionalne akademije) 10 saradnika, 2 zaposlena u administraciji, a na Fakultetu trenutno studira oko 184 studenata.

3. Organizaciona struktura Fakulteta

Fakultet je privatna visokoškolska ustanova koja se bavi nastavnim i istraživačkim radom, koja pruža visoko obrazovanje u dva ciklusa studija (osnovne + Master I + Master II). U tom smislu, kao takva ustanova, organizovana je i posluje na specifičan način koji je definisan Zakonom o visokom obrazovanju, gdje se ciljevi ostvaruju kroz konkretne korake vezane za: kvalitet ponude (nastave; opremljenosti učionica, laboratorija, prostorija za studente; nastavnog i naučno istraživačkog kadra, te ostalih zapošljenih). Dijagram 2. predstavlja organizacionu strukturu Fakulteta.



Dijagram 2. Makro organizaciona struktura Fakulteta za biznis i turizam Budva

4. Kadrovi i kadrovski potencijal

Fakultet u realizaciji nastavnih i istraživačkih aktivnosti angažuje značajan broj akademskog osoblja. Na realizaciji nastavnih planova trenutno je angažovano 21 nastavnika i saradnika i 1 demonstrant nastave. Nastavnici su ugledni i visokokvalitetni profesori, doktori nauka iz raznih oblasti, čije iskustvo u nastavnom radu i njihov ugled predstavljaju osnovu za prepoznatljivost i reputaciju Fakulteta. Posebna odlika pretežnog dijela nastavnog kadra jeste zavidno iskustvo rada u turističkoj privredi, gdje su stekli praktična menadžerska znanja i vještine koje prenose na studente tokom nastavnog procesa. Struktura nastavnog osoblja prikazana je narednom tabelom.

Tabela 7. Struktura nastavnog osoblja na Fakultetu

Nastavno osoblje	Zaposleni u stalnom radnom odnosu	dopunski	Ukupno
Profesori emeritusi			
Redovni profesori	3	2	5
Vanredni profesori			
Docenti	3	4	7
Saradnici u nastavi	4	3	7
Nastavnici stranog jezika		2	2
Demonstratori		1	
Ukupno	10	12	22

Prosječna starost nastavnog osoblja je 38 godina, a polna struktura ravnopravno raspoređena na muškarce i žene, po 50%.

Za obavljanje administrativno-tehničkih poslova, poslova obezbjeđenja i održavanja na Fakultetu je angažovano 3 zapošljena (Sekretar, Glavni administrator, Administrator studentskog servisa).

5. Prostorni resursi i nastavna oprema Fakulteta

Fakultet za biznis i turizam Budva je smješten u namjenskom objektu u vlasništvu Opštine Budva, koji se koristi po modelu srednjoročnog zakupa, koji se obnavlja svakih 5 godina. Koncept zakupa je ostao kao model odnosa sa Opštinom koja je, iz sredstava poreskih obveznika, izgradila prvu fazu Univerzitetskog centra, a druga faza, koja podrazumijeva Studentski dom još čeka na odluku o gradnji i samu realizaciju. Fakultet je u više navrata predlagao da se zasnuje model javno – privatnog partnerstva u upravljanju objektom i zaokruživanju kampusa putem izgradnje studentskog doma, koji bi se ljeti koristio kao hostel, ali prijedlog još nije uzet u razmatranje.

Prostor koji koristi FBT se sastoji iz slijedećeg:

Tabela 8. Struktura prostora FBT

Br.	Naziv objekta i opis strukture prostora	Površina (m2)
	FAKULTET ZA BIZNIS I TURIZAM - BUDVA	
1.	Amfiteatar 1	288 m2
2.	Amfiteatar 2	153 m2
3.	Učionica 1	76.5 m2
4.	Učionica 2	76.5 m2
5.	Kabineti za profesore	2*28 m2
6.	Kabinet za saradnike	43 m2
7.	Svečana sala Akademije znanja na korišćenje	80 m2
8.	Studentska služba i studentska organizacija	Oko 115 m2
9.	Informatička učionica	38 m2
10.	Biblioteka sa čitaonicom	487 m2
	Ukupno sa ostalim sadržajima	1413 m2

Struktura nastavnih prostorija je:

Tabela 9. Struktura nastavnog prostora FBT

Br.	Naziv	AMF	UČ	RUČ	Sala	Ostalo	Površina (m2)	Broj mjesta
1.	Amfiteatri	x					381 m2	300
2.	Učionice		x				153 m2	90
3.	Informatička učionica			x			38 m2	13
	Ukupno	1	1	1			572 m2	403
Skraćenice: AMF-amfiteatar, Uč-učionica, RUČ-računarska učionica.								

Nastavna oprema Fakulteta se sastoji od slijedećeg:

Tabela 10. Nastavna oprema FBT

Spisak informatičke opreme koja se koristi u nastavnom procesu		
Br.	Naziv opreme i starost	Količina
1.	LG digital projektor BX 274	1
	BENQ MX 613ST	2
2.	Projektor wall	3
3.	Kompjuter / Office standard (AM3 Athlon II, X2, RAM 2GB, HDD 500GB)	19
4.	Kompjuter/ MB Intel 945GTP L4 LGA 775 DDRII PCI-E/VGA/SB7.1GLAN/SATA C	5
5.	Notebook /HP 650 (B830, RAM 2GB, HDD 500GB)	3
6.	Printers /HP LASER Jet 1536 dnf mfp	1
7.	Printers / Samsung ML – 2010 PR	2

Nastavni proces je podržan posebnom platformom, odnosno DLS , koji snabdijeva studente informacijama o nastavi, postavlja nastavne resurse, predavanja, informacije o rezultatima ispita, seminarske radove studenata i sl.

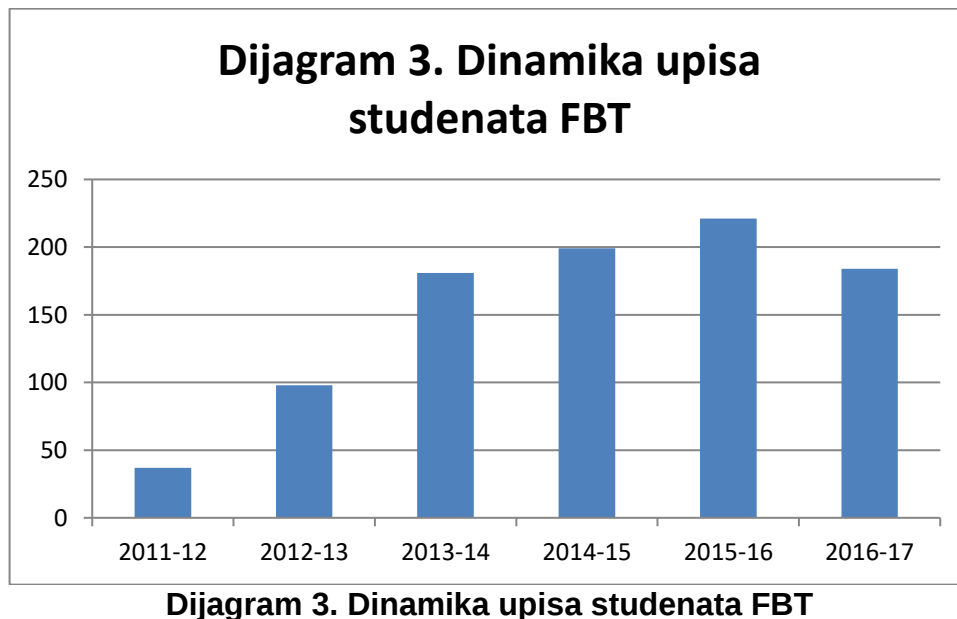
6. Dinamika upisa, sadašnji i očekivani broj studenata

U uvodnom dijelu je prikazana dinamika upisa u posljednje tri godine, a u donjoj tabeli se daje dinamika upisa od početka rada Fakulteta.

Tabela 11. Dinamika upisa studenata FBT

Dinamika upisa na FBT 2011 - 2017							
Godina	I	II	III	UKUPNO	IV	V	SVEGA
2011-12	37			37			37
2012-13	59	30	9	98			98
2013-14	92	49	26	167	14		181
2014-15	55	68	47	170	16	13	199
2015-16	59	50	55	164	42	15	221
2016-17	45	49	29	123	47	14	184
UKUPNO	347	246	166	759	119	42	920

Dinamiku upisa slikovito pokazuje Dijagram 3:



7. Ostali elementi interne analize

Crna Gora je malo tržište za razvoj visokog obrazovanja. Mali opseg tržišta se odrazio i na visinu školarine, koja je u Crnoj Gori najniža u Regionu. Nominalne školarine za godinu studiranja na privatnim fakultetima u CG su oko 1500,00 €, dok se u Bosni i Hercegovini i Srbiji kreću između 2000 i 2500 €, a u Hrvatskoj između 3000 i 4000 €. Niske školarine predstavljaju jednu od važnih barijera za razvoj privatnog visokog obrazovanja u Crnoj Gori. Šanse za privlačenje studenata iz Regiona su realne, ukoliko se ostvari koncepcija kampusa sa studentskim domom. Takva ponuda bi, po našoj procjeni, pobudila interes studenata iz Regiona.

8. Razvojni potencijal

Fakultet je u predhodnom period stekao značajan renome i turistička javnost ga doživljava kao kvalitetnu visoku školu koja studentima, osim znanja, daje i praktične vještine. To je razlog što je oko 40% naših studenata studira iz radnog odnosa i što značajan broj mlađih turističkih preduzetnika upisuje naš Fakultet. Regulisanje odnosa sa vlasnikom Univerzitetskog centra na principima PPP (Public Private Partnership) stvorilo bi uslove za privlačenje studenata iz cijele Crne Gore, kao iz Regiona. Time bi se mogao povećati broj studenata do planiranog nivoa od oko 400 studenata, kao i razviti niz programa za cjeloživotno obrazovanje za potrebe turizma i ugostiteljstva.

IV „SWOT” ANALIZA I STRATEGIJA FAKULTETA

1. „SWOT” matrica Fakulteta

U cilju opredjeljivanja strategijskog fokusa kojim će se na najbolji mogući način kapitalizovati snaga i, u datom okruženju, kreirati superiorna konkurentska prednost, korisno je dovesti u vezu kvalitet, odnosno karakter okruženja u kojem su sadržane šanse i opasnosti i resursne mogućnosti Fakulteta, a koje obuhvataju snagu i slabosti. Otuda, predstavljamo SWOT matricu za nivo Fakulteta.

Tabela 12.. S.W.O.T. analiza Fakulteta za biznis i turizam, Budva

OCJENA PREDNOSTI	STANDARD
Bench marking uzor za osiguranje kvaliteta je School of hospitality and tourism, u okviru Algonquin College Canada, studijski program: the Bachelor of Hospitality and Tourism Management, sa kojim se permanentno kompariramo u analizi našeg nivoa kvaliteta. Istrajavamo na korišćenju istih i sličnih nastavnih resursa i metoda edukacije i ocjenjivanja. To nam je orijentir za naše standard za proces samovrednovanja ili za potrebe reakreditacije ili za potrebe internog obezbjeđenja kvaliteta koje ustanova sprovodi samoinicijativno. Politike i procedure se sadrže u pravilima i dostupne u preko DLS platform kompletnom nastavnom i administrativnom osoblju, kao i studentima.	1. Politika i procedure za obezbjeđenje kvaliteta

Praćenje trendova i potreba turističke privrede odnosno tržišta rada vrši se direktno (značajan dio nastavnog osoblja je aktivan i na menadžerskim pozicijama u turističkom biznisu) i putem kontakata sa predstavnicima turističke privrede, Monstata, Zavoda za zapošljavanje i nadležnih ministarstava. Prioritet je održati savremenost nastave i uvažavanje zahtjeva prakse, kako bi se razvijale kompetencije i vještine za stvarni i očekivani poslovni život. Fakultet je prepoznat kao institucija u kojoj se "uči i uvježbava ono što treba", kako u akademskim programima, tako i u programima cjeloživotnog učenja. Fakultet aktivno učestvuje u istaživanjima turističkog razvoja, u kom smislu priprema tradicionalno ekspertske savjetovanje pod nazivom "Turistički barometar CG" gdje bi se, na osnovu istraživanja, davale kompetentne ocjene i sugestije o turističkim kretanjima u Crnoj Gori, u kontekstu globalnih kretanja na turističkom tržištu.		2. Djelatnost i prioriteti razvoja
Kako se radi o samostalnom Fakultetu sa jednim studijskim programom na dva nivoa (osnovne i specijalističke studije), nadležnosti i komunikacije su jasno postavljene, tako da je upravljanje, i ako zahtjevno, relativno lako učinkovito.		3. Organizacija i upravljanje
Postojanje dva stepena visokoškolskog obrazovanja za oblast turizma i hotelijerstva, se pokazalo kao dobar start ka razvoju viših (magistarske studije) i nižih (moduli za cjeloživotno obrazovanje) oblika savremenog obrazovanja za potrebe hospitality industrije i turizma..		4. Stepni studija i kvalifikacije
Kvalitetno izbalansiran odnos fundamentalno-teorijskih, opšte-stručnih i usko stručnih predmeta, na bazi pozitivnog i leaderskog bench mark uzora. Studijski programi se revidiraju u skladu sa trendovima iz ovih oblasti na domaćem i međunarodnom tržištu.		5. Struktura studijskog programa
Student ima mogućnost uvida u svoje rezultate tokom semestra, a predmetni nastavnik je dužan da redovno prati i ocjenjuje studentov rad u skladu sa standardizovanim pravilima na svim nivoima studija. Za svaki predmet student dobija, posredstvom DLS platforme literaturu i informacionu listu na početku semestra. Pravila su dostupna na DLS stranici fakulteta.		6. Ocjenjivanje studenata
Kontrola i vrednovanje nastave i ispita vrši se kontinuirano od strane rukovodećih i stručnih/akademske organe i studenata.		7. Kontrola i vrednovanje nastave i ispita

Studenti se motivišu putem umanjenja školarine za odliča uspjeh, kao i integracijom u upravljačke procese na Fakultetu, te učešćem u studentskim takmičenjima iz nastavnih i vannastavnih disciplina. Najbolji studentski radovi će se promovisati na naučnim skupovima, posebnona savjetovanju "Turistički barometar CG". .	8.	Studenti
Kvalitetna struktura osoblja, posebno akademskog, sa značajnim praktučnim i istraživačkim referencama iz odgovarajućih oblasti. Preovlađuje osoblje starosne strukture ispod 40 godina, tako da se postiže sinergija mladosti i iskustva. Raznovrsna starosna struktura akademskog osoblja manifestuje se kroz prepoznavanje fakulteta po renomiranim stručnjacima u nastavi i naučnoistraživačkom radu čiji su glavni akteri nastavnici i istraživači sa dugogodišnjim iskustvom. Mlađi kadrovi, potpomognuti iskustvom starijih i iskusnijih kolega, u situaciji su da raspolažu tradicionalnim znanjima i vještinama, kao i da apsorbuju internascionalna znanja na bazi svojih jezičkih i informatičkih kompetencija. Upućivanje na doktorske studije, po osnovu sporazuma sa Fakultetom za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu iz Opatije, u inostranstvo, omogućava sticanje internacionalnih znanja i iskustava.	9.	Akademsko, stručno i neakademsko osoblje
I ako mlad Fakultet, sa svega dvije godine rada, već učestvuje u projektima internacionalnog ranga. Posebno je intezivna istraživačka djelatnost nastavnika i saradnika, čiji se radovi publikuju u referentnim međunarodnim časopisima.	10.	Naučnoistraživački, umjetnički i stručni rad
Fakultet je opredijeljen da osim udžbenika izdaje i druge publikacije svojeg kadra i zato namjenski opredjeljuje sredstva. Za početak Fakultet je sudjelovao u dvije značajne publikacije svojih nastavnika.	11.	Izdavačka djelatnost
Fakultet radi u namjenskoj prestižnoj zgradi akademskog centra "Akademija znanja" Budva na bazi dugoročnog aranžmana koji ima karakter svojevrsnog privatno-javnog partnerstva. Prostorni i materijalno-tehnički resursi dostižu evropske standarde.	12.	Prostorni i materijalno-tehnički resursi
Upotreba savremenih informacionih tehnologija u administrativne svrhe, ali i u nastavi u velikoj mjeri doprinosi poboljšanju kvaliteta rada na Fakulteta, u korist studenata i zaposlenih.	13.	Informacioni sistem ustanove
Dobra komunikacija sa privatnim i državnim medijima na lokalnom i nacionalnom nivou, tako da se bez problema plasiraju sve željene informacije putem elektronskih i	14.	Informisanje javnosti o radu

štampanih medija. TV Budva i drugih medija u Crnoj Gori, sa kojima je uspostavljena jako dobra saradnja. Posebno ističemo odličnu saradnju sa javnim servisom RTCG.		
Fakulteti iz regiona i šire iniciraju saradnju sa našim fakultetom radi realizacije istraživačkih projekta, organizovanja zajedničkih studija i razmjene kadra.	15	Saradnja i mobilnost
Fakultet svoje tekuće troškove obezbjeđuje na tržištu, putem školarine i naknade za druge oblike edukacije i projekata. Primjetan je jak trend rasta toga učešća..	16	Finansiranje

OCJENA SLABOSTI	STANDARD	
Fakultet nije za sada u mogućnosti da postigne veće učešće odličnih učenika u studentskoj populaciji zbog nepostojanja državne potpore odličnim studentima koji bi odabrali naš program i zbog nepostojanja studentskog doma za smještaj studenata slabijeg materijalnog stanja. To je barijera za kvalitativno poboljšanje strukture studenata.	1.	Politika i procedure za obezbjeđenje kvaliteta
Konfuzija propisa o cjeloživotnom obrazovanju, odnosno nepreciziranje što podpada pod cjeloživotnim obrazovanjem u organizaciji visokog školstva, a što u organizaciji srednjih škola, predstavlja smetnju za intezivniji razvoj ove vrste obrazovanja.	2.	Djelatnost i prioriteti razvoja
Fakultet u sadašnjem sistemu nije u mogućnosti da vrši izbor u zvanja akademsko osoblje, što predstavlja otežavajuću okolnost u razvoju i privlačenju kadrova. Univerziteti u CG izbjegavaju saradnju sa samostalnom Fakultetima po tom osnovu, izgovarajući se na ne žele pomagati konkurenciju. Radi prevezilaženja tog problema u toku su pregovori sa 5 fakulteta na Crnogorskom primorju za udruživanje u univerzitet sa radnim imenom "Adriatik"	3.	Organizacija i upravljanje
.	4.	Stepeni studija i kvalifikacije
	5.	Struktura studijskog programa
Nove tehnologije donose i mogućnost korišćenja nedozvoljenih pomagala za vrijeme pismenog dijela ispita.	6.	Ocjenjivanje studenata
	7.	Kontrola i vrednovanje nastave i

Nedovoljno uključivanje studenata, prije svega postdiplomaca, u naučno-istraživačke projekte. Određeni broj studenata se ispiše zbog nemogućnosti da plaća školarinu. . Na Fakultetu još uvijek nema zaposlenih čija je vodeća djelatnost naučnoistraživački rad. Odjentacija je da se uključuju pojedini nastavnici i saradnici po projektnom principu u okviru CNIP-a Mali broj publikacija u izdanju Fakulteta. Nedovoljna zainteresovanost studenata za boravak na druge univerzitete putem programa razmjene. U slučaju kada neko od nastavnog kadra odluči da boravi na nekoj od institucija izvan zemlje, postavlja se problem finansiranja i zamjene odsutnog nastavnika.. Nedostatak budžetskog finansiranja za odlične učenike i damping cijena samofinansiranja na državnim studijskim programima negativno utiču na kvalitet upisanih studenata i limitiraju upis na nivo ispod licence.	8.	ispita Studenti
	9.	Akademsko, stručno i neakademsko osoblje
	10.	Naučnoistraživački, umjetnički i stručni rad
	11.	Izdavačka djelatnost
	12.	Prostorni i materijalno-tehnički resursi
	13.	Informacioni sistem ustanove
	14.	Informisanje javnosti o radu
	15.	Saradnja i mobilnost
	16.	Finansiranje
Napomena: Upisati rezultate primjene SWOT analize tako da ocjena slabosti bude u sklopu standarda za internu provjeru kvaliteta.		

PREGLED I OCJENA MOGUĆNOSTI

Stvaranje partnerskog odnosa (PPP) sa vlasnikom Univerzitetskog centa, radi stabilizacije i finansijske relaksacije i zaokruživanja kampusa

Marketinški akcenat na privlačenje dodatnog broja studenata (iz drugih primorskih opština, centralnog i sjevernog dijela CG i Okruženja)

Disperzija studijskih programa saglasno potrebama tržišta, posebno tipa koledža

Mogućnost uključivanja u internacionalne projekte sa partnerima iz EU

Uvodjenje internacionalnog studijskog programa na engleskom jeziku sa stranim partnerima

Razvoj novih programa obuke za edukaciju zaposlenih u turističkoj privredi Crne Gore

Napomena: Upisati ocjenu mogućnosti koja je utvrđena primjene SWOT analize.

PREGLED I OCJENA OPASNOSTI

Ekstenzivni razvoj visokoškolskih institucija iz oblasti turizma u Crnoj Gori

Nelojalna konkurencija putem damping cijena, upisa na državnim studijskim programima iznad tehničkih i kadrovskih mogućnosti

Opstrukcija lokalnih vlasti u uspostavljanju PPP sa Fakultetom, i ignorisanje javnog značaja FBT za lokalnu i širu zajednicu

Nedovoljna kontrola zakonitosti rada državnih i privatnih visokoškolskih institucija

Zahtijevanje finansijskih depozita za "pokriće" više godina studijskog programa, ili finansijskih garancija bi dovelo do paralize razvoja potrebnih i deficitarnih studijskih programa

Napomena: Upisati ocjenu opasnosti koja je utvrđena primjene SWOT analize.

2. Osnovni strateški ciljevi Fakulteta 2016 – 2020

Tabela 13. Vizija, misija i strateški ciljevi FBT Budva

VIZIJA FAKULTETA: Vizija Fakulteta jeste da, kroz superiorne studijske programe iz oblasti menadžmenta u hospitality industrije i turizma i biznis menadžmenta, te naučnoistraživačke aktivnosti iz iste oblasti, izraste u regionalni brend edukacije iz oblasti turizma i hospitality industrije i poslovnog menadžmenta, a takođe u istraživanju turizma, čiji će se rezultati respektovati od nosilaca turističke politike na svim nivoima u Crnoj Gor.				
MISIJA FAKULTETA: Osnovna misija Fakulteta jeste efektivno i efikasno pružanje usluga visokog obrazovanja na sva tri ciklusa (odnosno dva nakon najavljene reforme po sistemu 3+2+3), naučno-istraživačkog rada i cjeloživotnog obrazovanja, generisanje i transfer znanja privredi i društvu, kako bi se omogućilo građenje uspješne radne karijere, propulzivno privređivanje i unapređenje ukupnog društvenog blagostanja.				
STRATEŠKI CILJ I: Stabilizacija Fakulteta putem fleksibilnog udruživanja u Univerzitet, uz zadržavanje institucionalne autonomije i jačanje odgovornosti	CILJ II: Efikasno upravljanje kadrovima kroz uključivanje naših diplomiranih studenata u nastavu i istraživanje i njihovo izdizanje u akademski kadar Fakulteta	STRATEŠKI CILJ III: Razvoj modula cjeloživotnog obrazovanja iz oblasti turizma i hospitaliti industrije, na osnovu početnog dobrog iskustva	STRATEŠKI CILJ IV: Zasnivanje PPP sa Opštinom Budva u upravljanju Univerzitetskim centrom u Budvi i razvoju Centra po modelu kampusa koji uključuje i studentski smješta. Inteziviranje saradnje i partnerstvo sa turističkom privredom, organima vlasti, obrazovnim i naučno-istraživačkim institucijama, nevladinim organizacijama, kulturnim institucijama i širom društvenom zajednicom	
STRATEŠKI CILJ V: Internacionalizacija studijskih programa, putem organizovanja nastave na engleskom jeziku	STRATEŠKI CILJ VI: Adaptacija legislative u oblasti visokog obrazovanja u CG shodno EU praksi	STRATEŠKI CILJ VII: Razvoj naučno-istraživačkog rada, sa naglaskom na primijenjena istraživanja u turizmu na Fakultetu	STRATEŠKI CILJ VIII: Privlačenje studenata iz cijele CG, Regiona, te orvaranje internacionalnih studija	STRATEŠKI CILJ IX: Inteziviranje međunarodne saradnje i mobilnosti nastavnika i studenata Fakulteta

Detaljniji prikaz pravaca i metoda realizacije misije i ciljeva Fakulteta, odnosno strategije razvoja dat je u narednoj tabeli, gdje su za svaki strateški cilj definisani konkretni načini za njihovo ostvarivanje, odnosno prikazani su pravci i instrumenti za efektivno i efikasno ostvarivanje misije i ciljeva našeg Fakulteta.

Tabela 14. Strateški ciljevi, pravci i načini realizacije ciljeva Fakulteta

CILJEVI FAKULTETA	STRATEGIJA PRAVCI I NAČINI ZA OSTVARIVANJE CILJEVA
STRATEŠKI CILJ I: Stabilizacija Fakulteta putem fleksibilnog udruživanja u Univerzitet, uz zadržavanje institucionalne autonomije i jačanje odgovornosti	Udruživanje FBT zajedno sa 5 fakulteta sa područja Crnogorskog primorja u Univerzitet "Adriatik", radi stvaranja okvira za stabilizaciju FBT u širem univerzitetskom okviru. Pri tome FBT zadržava svojstvo pravnog lica, zbog vlasnične strukture, obaveza prema studentima i lokalnoj zajednici, te očuvanja prepoznatih specifičnosti Fakulteta. Udruživanjem u Univerzitet treba da se obezbijedi zaštita Fakulteta od nagoviještenog pogoršanja zakonskog statusa samostalnih fakulteta, a posebno limitiranja kruga srednjih škola čije maturante mogu upisivati.
STRATEŠKI CILJ II: Efikasno upravljanje kadrovima kroz uključivanje naših diplomiranih studenata u nastavu i istraživanje i njihovo izdizanje u akademski kadar Fakulteta	Plansko zapošljavanje nastavnog, saradničkog i administrativnog osoblja, prvenstveno iz kruga diplomiranih studenata našeg Fakulteta. Angažman gostujućih profesora Podrška u usavršavanju nastavnog i saradničkog osoblja, unapređenje uslova za rad i poboljšanje standarda Unapređenje naučno-istraživačkih performansi nastavnog osoblja i Fakulteta Razmjena nastavnog osoblja sa drugim članicama budućeg Univerziteta, te osiguranje izbora nastavnog osoblja na Senatu Univerziteta. Angažovanje profesora emeritusa u naučnom i nastavnom procesu
STRATEŠKI CILJ III: Razvoj modula cjeloživotnog obrazovanja iz oblasti turizma i hospitaliti industrije, na osnovu početnog dobrog iskustva	Fakultet u kontinuitetu od 2012. godine organizuje četvoromjesečne kurseve za edukaciju za turističke vodiče. Ovaj kurs, zajedno sa tri kursa iz oblasti menadžmenta u hotelijerstvu (menadžment recepcije, F & B menadžment i menadžment domaćinstva) finansijski je podržala EU kroz IPA projekat. Kurs za vodiča se organizuje, u nedostatku regulative za cjeloživotno obrazovanje na visokoškolskim ustanovama, kao dio stručnog obrazovanja – obrazovanja odraslih, što je neadekvatno i ne odgovara EU dobroj praksi (edukacija na koledžima i univerzitetima). Fakultet namjerava da akredituje 4 programa cjeloživotnog učenja (menadžment smještaja, f & B menadžment, menadžment događaja i turističko vođenje, ali se čeka donošenje odgovarajuće regulative za akreditaciju i licenciranje.

CILJEVI FAKULTETA	STRATEGIJA PRAVCI I NAČINI ZA OSTVARIVANJE CILJEVA
STRATEŠKI CILJ IV: Zasnivanje PPP sa Opštinom Budva u upravljanju Univerzitetskim centrom u Budvi i razvoju Centra po modelu kampusa koji uključuje i studentski smješta. Inteziviranje saradnje i partnerstvo sa turističkom privredom, organima vlasti, obrazovnim i naučno-istraživačkim institucijama, nevladinim organizacijama, kulturnim institucijama i širom društvenom zajednicom	Sadašnji model odnosa, zasnovan na srednjoročnom zakupu prostora po izrazito visokim cijenama, predstavlja ograničavajući faktor održivosti Univerzitetskog centra "Akademija znanja" i FBT, kao i Fakulteta za sobračaj, komunikacije i logistiku, koji je u istoj situaciji. U takvoj konstelaciji odnosa bilo bi realno da se Univerzitetski centar razvija u pravcu kampusa višeg i visokog obrazovanja, u kom smislu bi se učinilo realnim ostvarivanje inicijalne ideje izgradnje, na pripadajućem placu u vlasništvu Opštine, Studentskog doma polivalentne namjene (studentsko stanovanje, nastavna praksa za studente turizma i ugostiteljstva i polaznike raznih kurseva cjeloživotnog učenja, ljetnje škole, hostel u turističkoj sezoni...). Fakulteti bi mogli, preko svojih partnerskih mreža, obezbijediti povoljne uslove finansiranja izgradnje ovog objekta. Na ovaj način bi Univerzitet centar, zajedno sa fakultetima u njemu, i objektima koje koristi, imali dobre i realne šanse za samoodrživost. To bi stvorilo infrastrukturne pogodnosti za inteziviranje saradnje sa privredom, drugim obrazovnim institucijama, državnim organima i zainteresovanim nevladinim sektorom. Ova inicijativa je pokrenuta prema opštini Budva i čeka se njeno izjašnjenje.
STRATEŠKI CILJ V: Internacionalizacija studijskih programa, putem organizovanja nastave na engleskom jeziku	Usko grlo za povećanje mobilnosti studenata i nastavnika je nepostojanje internacionalnih studija na engleskom jeziku. Za to se očekuje odgovarajući pravilnik za licenciranje od strane Ministarstva prosvjete. Fakultet raspolaže tehničkim, nastavnim i kadrovskim resursima za otvaranje internacionalnog studijskog programa menadžment u turizmu i hospitality industriji, samo nedostaje legislative.
STRATEŠKI CILJ VI: Adaptacija legislative u oblasti visokog obrazovanja u CG shodno EU praksi	Crnogorska legislativa u oblasti visokog obrazovanja ne korespondira u potpunosti sa paralelnom evropskom legislativom. Nijesu definisani univerziteti primijenjenih nauka, univerziteti iz sličnih i srodnih oblasti, koledži i univerzitetski koledži, a samostalni fakulteti su diskriminisani u legislativi (ne mogu birati svoje akademsko osoblje). Takođe su privatnim ustanovama postavljene finansijske barijere (depozit i finansijske garancije) pri licenciranju studijskih programa, čega nema u komparativnoj praksi. FBT će stalno inicirati izmjene legislative radi eliminacije administrativnih barijera u razvoju visokog školstva u Crnoj Gori.

CILJEVI FAKULTETA	STRATEGIJA PRAVCI I NAČINI ZA OSTVARIVANJE CILJEVA
STRATEŠKI CILJ VII: Razvoj naučno-istraživačkog rada, sa naglaskom na primijenjena istraživanja u turizmu na Fakultetu	Fakultet već ima započetu naučno – istraživačku tradiciju. To se odnosi na kontinuirano istraživanje poslovanja crnogorskog hotelijerstva, koje FBT radi u konzorcijumu sa još dvije istraživačke organizacije (Horwarh Consulting Zagreb i Fakultet za turizam Univerziteta “Mediterran”). Ustanovljen je i “Turistički barometer CG” kao godišnji naučni panel. Promovisan je 2016 godine, a za 2018 godinu se planira prezentacija i debata naučnih radova “Vinski turizam u CG”, gdje će, prevashodno, svoje radove prezentirati naši student magistarskih studija. Planira se redovno učešće na tenderima za izradu strateških projekata iz oblasti razvoja turizma.
STRATEŠKI CILJ VIII: Privlačenje studenata iz cijele CG, Regiona, te otvaranje internacionalnih studija	Dosadašnja istraživanja upisne politike pokazuju da postoji potencijal za animiranje upisa sa područja Bara i Ulcinja, i kontinentalnog dijela CG. Takođe postoji interes za privlačenje studenata iz Regiona. Podstrek za ostvarenje geografske disperzije upisa je postojanje Studentkog doma u okviru Univerzitetskog centra “Akademija Znanja”, čiju smo izgradnju više puta inicirali. Otvaranje internacionalnih studija, koje smo već pomenuli, značilo bi značajan napredak u upisnoj politici, ali nedostaju zakonski uslovi za licenciranje.
STRATEŠKI CILJ IX: Inteziviranje međunarodne saradnje i mobilnosti nastavnika i studenata Fakulteta	Pomenuta internacionalizacija studijskog programa otvorila bi vrata međunarodnoj mobilnosti nastavnika i studenata. Uslov za mobilnost, naročito u okviru ERASMUS programa, je postojanje studija na engleskom jeziku, što je i naše iskustvo pokazalo. Pored mobilnosti međunarodna saradnja će se odvijati na planu projekata sa inostranim partnerima (već se radi HHS CG) i organizovanje naučnih skupova (Šesti internacionalni simpozijum u organizaciji Oikos Instituta na temu "Inovacije, reforme i moderno poslovanje" održaće se u Bijeljini 24.05.2018. godine, gdje je FBT suorganizator). Planira se podrška studentskim aktivnostima i projektima: tradicionalna studentska internacionalna turizmijada, stručne tribine i skupovi, časopisi, predstave, i sl.

Akcionni plan za sprovođenje ove strategije će se donositi godišnje i uzimati u obzir tekuće okolnosti.

V SPROVOĐENJE - IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

Efikasno sprovođenje u djelo strategije razvoja Fakulteta za biznis i turizam Budva podrazumijeva kreiranje budžeta koji omogućava implementaciju strategije, odnosno realizaciju definisanih aktivnosti, a sve u cilju ostvarivanja definisane misije i ciljeva našeg Fakulteta. Bitna pretpostavka za efikasnu implementaciju strategije jeste i adekvatna organizaciona struktura Fakulteta i odgovarajući sistem odlučivanja, tj upravljanja. Organizaciona struktura predstavljena je ranije, u dijelu koji se odnosi na analizu profila Fakulteta. Značajan element takođe su i kadrovi, i to kadrovi koji treba motivisati, a u cilju što kvalitetnije realizacije definisanih aktivnosti. Pretpostavka efikasne realizacije strategije održivog rasta i razvoja Fakulteta jeste i uspostavljanje adekvatne organizacione kulture.

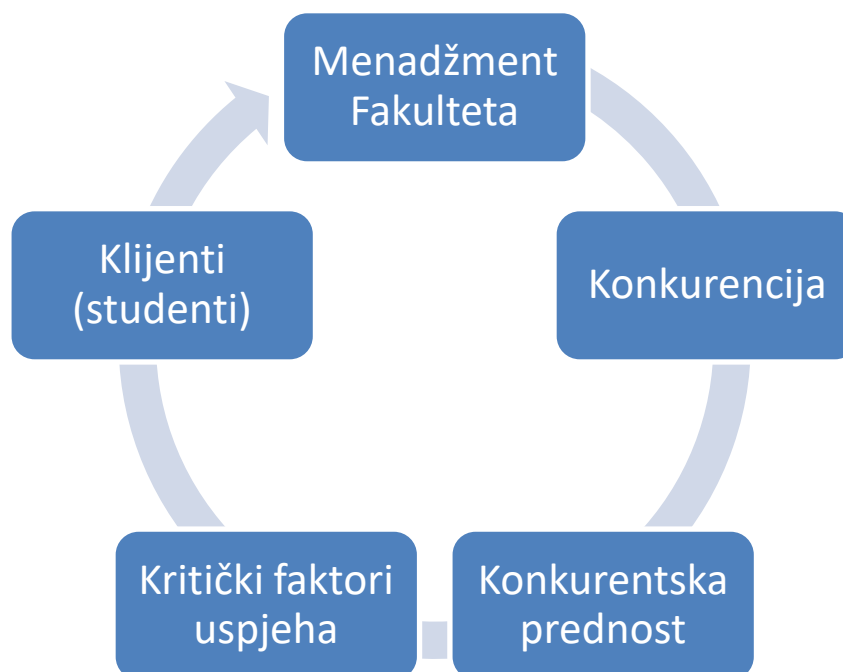
1. Faktori za uspješnu implementaciju strategije

Potrebno je unapređenje sistema odlučivanja u smislu da se: odluke temeljitije pripremaju, odnosno operiše sa realnijim procjenama, preciznije opredjeljuje odgovornost, transparentnije identifikuju rezultati aktera, njeguje povjerenje i postoji uvažavanje i lojalnost među nosiocima menadžmenta. Raspon kontrole top menadžmenta treba, takođe, biti primjeren mogućnostima menadžmenta i sistemu odlučivanja i karakterističnim indikatorima uspjeha organizacionih segmenata.

Kada je u pitanju upravljanje Fakultetom, posebnu pažnju treba obratiti na relaciju „4K“ koja krasi poslovno rezonovanje u ambijentu koji je obojen tržišnim darvinizmom. Radi se o dovođenju u vezu (K)lijenata (studentata), (K)onkurencije, (K)ritičnih faktora uspjeha i (K)onkurentskih prednosti, a što znači da se Fakultet mora voditi tako da budu zadovoljni korisnici usluga Fakulteta (studenti, pri tome, znati šta je kritično za uspjeh u ostvarivanju misije fakulteta, odnosno prag koji se pri tome treba preskočiti), zatim biti u stanju da to radimo bolje od konkurencije kroz vidljivu i atraktivnu prednost u očima korisnika.

Preko ovih faktora ostvaruje se održivi (odgovorni) rast, odnosno vitalnost Fakulteta. Njihovo dovođenje u vezi podrazumijeva balansirani fokus i na preduzetništvo i menadžerstvo, kako bi se prave tržišne šanse kapitalizovale na pravi način i time kreirala satisfaksija za naše ključne stakeholder-e, kao što su: studenti, donatori, osnivači, zaposleni, razne organizacije, javnost i šira društvena zajednica. Iako neprofitna organizacija, Fakultet treba biti prožet komponentama preduzetništva i menadžerstva kako bi svoju misiju efikasno i efektivno ostvarivao.

Faktori uspjeha našeg Fakulteta prikazani su narednom slikom.



Dijagram 4. Faktori uspjeha Fakulteta

2. Budžet Fakulteta

Budžetom Fakulteta prikazani su prihodi i rashodi Fakulteta, na osnovu pretpostavki o dinamici upisa i drugih aktivnosti koje generiraju prihode Fakulteta u planskom periodu.

Tabela 15. Projekcija dinamike upisa studenata i polaznika na FBT 2016 – 2020

elementi	godina				
	2016/17	2017/18	2016/19	2016/20	2016/21
broj studenata	184	190	200	220	230
školarina	1351.87	1360	1400	1400	1400
prihodi/studenti	248744.1	258400	280000	308000	322000
broj polaznika kurseva	28	32	40	50	50
cijena po polazniku	643	650	650	650	650
prihodi od kurseva	18004	20800	26000	32500	32500
Ukupno prihodi	266748.1	279200	306000	340500	354500

Na osnovu projekcija iz Tabele 15 u Tabeli 16 je prikazana projekcija prihoda i rashoda, odnosno budžeta, u narednom planskom periodu.

Tabela 16. Projekcija budžeta Fakulteta

red.br.	elementi	iznos u €				
		2016	2017	2018	2019	2020
I	PRIHODI	275084	291200	321000	359500	373500
1	studentske školarine	248745	258400	280000	308000	322000
2	školarina za kurseve	18000	20800	26000	32500	32500
3	Projekti	8339	10000	12000	15000	15000
4	ostalo	0	2000	3000	4000	4000
II	RASHODI	266567	277200	284200	294200	314200
1	troškovi robe	0	2000	2000	2000	2000
2	troškovi materijala	9979	10000	12000	12000	12000
3	troškovi zarada	178229	185000	190000	200000	220000
4	troškovi amortizacije	3881	4200	4200	4200	4200
5	zakupnina i ostali troškovi	74478	76000	76000	76000	76000
III	POSLOVNI REZULTAT	8517	14000	36800	65300	59300

VI ZAKLJUČNE NAPOMENE

Analizom prelomne tačke rentabiliteta može se zaključiti da broj od oko 200 studenata i polaznika osigurava nultu tačku rentabilnosti. Imperativ održivosti Fakulteta je povećanje upisnih kvota studenata i polaznika kurseva cjeloživotnog obrazovanja. Uz to, poluge održivosti leže i u zasnivanju odnosa sa Univerzitetskim centrom na principima PPP, jer bi participacija u pokriću tekućih troškova Univerzitetskog bila niža od sadašnje zakupnine bar 21% (porez na dodatnu vrijednost). Dodatne prihode bi generiralo planirano upravljanje Studentskim domom, koji bi ljeti funkcionisao kao hostel i time odbacivao dio prihoda i za Fakultet.

Ostvarivanje strateških ciljeva Fakulteta bi dovelo do dugoročne akademske i finansijske stabilnosti Fakulteta i ostvarivanje njegove misije, odnosno postizanje njegove održivosti na duži rok.